



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Employer Branding na Atração e Retenção de Profissionais não Jornalistas na Imprensa Portuguesa

Rita Gonçalves Reis

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado (com Agregação),
ISCTE Business School

setembro, 2023



Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

O Employer Branding na Atração e Retenção de Profissionais não Jornalistas na Imprensa Portuguesa

Rita Gonçalves Reis

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado (com Agregação),
ISCTE Business School

setembro, 2023

Agradecimentos

Esta dissertação não estaria aqui sem o contributo direto ou indireto de algumas pessoas que estiveram presentes na minha vida ou que simplesmente se cruzaram no meu caminho durante a sua fase de conceção. Compete-me agora deixar-lhes aqui expresso o meu mais sincero agradecimento.

Agradeço especialmente,

Ao meu orientador, Aristides Ferreira, pelo acompanhamento e aconselhamento nas diferentes etapas deste projeto.

Aos meus pais e irmãos, por me incentivarem a cumprir este grande objetivo, acreditando sempre nas minhas capacidades.

Ao Tiago, por me ouvir, motivar e apoiar incondicionalmente em todos os altos e baixos deste processo.

Aos meus amigos e colegas por partilharem esta fase comigo e compreenderem os desafios e adversidades inerentes a este projeto.

A todas as pessoas que aceitaram despender o seu tempo para participar nos Grupos Focais, permitindo assim a recolha de dados desta dissertação.

A todos vocês, o meu muito obrigada!

Resumo

Numa era do conhecimento, marcada pela mudança e pela evolução tecnológica, as pessoas e o conhecimento que possuem, são o recurso mais importante para muitas organizações (Hardy et al., 2020; Santos et al., 2019). Para estas organizações, apostar na atração e retenção de talento, por meio de estratégias como o *Employer Branding*, torna-se cada vez mais importante (Hardy et al., 2020). As empresas da Imprensa, são o exemplo perfeito destas organizações. Ao atuarem num ambiente volátil, tão dependente da tecnologia, apenas os recursos humanos com as melhores capacidades podem fazê-las obter o desejado sucesso e vantagem competitiva (Zotto, 2005). No entanto, estando a Imprensa conotada a um setor profissional – os jornalistas – enfrenta desafios na atração e retenção de profissionais não jornalistas. Daqui surge a necessidade de se perceber como é que determinadas empresas conotadas a um setor profissional muito específico (jornalistas) como é o caso da Imprensa, conseguem atrair e reter profissionais que não estejam ligados a esse setor. O presente estudo tem como objetivo, dar resposta a este problema, ao efetuar grupos focais com atuais e potenciais profissionais não jornalistas, para auditar a imagem da Imprensa enquanto entidade empregadora e identificar as necessidades das duas amostras em relação a este setor enquanto empregador. Os resultados indicam que os potenciais profissionais não jornalistas necessitam de conhecer a imagem da Imprensa enquanto entidade empregadora e que os atuais carecem da melhoria de alguns aspectos da *Employee Value Proposition*, o que comprova a necessidade de trabalhar o *Employer Branding* para atrair e reter profissionais não jornalistas.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Atração de talento; Retenção de talento; *Employer Branding* Interno; *Employer Branding* Externo; *Employee Value Proposition*.

JEL Classification System:

O15 – Human Resources

J21 – Labor Force and Employment

Abstract

In an era of knowledge that is marked by change and technological evolution, the most important resource for many organizations is people and the knowledge they possess (Hardy et al., 2020; Santos et al., 2019). For these organizations, betting on attracting and retaining talent, through strategies like Employer Branding, it's becoming more important as the time goes by (Hardy et al., 2020). Press companies are the perfect example of this organizations because by operating in such a volatile environment, that is so dependent on technology, only the human resources with the best skills can help them obtain the success and competitive advantage that they desire. However, since the Press is associated with a professional sector – journalists – it faces challenges in attracting and retaining non-journalists professionals. Hence the need to understand how some companies that are connected to a very specific professional (journalists) such as the press, manage to attract and retain professionals that are not connected to the sector. The goal for this study is to answer to this problem by conducting focus groups with current and potential non-journalist professionals, to audit the image of the press as an employer and identify the needs of both samples in relation to this sector as an employer. The findings indicate that potential non-journalist professionals need to know the image of the Press as an employer and that current professionals need to improve some aspects of the Employee Value Proposition, which proves the need to work on Employer Branding to attract and retain non-journalist professionals.

Keywords: Human Resources Management; Talent attraction; Talent retention; Internal Employer Branding; External Employer Branding; Employee Value Proposition.

JEL Classification System:

O15 – Human Resources

J21 – Labor Force and Employment

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	1
Capítulo 1 - Revisão de Literatura	5
1.1. Atração	5
1.2. Retenção	7
1.3. Employer Branding	10
1.4. Employer Branding em diferentes setores	14
1.5. A Imprensa portuguesa	15
.....	18
Capítulo 2 - Metodologia	19
2.1. Grupos Focais	19
2.2. Amostra	19
2.3. Procedimento de Recolha de Dados	20
2.4. Processo de Análise de Dados	22
2.5. Guião dos Grupos Focais	23
Capítulo 3 - Resultados sobre o Employer Branding na Atração de Profissionais não Jornalistas na Imprensa Portuguesa	25
3.1. Auditoria de Imagem Externa	26
3.1.2. Atributos Instrumentais	27
3.1.3. Atributos Simbólicos	32
3.1.4. Facilitadores da Atração	33
3.1.5. Barreiras da Atração	33
3.2 Ferramentas para construção do Employer Branding Externo	36
3.2.1. Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	36

3.2.2. Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	37
3.2.3 Presença em Rankings de entidade empregadora	38
.....	39
3.3. Atratividade.....	39
.....	42
Capítulo 4 - Resultados sobre o Employer Branding na Retenção de Profissionais não Jornalistas na Imprensa Portuguesa.....	43
4.1. Auditoria de Imagem Externa	44
4.1.1. Imagem Externa	45
4.1.2. Motivações de Ingresso	45
4.2. Auditoria de Imagem Interna	47
4.2.1. Atributos Instrumentais	48
4.2.2. Atributos Simbólicos.....	57
4.2.3. Facilitadores da Retenção.....	58
4.2.4. Barreiras da Retenção.....	58
4.3. Ferramentas para construção do Employer Branding Interno.....	60
4.3.1. Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	61
4.3.2. Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	62
4.3.3. Presença em Rankings de entidade empregadora	65
4.4. Intenções.....	66
Capítulo 5 – Discussão dos resultados	69
5.1. Descobertas da investigação.....	69
5.2. Implicações teóricas	74
5.3. Implicações práticas	76
5.4. Limitações e sugestões para estudos futuros	80
Conclusão	81
Referências	83

.....	92
Anexos.....	93
Anexo A – Caracterização geral da amostra dos Grupos Focais realizados na empresa do setor da Imprensa a atuais profissionais não jornalistas, focados na vertente da retenção ..	93
Anexo B - Caracterização geral da amostra dos Grupos Focais realizados no Instituto Universitário a potenciais profissionais não jornalistas, focados na vertente da atração.....	94
Anexo C – Folha de Informação sobre os Grupos Focais	95
Anexo D – Consentimento Informado	96
Anexo E – Ficha de Dados Sociodemográficos e Profissionais dos Grupos Focais realizados na empresa do setor da Imprensa, a atuais profissionais não jornalistas, focados na vertente da retenção.....	97
Anexo F – Ficha de Dados Sociodemográficos e Profissionais dos Grupos Focais realizados no Instituto Universitário, a potenciais profissionais não jornalistas, focados na vertente da atração	98
Anexo G – Guião dos Grupos Focais realizados na empresa do setor da Imprensa, a atuais profissionais não jornalistas, focados na vertente da retenção	99
Anexo H – Guião dos Grupos Focais realizados no Instituto Universitário, a potenciais profissionais não jornalistas, focados na vertente da atração	103
Anexo I – Sistema de categorias e subcategorias dos Grupos do Instituto Universitário focados na vertente da Atração	107
Anexo J – Operacionalização de categorias e subcategorias dos Grupos do Instituto Universitário focados na vertente da Atração	110
Anexo K – Sistema de categorias e subcategorias dos Grupos da empresa do setor da Imprensa, focados na vertente da Retenção	115
Anexo L – Operacionalização de categorias e subcategorias dos Grupos da empresa do setor da Imprensa, focados na vertente da Retenção	118

Índice de Quadros e Figuras

Figuras

Figura 1- Modelo hipotético do estudo.....	17
Figura 2 - Mapa de temas e subtemas dos grupos focais realizados no Instituto Universitário a potenciais profissionais não jornalistas.....	25
Figura 3 - Mapa de temas e subtemas dos grupos focais realizados na empresa pertencente ao setor da Imprensa a atuais profissionais jornalistas.....	43

Quadros

Tabela 1 - Temas abordados na realização dos Grupos Focais do Instituto Universitário.....	26
Tabela 2 - Tema da Auditoria de Imagem Externa e suas categorias.....	27
Tabela 3 - Principais descobertas do tema da Auditoria de Imagem Externa e suas categorias.....	35
Tabela 4 - Tema das Ferramentas para construção do Employer Branding Externo e suas categorias	36
Tabela 5 - Principais descobertas do tema Ferramentas para construção do Employer Branding Externo e suas categorias.....	39
Tabela 6 - Tema da Atratividade e suas categorias.....	40
Tabela 7 - Principais descobertas do tema Atratividade e suas categorias.....	41
Tabela 8 - Temas abordados na realização dos Grupos Focais da Imprensa.....	44
Tabela 9 - Tema da Auditoria de Imagem Externa e suas categorias.....	45
Tabela 10 - Principais descobertas do tema Auditoria de Imagem Externa e suas categorias.....	47
Tabela 11 - Tema da Auditoria de Imagem Interna e suas categorias.....	48
Tabela 12 - Principais descobertas do tema Auditoria de Imagem Interna e suas categorias.....	60
Tabela 13 - Tema das Ferramentas para construção do Employer Branding Interno e suas categorias.....	61
Tabela 14 - Principais descobertas do tema Ferramentas para construção do Employer Branding Interno e suas categorias.....	66
Tabela 15 - Tema das Intenções e suas categorias.....	67
Tabela 16 - Principais descobertas do tema Intenções e suas categorias.....	68

Tabela 17 - Recomendações para a Construção de uma Estratégia de Employer Branding Interno e Externo.....	78
Tabela 18 - Recomendações para a Construção de uma Estratégia de Employer Branding Interno.....	79

Introdução

As constantes mudanças no ambiente empresarial, derivadas de fatores como a progressiva evolução tecnológica, têm acentuado a importância dos talentos nas organizações (Reis et al., 2021; Weerasombat et al., 2022). Empregar pessoas talentosas é a salvação de qualquer empresa, uma vez que os seus conhecimentos, competências e capacidades, conduzem a um bom desempenho organizacional, obtenção de lucros, sucesso económico e sustentabilidade (Maurya & Agarwal, 2018; Vnouckova et al., 2018). A aptidão das organizações para atrair e reter talentos, torna-se assim num fator decisivo para a sua competitividade e estabilidade a longo prazo (Škerháková et al., 2022).

Ainda assim, atrair e reter talento tem representado um desafio para a Gestão de Recursos Humanos, pela escassez que se verifica em alguns setores e pela rivalidade que existe entre as empresas por pessoas talentosas (Bejtkovský, 2018; Hardy et al., 2020). Para fazer face a este desafio, muitas organizações têm recorrido ao *Employer Branding* - um processo que lhes permite criar uma imagem de entidade empregadora capaz de atrair e reter os melhores talentos (Edwards, 2010; Van Hoye et al., 2013). Na literatura, encontram-se diversos estudos que remetem para o *Employer Branding* na atração e retenção em setores como o das forças armadas (Lievens, 2007), saúde (Buchelt et al., 2021; Maczuga, 2021), banca (Gunesh & Maheshwari, 2019), educação (Matongolo et al., 2018) e até IT (Dabirian et al., 2019). Apesar disso, não tem sido dada a devida importância às dificuldades que as empresas conotadas a um setor profissional muito específico têm, em atrair e reter profissionais não ligados a esse setor. O setor da Imprensa enfrenta desafios na atração e retenção de profissionais não jornalistas, uma vez que o profissional não jornalista, não associa a Imprensa como um potencial empregador de não jornalistas. Assim, de forma a preencher a lacuna existente na literatura relativamente a esta tema, o problema de investigação do presente estudo, consiste em perceber como é que determinadas empresas conotadas a um setor profissional muito específico (i.e., jornalistas) como é o caso da Imprensa, conseguem atrair e reter profissionais que não estejam ligados a este setor por meio do *Employer Branding*.

A Imprensa tem sido um dos setores afetados pelas transformações supramencionadas, passando a integrar não só a vertente mais tradicional, escrita, mas também a online (Oliveira & Honório, 2014). A capacidade deste setor se reinventar e sobreviver, dependeu, depende e dependerá muito das pessoas, não só das que escrevem as notícias, mas também das que estão por de trás do “palco”, em áreas como a Gestão, Marketing, Analytics e IT. Apesar destes campos não fazerem parte do *core business* da Imprensa, são cada vez mais importantes para a

sobrevivência do setor na era digital, e daí a necessidade de não descurar a atração e retenção de profissionais com estes *backgrounds*.

Neste sentido, sintetizando tudo o que se sabe até ao momento sobre o tema, o presente estudo vem trazer uma contribuição teórica (científica) e prática (organizacional). A contribuição científica prende-se com a agregação de valor desta pesquisa para a literatura sobre a atração e retenção e sobre o *Employer Branding*. Apesar do *Employer Branding* na atração e retenção de talentos ser tema na investigação há mais de duas décadas, ainda não houve a preocupação de focar em dois aspectos: (1) no setor da Imprensa especificamente (2) nos profissionais que trabalham num setor profissional conotado a uma área profissional muito específica, mas que não integram essa área profissional (Padhi & Joshi, 2022; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Por outro lado, a contribuição organizacional prende-se com as recomendações de construção de *Employer Branding*, que se torna possível fornecer ao setor da Imprensa (depois de compreendida a sua imagem e as necessidades dos atuais e potenciais profissionais em relação ao setor) para a atração e retenção de profissionais não jornalistas. Na atração e retenção destes profissionais, importa naturalmente atrair e reter os melhores talentos.

A atração de talentos diz respeito ao conjunto de práticas que uma entidade empregadora utiliza para atrair potenciais talentos (Cappelli & Keller, 2017; Mosley, 2016; Keller & Meaney, 2017, como citado em Wolfswinkel & Enslin, 2020). Segundo alguns estudos, existe uma ligação entre a atração e a imagem da organização (Chapman, et al., 2005, como citado em Dutta & Mishra, 2021; Van Hoye et al., 2013). Quando a imagem da organização vai ao encontro das necessidades dos potenciais trabalhadores, eles são mais propensos a atraírem-se pela organização, ou seja, a interessarem-se, candidatarem-se e aceitarem uma oferta de emprego na mesma (Dutta & Mishra, 2021; Kalinska-Kula & Staniec, 2021). Assim, as primeiras decisões no processo de escolha de um emprego, são muito baseadas na imagem empresarial e na consequente atração organizacional (Gatewood et al., 1993; Rynes, 1991 como citado em Behrends et al., 2020). Desta forma, importa conferir a imagem externa da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora, sob a perspetiva de potenciais profissionais. Nesta linha de pensamento, surge a primeira questão de investigação: *Q1 - Qual a imagem externa da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora para potenciais profissionais não jornalistas?* Depois de auditada a imagem externa da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora, interessa compreender de que forma ela necessita de trabalhar o seu *Employer Branding Externo*, para a melhoria dessa imagem. Segundo alguns autores, ao trabalhar o *Employer Branding*, a empresa consegue modificar a sua imagem de entidade empregadora e consequentemente, atrair mais profissionais (Edwards, 2010; Van Hoye et al., 2013). Assim,

empresas com um forte *Employer Branding*, conseguem obter vantagem competitiva na atração de novos colaboradores (Behrends et al., 2020). Tiradas estas elações e para perceber de que forma a Imprensa pode melhorar o seu *Employer Branding* Externo para tornar a sua imagem externa mais atrativa e assim atrair os melhores profissionais não ligados ao jornalismo, formula-se a seguinte questão de investigação: *Q2 - Como é que a Imprensa portuguesa pode construir um Employer Branding Externo capaz de atrair potenciais profissionais não jornalistas?* A resposta a estas questões vai solucionar a primeira parte do problema da investigação, dando ferramentas à Imprensa para criar um *Employer Branding* Externo mais atrativo, que resulte na criação de uma imagem mais positiva e leve à atração de potencias profissionais não ligados ao seu *core business*.

No entanto, a presente investigação não se foca apenas na atração dos potenciais trabalhadores não ligados ao setor do jornalismo, mas também, na retenção dos atuais. A retenção de talentos pode ser definida como “o esforço de um empregador para manter os trabalhadores desejáveis a fim de cumprir os objetivos de negócios” (Rappaport et al., 2003, como citado em Matongolo et al., 2018, p. 219). A importância da retenção encontra-se bem documentada na literatura, sobretudo no que diz respeito aos custos que podem ser evitados com novos recrutamentos (Škerháková et al., 2022). Numa altura em que cada vez menos pessoas lê notícias em papel e em que apenas 12% dos portugueses paga por notícias em formato digital, despender recursos financeiros em recrutamento, não se encontra certamente na lista de prioridades das empresas pertencentes a este setor (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2022). Para além de custos financeiros, contratar um novo colaborador custa tempo às organizações (Rakhra, 2018; Rozsa et al., 2019). Nas empresas pertencentes ao setor da Imprensa, isto torna-se verdade sobretudo na formação de pessoas para determinados departamentos que necessitam de se familiarizar com certas especificidades associadas ao setor em que a empresa atua. Desta forma, para não descurar a retenção destas pessoas, importa identificar a imagem que as mesmas apresentam da Imprensa enquanto sua entidade empregadora. Isto porque, tal como acontece com a atração, existem igualmente estudos a comprovar o forte impacto da imagem da marca na atitude e no comportamento da força de trabalho, nomeadamente, na retenção (Rai & Nandy, 2021). Neste sentido, coloca-se a seguinte questão: *Q3 - Qual a imagem interna da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora para atuais profissionais não jornalistas?*

Esta terceira questão vai permitir identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos atuais profissionais para com a imagem da empresa. Depois de tirada a fotografia atual da imagem interna da Imprensa, importa perceber de que forma a Imprensa pode trabalhar o seu *Employer*

Branding Interno para criar uma imagem interna mais positiva e levar os atuais colaboradores a permanecer na organização. Para esse efeito, formula-se a quarta e última questão de investigação: *Q4 - Como é que a Imprensa portuguesa pode construir um Employer Branding Interno capaz de reter atuais profissionais não jornalistas?* A resposta a estas duas questões vai permitir solucionar a segunda parte do problema da investigação, dando assim ferramentas à Imprensa para criar um processo de *Employer Branding* Interno que torne a imagem interna da Imprensa mais atrativa e que resulte na retenção dos atuais profissionais não jornalistas.

A metodologia utilizada no presente estudo é a metodologia qualitativa. A natureza da pergunta à qual se pretende dar resposta e a inexistência de conhecimento, não permitem utilizar uma abordagem quantitativa com garantias de que essa abordagem fosse fornecer a informação necessária ao objetivo do estudo. Assim, optou-se por utilizar uma outra abordagem - a qualitativa - e mais especificamente, os grupos focais. Segundo Krueger e Casey (2000) os grupos focais são uma melhor forma de se perceber o que é que as pessoas pensam sobre um assunto.

Relativamente à estrutura da dissertação, adotou-se uma estrutura com cinco secções. Na primeira secção, vai ser abordada a revisão da literatura, e, mais especificamente, os temas da atração, retenção e *Employer Branding*. Na segunda secção, vai ser descrita a metodologia qualitativa utilizada no presente estudo. Na terceira e na quarta secção, vão ser retratados, respetivamente, os resultados dos grupos focais realizados na universidade portuguesa a potenciais profissionais não jornalistas, e, os resultados dos grupos focais realizados na empresa do setor da Imprensa a atuais profissionais não jornalistas. Na quinta secção, vão ser apresentadas a discussão dos resultados, as contribuições teóricas e práticas, e as limitações encontradas na presente investigação com sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 1 - Revisão de Literatura

1.1. Atração

Um dos principais desafios que a Gestão de Recursos Humanos enfrenta atualmente é atrair e reter talento (Banerjee & Gupta, 2019; Monteiro et al., 2020; Nanjundeswaraswamy, 2022). No entanto, o tema da atração de talento não é novo. Há cerca de cinquenta anos, Vroom efetuava a primeira pesquisa sobre a atração de um candidato por uma organização (Vroom, 1966; Vroom, 1966 como citado em Highhouse & Sinar, 2003). Na altura, a atração já despertava interesse para alguns autores, mas ainda existiam poucas evidências empíricas sobre o tema (Tom, 1971). Algumas publicações iniciais, começaram por avaliar a atratividade do candidato por uma organização, tendo em consideração as políticas e atributos dessa organização. Strand, Levine e Montgomery (1981), por exemplo, avaliaram a atratividade de organizações segundo políticas como remuneração, desenvolvimento, responsabilidade ambiental e práticas justas de emprego. Apesar destes atributos serem mencionados como relevantes na atração dos candidatos, para Schneider (1987) os candidatos tinham diferentes necessidades e atraíam-se por diferentes organizações consoante essas necessidades (Schneider, 1987). Segundo Schneider, autor do modelo Atração-Seleção-Atrito (ASA), o candidato era atraído por uma organização quando as características dessa organização coincidiam com as suas características individuais (Guillot-Soulez et al., 2019; Schneider, 1987). De acordo com este raciocínio, se uma organização apresentasse valores e recompensas congruentes com os valores e necessidades do candidato, o candidato considerava-a atraente (Guillot-Soulez et al., 2019). Nesta linha de pensamento, Rynes e Barber sugeriram que, para as organizações atraírem os melhores candidatos, poderiam adaptar as suas características a esses mesmos candidatos (Rynes & Barber, 1990 como citado em Turban & Keon, 1993). Estes autores, mencionavam já a atração como uma das atividades mais importantes de uma empresa (Rynes & Barber, 1990) e um deles defini-a como “o que faz com que os candidatos potenciais vejam a organização como um lugar positivo para trabalhar” (Rynes, 1989; Rynes, 1989 como citado em Ehrhart & Ziegert, 2005, p. 2). Aiman-Smith, Bauer e Cable (2001), pegaram nesta definição e conceptualizaram a atração como “uma atitude ou afeto geral positivo expresso em relação a uma organização, para ver a organização como uma entidade desejável com a qual iniciar algum relacionamento” (Aiman-Smith et al., 2001, p. 3). Turban e Keon (1993), por outro lado, apresentaram uma outra definição de atração, apontando-a como uma atitude positiva das pessoas fora da organização para com a organização (Turban & Keon, 1993; Turban & Keon, 1993 como citado em Koch

& Schermuly, 2020). As definições supramencionadas relacionam a atração a uma consideração positiva da pessoa sobre a organização: a de Rynes (1989) na vertente do local para trabalhar, a de Aiman-Smith, Bauer e Cable (2001) na perspetiva de iniciar um relacionamento e a de Turban e Keon (1993) num sentido mais abstrato, pois não fica expresso em que aspeto concreto se baseia essa atitude positiva sobre a organização. Ainda assim, a definição considerada ao longo do presente estudo será a de Rynes, por ser uma definição bastante referenciada na comunidade científica, que se mantém atual aos dias de hoje.

Apesar da definição se manter atual aos dias de hoje, os modelos de atração utilizados na altura evoluíram (Rodríguez-Sánchez et al., 2019). Se nos primórdios, os candidatos eram atraídos através da Imprensa escrita, atualmente, são atraídos pela internet e mais propriamente pelas redes sociais (Rodríguez-Sánchez et al., 2019). Em plataformas como o LinkedIn, as empresas procuram atrair os melhores talentos ao mostrarem o melhor de si, com publicações sobre o seu quotidiano, sobre os seus valores e sobre as suas preocupações, especialmente com temas quentes da sociedade, como a saúde mental e a responsabilidade social (Rodríguez-Sánchez et al., 2019). Este tipo de publicações leva os potenciais candidatos a desejar ingressar numa empresa com este tipo de valores e preocupações (Rodríguez-Sánchez et al., 2019). Não obstante, atualmente os candidatos atraem-se por empresas que recebem certificações a atestar a qualidade de alguns processos, como por exemplo, as condições de trabalho (Guillot-Soulez et al., 2019). As empresas que comunicam no seu site de recrutamento, nos seus anúncios de emprego, ou noutras plataformas, terem recebido o selo de *Great Place to Work*, por exemplo, são consideradas mais atrativas do que as que não comunicam (Guillot-Soulez et al., 2019).

Apesar de existirem novas plataformas e instrumentos que influenciam a atração de candidatos, um meio tradicional, que continua a cumprir esse efeito, é o boca-a-boca (Patel & Dahling, 2020). O boca-a-boca é uma fonte de informação que a organização não controla e assenta na transmissão de informações sobre a empresa (Patel & Dahling, 2020). Algumas dessas informações, moldam mais a atração dos candidatos do que outras (Patel & Dahling, 2020). A remuneração, benefícios e oportunidades de carreira, por exemplo, são informações que influenciam a atração dos candidatos por uma organização (Patel & Dahling, 2020), assim como, as práticas de equilíbrio trabalho-família (Ahmad et al., 2022). Kröll et al. (2018), comprovam igualmente que os candidatos se atraem por empresas que oferecem este tipo de práticas, mas destacam a importância dos horários de trabalho flexíveis. Numa outra perspetiva, Eger et al. (2019) utilizando as cinco dimensões de Atratividade do Empregador (EmpAt) de (Berthon et al., 2005) – valor social, valor de desenvolvimento, valor de aplicação, valor dos juros e valor econômico – descobriram que o valor ao qual os participantes davam mais

importância era o valor social, valor esse que inclui o ponto em que a empresa oferece um ambiente de trabalho divertido, feliz e com boas relações (Berthon et al., 2005). Srednoselec et al. (2021), atestam igualmente a importância do ambiente de trabalho na atração de candidatos, mas também, das possibilidades de progressão na carreira.

1.2. Retenção

Para além da atração, a Gestão de Recursos Humanos enfrenta desafios ao nível da retenção. Para alguns autores, reter é muito mais importante do que atrair, porque os talentos são apreciados pelo mercado e se estiverem insatisfeitos com a sua organização conseguem facilmente mudar para outra (Nguyen, 2020). Independentemente da importância atribuída a cada um dos temas, a retenção também não é uma novidade na literatura. Na década de noventa, Hom e Griffeth definiam-na como, o processo de incentivar os trabalhadores a permanecer por um longo período (Hom & Griffeth, 1995, como citado em Kamalaveni et al., 2019; Hom & Griffeth, 1995 como citado em Bibi et al., 2018). Esta designação continua a ser bastante referenciada na literatura, pelo que será a definição considerada ao longo do presente estudo. Apesar disto, importa analisar alguns conceitos mais recentes. A definição de Kadiresan et al. (2019), por exemplo, retrata a retenção como a capacidade de manter o vínculo entre uma empresa e um colaborador. Esta segunda definição difere da primeira, porque pressupõe o estabelecimento de uma ligação empresa-colaborador que a inicial não pressupõe. Por outro lado, a de Halim et al. (2021) vai mais longe e menciona a retenção como a permanência num emprego após consideração de fatores como o ambiente de trabalho, salário e formação. Esta última caracterização é mais elaborada do que as anteriores, pois chega mesmo a relacionar a retenção a fatores específicos não mencionados anteriormente. De facto, há vários fatores que afetam a retenção de talentos e a literatura tem-se debruçado sobre eles (Rawshdeh et al., 2023).

Um estudo em vários tipos de empresas eslovacas, por exemplo, identificou o salário como um fator crucial no processo de retenção e constatou que a situação financeira da empresa tem um impacto positivo na retenção, dado que as empresas com melhor situação financeira conseguem oferecer melhores salários (Savov et al., 2022). A importância atribuída a este aspeto, levou alguns autores a recomendar medidas para a melhoria da retenção, tais como, a criação de um sistema de recompensas associado ao desempenho e ao potencial do colaborador (Dhanpat et al., 2018; Savov et al., 2022), salários alinhados com o mercado, e, aumentos anuais significativos (Dhanpat et al., 2018). Ainda no seguimento deste tema, Zafar e Siddiqui (2019) descobriram que não é a remuneração base a impactar significativamente a retenção, mas sim,

os bónus ou as recompensas financeiras. Por outras palavras, é o valor adicional à remuneração base, que influencia a retenção de funcionários. Contudo, apesar do salário ser considerado um elemento fundamental, não é o único. Um artigo publicado pela Harvard Business Review sobre os segredos na retenção de talentos, refere que os talentos preferem sentir-se especiais a auferirem uma remuneração elevada (Martin, 2022). Este sentimento pode ser conseguido através do reconhecimento organizacional, outro fator importante para a permanência de colaboradores em vários setores (Mheiri et al., 2021; Nguyen, 2020). Rodríguez-Sánchez (2020) também argumenta que os gestores de recursos humanos se deviam focar menos nas recompensas financeiras, mas realça a importância de outros aspectos: o conteúdo do trabalho e o ambiente de trabalho. Relativamente ao conteúdo do trabalho, alguns autores recomendam a estimulação dos colaboradores pela entrega de projetos desafiantes que saiam da rotina (Savov et al., 2022). Já no que diz respeito ao ambiente de trabalho, referem a criação de um ambiente de trabalho apropriado e criativo, onde os colaboradores possuem os equipamentos indispensáveis e se sentem entusiasmados (Nguyen, 2020). Aliado ao ambiente de trabalho, existe ainda a comunicação interna – um dos elementos mais importantes para reduzir a rotatividade (Hargie, et al., 2002, como citado em Verčić, 2021), mas, simultaneamente, um dos problemas mais comuns nas empresas contemporâneas (Verčić, 2021).

Mas não fica por aqui. A progressão na carreira, por exemplo, é um tópico cada vez mais importante para as novas gerações, que desejam desenvolver os seus conhecimentos e capacidades e evoluir no emprego (Dhanpat et al., 2018). Para possibilitar o crescimento dos funcionários e contribuir para a sua retenção, os autores recomendam o desenvolvimento de planos de carreira (Dhanpat et al., 2018; Mheiri et al., 2021) e o estabelecimento de planos de formação com sentido prático, ou seja, orientados para eventuais promoções (Nguyen, 2020). Para além dos planos de carreira, existe ainda um outro tipo de planos que importa ter em consideração – os planos de sucessão. Segundo Ali e Mehreen (2019) os planos de sucessão têm impacto na retenção ao estarem associados a um sentimento de segurança no emprego (Ali & Mehreen, 2019). Outro aspeto que impacta a retenção é ao equilíbrio trabalho-família (Dhanpat et al., 2018; Naidoo et al., 2019; Salgado et al., 2020). Atualmente, os funcionários querem distribuir o seu tempo de forma equilibrada pelos dois lados da balança e quando isso não acontece, as suas intenções de ficar diminuem e as de sair aumentam (Dhanpat et al., 2018). Relativamente a este tema, os autores recomendam o estabelecimento de práticas que permitem efetuar uma melhor gestão do tempo, como por exemplo, o horário flexível (Dhanpat et al., 2018; Naidoo et al., 2019). Para além da flexibilidade de horário, existe ainda flexibilidade de local de trabalho, graças à possibilidade de trabalhar remotamente (Lin & Wang, 2022). Estas

tendências de flexibilidade, têm impacto na retenção de colaboradores, sobretudo, nas gerações mais jovens (Lin & Wang, 2022).

Há ainda estudos a relacionar a retenção com a existência de práticas socialmente responsáveis, direcionadas para os colaboradores (Rawshdeh et al., 2023; Zainee & Puteh, 2020). A sustentabilidade é um tema de importância para as novas gerações e as empresas têm procurado formas cada vez mais inovadoras de implementar as suas práticas de responsabilidade social, e, assim, reter os seus colaboradores.

No entanto, apesar das empresas procurarem aspectos cada vez mais originais, um elemento tradicional, que continua a contribuir para a retenção é a gestão ou supervisão: o relacionamento com ela, o seu suporte, ou, por outras palavras, a forma como ela exerce a liderança (Carter et al., 2019; Dhanpat et al., 2018; Mwita et al., 2018). A Gestão de Recursos Humanos deve desenvolver nos gestores e supervisores as capacidades ou comportamentos de liderança que promovem a retenção de talentos (Mwita et al., 2018; Mey et al., 2021). Isso inclui, capacidades de comunicação (Savov et al., 2022), fornecimento e procura de feedback (Dhanpat et al., 2018; Mwita et al., 2018), motivar e recompensar o esforço (Carter et al., 2019), suportar o crescimento e desenvolvimento individual, e conceder flexibilidade e liberdade no exercício das funções (Mey et al., 2021). Para além disso, a administração deve solicitar informações aos colaboradores sobre a liderança e avaliar o grau de satisfação ou de insatisfação dos colaboradores para com a liderança, procurando assim evitar saídas (Mwita et al., 2018). Alguns autores focaram-se especificamente num tipo de liderança – a liderança transformacional – e verificaram que este estilo desempenha um papel importante na retenção de trabalhadores (Mangisa et al., 2020; Mey et al., 2021; Mir et al., 2020). Este tipo de liderança foca-se no alcance de objetivos e na resolução de problemas e o líder que o segue consegue inspirar e motivar os colaboradores a trabalhar acima dos seus interesses, por meio das suas capacidades (Mir et al., 2020).

Vale a pena investir na retenção por meio dos aspectos supramencionados, para a organização não perder talento para a concorrência, mas também, para evitar os custos de recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento que a substituição desse talento acarreta (Kamalaveni et al., 2019).

Assim, torna-se fundamental olhar para os potenciais colaboradores, não descurando dos atuais, porque isso pode ter consequências ao nível da retenção (Pfeffer, 2001). Segundo Pfeffer (2001) existe uma certa tendência para enaltecer os potenciais colaboradores esquecendo as competências e capacidades dos atuais. Isso acontece por duas razões: primeiro, porque foi aplicada uma certa dedicação no recrutamento e seleção do potencial colaborador, e o acreditar

nas bocas capacidades desse potencial colaborador, acaba por justificar a aplicação da dedicação (Pfeffer, 2001). E, segundo, porque os potenciais colaboradores estão mais indisponíveis do que os atuais e a incerteza da aceitação da proposta leva a uma maior valorização (Pfeffer, 2001).

Apesar disso, tanto a atração como a retenção são importantes para a formação da *pool* de talentos da empresa e as empresas têm-se apercebido disso.

1.3. Employer Branding

Foi durante os anos noventa, que as organizações se começaram a aperceber da importância simultânea da atração e retenção de talento para a obtenção de vantagem competitiva (Ruchika & Prasad, 2019). Esta percepção, despoletou o início da chamada guerra pelo talento – a guerra que se trava entre as empresas para atrair e reter talento (Reis et al., 2021). Desde então, passaram-se mais de vinte anos, mas a guerra permanece mais acesa do que nunca. Com as empresas a operar num ambiente cada vez mais volátil, os talentos têm-se tornado cada vez mais importantes para fazerem face às mudanças que ocorrem (Gupta & Saini, 2020). Assim, a atração e a retenção continuam a ser questões de grande importância, mas também, das maiores necessidades e desafios das organizações (Gupta & Saini, 2020; Tanwar & Prasad, 2016). Como tal, as empresas continuam a adotar estratégias para atrair e reter talento, procurando não sair derrotadas. Uma das estratégias mais utilizadas para criar e mudar a imagem das empresas enquanto empregadoras, de forma a atrair e reter talento, nasceu no final dos anos noventa, com o nome de *Employer Branding* (Edwards, 2010; Reis et al., 2021).

O *Employer Branding* surgiu da aplicação dos conceitos de Marketing ao campo da Gestão de Recursos Humanos (Chandrasekaran, 2020; Edwards, 2010; Nag et al., 2021). A lógica era a seguinte: assim como o cliente externo se interessa pela marca do produto, o cliente interno (atuais e potenciais colaboradores) interessa-se pela marca da empresa (Chandrasekaran, 2020; Edwards, 2010; Gregorka et al., 2020; Nag et al., 2021; Vokić et al., 2022). Foi nesta perspetiva que Ambler e Barrow (1996) escreveram o primeiro artigo sobre o tema, introduzindo o termo *Employer Brand* como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a entidade empregadora” (Ambler & Barrow, 1996, p. 17). Depois desse, muitos outros surgiram na literatura, verificando-se pouca diferenciação entre *Employer Brand* (a identidade) e *Employer Branding* (o processo que forma a identidade) (Theurer et al., 2018). Backhaus e Tikoo, autores de um dos artigos mais citados sobre o assunto, fazem uma distinção clara destas duas noções, definindo *Employer Brand*

como “o conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes” e *Employer Branding* como “o processo de construção de uma identidade empregadora única e identificável” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 2). Enquanto a designação de *Employer Brand* de Ambler e Barrow (1996) se foca nos benefícios palpáveis e não palpáveis que uma organização oferece, a de Backhaus e Tikoo (2004) foca-se na diferenciação dessa oferta em comparação com a de outras existentes no mercado. Por outro lado, a definição de *Employer Branding* apresentada, fornece uma distinção clara dos dois conceitos, apresentando o *Employer Branding* como o processo que forma o *Employer Brand*. Ao longo do presente estudo será considerado o termo *Employer Branding*, segundo uma outra definição de Backaus e Tikoo (2004): “*Employer Branding* representa os esforços de uma empresa para promover, dentro e fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregador” (Backaus & Tikoo, 2004, p. 1). Esta definição é mais completa do que a anterior porque inclui os dois públicos-alvo abrangidos pelo *Employer Branding*: o público interno, constituído pelos atuais colaboradores, e, o público externo constituído pelos potenciais trabalhadores (Chiu et al., 2020; Saini & Jawahar, 2019). O objetivo de qualquer estratégia de *Employer Branding* passa por comunicar a estes dois públicos a proposta de valor do empregador, passando uma imagem positiva da empresa enquanto entidade empregadora (Alves et al., 2020; Chiú, 2020).

Para tal, importa considerar as suas etapas. De acordo com alguns autores, o desenvolvimento de uma estratégia de *Employer Branding*, envolve três etapas (Backaus & Tikoo, 2004; Elegbe, 2018; Kucherov et al., 2023). A primeira etapa, consiste no desenvolvimento de uma *Employee Value Proposition*, ou, em português, proposta de valor. A proposta de valor, integra os pontos fortes que a empresa oferece aos colaboradores e decorre de uma auditoria aos elementos que fazem da organização um bom local para trabalhar (Behrends et al., 2020; Lievens, 2007; Roslender & Nielsen, 2022). Essa proposta deve ser autêntica, atrativa e diferente da oferta da concorrência, satisfazendo as preferências dos colaboradores de forma mais favorável do que as empresas do mesmo mercado, o que inclui, por exemplo, salários acima da média (Behrends et al., 2020; Kucherov et al., 2022). Para além de aspectos financeiros, ela pode integrar aspectos não financeiros, como um bom ambiente de trabalho ou segurança e estabilidade (Behrends et al., 2020; Roslender & Nielsen, 2022). Depois de criada a proposta de valor, a segunda etapa consiste na comunicação dessa proposta para o exterior, de forma a atrair potenciais colaboradores, e, a terceira e última etapa, na comunicação da proposta para o interior, de forma a atrair atuais.

Esta divulgação do *Employer Branding* realiza-se por meio de diferentes atividades ou ferramentas (Kucherov et al., 2022; Pachura & Smolarek, 2019; Struss & Herdan, 2017). As

atividades fora da internet, incluem a presença em universidades, a participação em feiras de emprego offline, e, a organização de concursos e *open days* (Kucherov et al., 2022; Pachura & Smolarek, 2019). As ferramentas digitais incluem o website, as páginas de carreira e as redes sociais – sendo estas últimas particularmente importantes na comunicação para as novas gerações (Kashive et al., 2020; Kucherov, Tsybova, et al., 2022; Pachura & Smolarek, 2019; Kucherov & Zhiltsova, 2021; Chițu, 2020). Por meio destas ferramentas digitais, as empresas aproximam-se dos potenciais candidatos, ao partilharem publicações com recurso a texto, imagem, áudio e vídeo, sobre a sua história, cultura, valores ou eventos (e.g. dia de anos ou dia de atividade de *teambuilding*) (Kucherov et al., 2022). Algumas dessas publicações podem ainda conter *hashtags* relevantes ou depoimentos de atuais colaboradores, que são envolvidos pela empresa como seus embaixadores (Kucherov & Zhiltsova, 2021). Estes depoimentos, contribuem especialmente para melhorar a atração de candidatos, porque são percebidos pelos mesmos como fontes de informação credíveis: os em áudio e vídeo mais do que os em imagem e texto (Gupta & Saini, 2020). A literatura mais recente tem introduzido o termo “*Digital Employer Branding*” para se referir a estas iniciativas digitais que são utilizadas pelas empresas para comunicar o *Employer Branding*. Para além das supramencionadas, estas ações incluem ainda, a preparação de vídeos de recrutamento, jogos interativos, gestão de chats e participação em feiras de emprego virtuais (Kurek, 2021). Estas soluções contribuem para melhorar o *Employer Branding*, porque levam os candidatos a perceber a modernidade da organização (Kurek, 2021).

Depois da estratégia de *Employer Branding* ter sido implementada, pode ser avaliada por métricas de recrutamento e retenção, como a taxa de aceitação de oferta e a percentagem de rotatividade de pessoal (Kucherov et al., 2022; Prasad et al., 2019). Outra forma de avaliar o sucesso da estratégia é a presença em Rankings que classificam as empresas enquanto entidades empregadoras, como o *Great Place to Work* (Lievens & Slaughter, 2016; Saini & Jawahar, 2019). Mais do que espelhar o sucesso da estratégia, a presença neste tipo de Rankings aumenta a atratividade da organização, dado que as empresas indicadas são vistas como melhores empregadoras do que todas as outras (Saini & Jawahar, 2019). Para além disso, o sucesso da estratégia pode ainda ser analisado pela avaliação da empresa em plataformas de classificação de empregadores, como o *Glassdoor*. O *Glassdoor* é uma das maiores plataformas de classificação de empregadores do mundo e permite que atuais e ex-trabalhadores classifiquem anonimamente as empresas em diversas categorias, como por exemplo, a remuneração e benefícios (Cloos, 2021; Kashive et al., 2020). Ao fornecerem informações constantemente atualizadas sobre a organização, estas plataformas podem ajudar os empregadores e

profissionais de recursos humanos a monitorar continuamente o *Employer Branding* da própria empresa e dos seus concorrentes (Kashive et al., 2020). Esta partilha de experiências de trabalhadores nas plataformas de classificação de empregadoras e nas redes sociais, faz com que o *Employer Branding* não seja tão facilmente manipulado pelas empresas como era antigamente (Sander & Teh, 2019; Suen et al., 2020).

Apesar disto, continua a ser importante as empresas formularem uma estratégia de *Employer Branding*, porque a influência deste processo na atração e retenção de profissionais encontra-se bem documentada na literatura (Gregorka et al., 2020). O estudo de Kucherov, por exemplo, constatou que os programas de *Employer Branding* aumentam a atratividade da organização, levando assim à atração de potenciais candidatos (Kucherov et al., 2023). Já o de Bussin e Mouton (2019), por exemplo, verificou que os trabalhadores que atribuem uma boa pontuação ao *Employer Branding* da organização estão mais satisfeitos e são menos propensos a abandonar a organização. No entanto, as razões para atrair ou reter podem ser diferentes (Barrow & Mosley, 2005 como citado em Gregorka et al., 2020). Pandita (2022), por exemplo, destacou cinco dimensões do *Employer Branding* importantes para atrair candidatos da geração Z, sendo eles: diversidade e inclusão, mentalidade inovadora, ambiente flexível, colaboração, e contribuição para a sociedade ou comunidade. Chițu (2020), por outro lado, descobriu que os jovens talentos procuram transparência, espontaneidade e um propósito claramente definido e focou-se nas ferramentas de divulgação do *Employer Branding*, acentuando a importância das redes sociais, da organização de encontros para atrair jovens e da criação de vídeos institucionais (Chițu, 2020; Rottier, 2018).

Nanjundeswaraswamy (2022), numa outra perspetiva, identificou nove fatores importantes que podem medir o *Employer Branding* Interno e que contribuem para a retenção: oportunidades de desenvolvimento de carreira, remuneração e benefícios, responsabilidade social corporativa, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, cultura organizacional, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Sarabdeen (2023), sob outro prisma, formulou uma proposta de *Employer Branding* geral tanto para a atração como retenção, que incluiu oito dimensões: valor da marca (reputação, sucesso, produtos e serviços); valor de desenvolvimento (oportunidades de formação e desenvolvimento, planos de carreira); valor económico (remuneração e benefícios e comparação com o mercado); valor ético e moral (transparência, condições de trabalho); valor funcional (delegação de responsabilidades); valor de gerenciamento (liderança e cultura); equilíbrio entre a vida pessoal e a vida e profissional (trabalho-remoto, horários de trabalho flexíveis).

1.4. Employer Branding em diferentes setores

Na literatura encontram-se diversos estudos sobre o *Employer Branding* aplicado a diferentes setores. No setor da saúde, concluiu-se que o problema na atração de novos auxiliares, médicos e enfermeiros, deve ser resolvido através da construção de um *Employer Branding* claro, adaptado especificamente a profissionais que laboram em hospitais (Buchelt et al., 2021; Maczuga, 2021). Já no setor da educação, constatou-se que as recompensas e os ambientes de trabalho flexíveis, abertos e amigáveis, são dimensões do *Employer Branding* que contribuem para a retenção de professores em instituições de ensino superior (Matongolo et al., 2018). No setor da tecnologia, foram descobertas oito propostas de valor, valorizadas tanto por atuais como por potenciais colaboradores, sendo elas: oportunidades de desenvolvimento, supervisão e gestão, equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, aplicação de conhecimentos e capacidades, salários e outros benefícios, trabalho desafiante, percepção da empresa quanto um bom local para trabalhar, e ambiente e colegas de trabalho (Dabirian et al., 2019). Por outro lado, no setor da banca, verificou-se que a maioria dos profissionais de Recursos Humanos considera importante ter um *career website* a retratar e comunicar eficazmente o *Employer Branding*, com depoimentos de atuais trabalhadores (Gunesh & Maheshwari, 2019). Enquanto o primeiro estudo fornece recomendações mais gerais sobre a aplicação do *Employer Branding*, o segundo concede propostas de valor mais específicas, a serem implementadas na primeira fase do processo de *Employer Branding*. O terceiro estudo, por sua vez, permite perceber o que se pode fazer na fase da comunicação da *Employee Value Proposition*.

Considerando os estudos que têm sido feitos, uma investigação diferente das demais, é a de Lievens (2007) que se debruçou sobre o *Employer Branding* nas forças armadas, em três grupos distintos: candidatos potenciais, candidatos reais e militares. Lievens (2007), focou-se especificamente na etapa da auditoria da imagem do *Employer Branding*, da qual decorrem as demais etapas do *Employer Branding*. No seu estudo, o autor conceituou o *Employer Branding* como um pacote de atributos instrumentais e simbólicos, onde os primeiros retratam a organização ao nível de atributos objetivos (e.g remuneração, benefícios) e os segundos ao nível de atributos subjetivos (e.g. inovação, prestígio) (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003). Os resultados, revelaram que os atributos instrumentais são mais importantes para os candidatos reais do que para os militares ou candidatos potenciais (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003). Contrariamente aos estudos anteriores, o estudo de Lievens focou-se na etapa da auditora da imagem do *Employer Branding* e auditou essa imagem por meio de atributos instrumentais

e simbólicos. Atualmente verifica-se que esta estrutura instrumental-simbólica, tem sido utilizada por outros estudos na etapa de auditoria de imagem (Van Hoye et al., 2013).

Como se pode observar, as pesquisas sobre o *Employer Branding* nos diferentes setores apresentam resultados distintos, o que, segundo Backhaus (2016) pode ser explicado pelo facto de cada estudo utilizar amostras diferentes. Assim, continua a ser importante estudar o *Employer Branding* em diferentes amostras e setores. Apesar de existirem estudos sobre o *Employer Branding* no setor bancário, hospitalar, e até militar, até ao momento ainda não existem investigações sobre este tema no setor da Imprensa. Verifica-se então que a Imprensa é um setor que carece de investigação sobre o *Employer Branding*.

1.5. A Imprensa portuguesa

A Imprensa trata-se de um dos conjuntos de meios de comunicação mais antigos do mundo, mas a forma como foi concebida inicialmente, encontra-se redundante (Levy & Nielsen, 2010; Saragih & Harahap, 2020). Se antes se falava apenas em Imprensa escrita, com o avanço da tecnologia e as novas formas de consumo de informação que ela proporcionou, fala-se agora em Imprensa digital ou online (Zomeño & Blay-Arráez, 2021). As empresas de Imprensa que no passado não utilizavam a internet, no presente necessitam efetivamente de o fazer, se querem sobreviver na presente era digital (Saragih & Harahap, 2020). Levy e Nielsen (2010) numa publicação da *Reuters Institute for the Study of Journalism*, referiam que todas as organizações herdadas da comunicação social, sejam elas de Imprensa, Rádio ou Televisão, ofereciam hoje notícias online. De facto, no *Digital News Report Portugal 2022*, publicado pela *Reuters*, verifica-se que as marcas tradicionais da Imprensa portuguesa, como é o caso do Expresso, Público, Diário de Notícias e Jornal de Notícias, têm hoje presença no online, sendo inclusive o espaço onde conquistam o maior número de leitores, e, consequentemente, o maior número de receitas. Para além destas, existem já “marcas nativas digitais” como é o caso do Sapo, Observador e Notícias ao Minuto (Reuters Institute for the Study of Journalism, 2022).

Ainda assim, apesar de quase todas as organizações serem movidas pela tecnologia, as pessoas continuam a ser relevantes para realizarem o trabalho através da tecnologia (Kamalaveni et al., 2019). Pessoas com *background* em Comunicação Social ou Jornalismo, conseguem facilmente olhar para a Imprensa enquanto entidade empregadora, porque se encontram diretamente associadas ao setor. Por outro lado, pessoas de ramos como o Marketing, Analytics ou Gestão, podem não olhar para a Imprensa da mesma forma, por não se encontrarem diretamente associadas ao setor por via da formação/profissão. Contudo, estes

profissionais são especialmente importantes para a progressão da Imprensa nesta era digital e trabalhar o *Employer Branding* para a atração e retenção dos mesmos torna-se cada vez mais importante. Apesar disso, ainda são poucas as empresas portuguesas dedicadas ao *Employer Branding*, e as pertencentes ao setor da Imprensa não fazem parte desse leque minoritário (Santos et al., 2019). A presente investigação vem dar uma contribuição prática a estas empresas, ao abordar o *Employer Branding* na Atração e Retenção de profissionais não jornalistas na Imprensa Portuguesa. À semelhança do estudo de Lievens (2007) este estudo foca-se na etapa da auditoria da imagem do *Employer Branding*, mas em dois públicos-alvo: os potenciais trabalhadores não jornalistas e os atuais trabalhadores não jornalistas. A capacidade do *Employer Branding* melhorar a imagem, posicionamento, identidade e distinção da organização enquanto entidade empregadora, é destacada por diversos autores na literatura (Ahmad et al., 2019; Silva & Dias, 2022; Srivastava & Bhatnagar, 2010). Essa capacidade, tem como finalidade, a atração de potenciais trabalhadores e a retenção de atuais – as duas grandes partes interessadas do *Employer Branding* (Ahmed et al., 2022) O *Employer Branding* pode assim distinguir-se em *Employer Branding Externo*, quando se foca em estratégias dirigidas aos potenciais trabalhadores e em *Employer Branding Interno*, quando se foca em estratégias dirigidas aos atuais trabalhadores (Ahmed et al., 2022). Na literatura, existem estratégias direcionadas a ambos os tipos (Karkhanis et al., 2022). No entanto, as estratégias de *Employer Branding*, devem iniciar-se com uma etapa de auditoria de imagem, pois é através dela que se desenvolvem as demais etapas do *Employer Branding* (Lievens, 2007). A auditoria de imagem externa é importante, porque as impressões de uma organização enquanto entidade empregadora influenciam fortemente a atração de candidatos (Ibrban, Forret & Hendrickson, 1998, como citado em Lievens & Highhouse, 2003). Apesar de existirem diversos elementos anteriormente mencionados, que determinam a atratividade do empregador, na maioria das vezes os potenciais candidatos desconhecem muitas dessas informações e o que os leva a atraírem-se pela organização são as chamadas imagens organizacionais (Rynes, 1991, como citado em Van Hoye et al., 2013). Daqui surge o primeiro objetivo do presente estudo: *OB1 - Identificar a imagem externa da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora de potenciais profissionais não jornalistas.* Depois de auditada a imagem externa, importa perceber de que forma se pode melhorar essa imagem para atrair potenciais candidatos. Sabe-se que as empresas conseguem criar uma imagem organizacional desejada, pela construção de uma estratégia de *Employer Branding* (Edwards, 2010; Rai & Nandy, 2021; Van Hoye et al., 2013). No entanto, antes da construção, importa identificar primeiramente as necessidades dos potenciais profissionais, para depois se construir um processo de *Employer Branding* que

satisfaça essas necessidades. Daqui surge o segundo objetivo: *OB2 - Identificar as características que fazem ou fariam da Imprensa um empregador capaz de atrair potenciais profissionais não jornalistas*. Não obstante, a etapa de auditoria de imagem deve ser realizada externamente, mas também, internamente. Tal como a atração, a retenção é igualmente impactada pela imagem que os profissionais apresentam da marca (Rai & Nandy, 2021). O terceiro objetivo, vai assim ao encontro da auditoria interna da imagem da Imprensa enquanto entidade empregadora: *OB3 - Identificar a imagem interna da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora de atuais profissionais não jornalistas*. Depois de auditada a imagem interna, importa perceber igualmente as necessidades dos atuais colaboradores, para a construção de um *Employer Branding* capaz de melhorar essa imagem e de reter os atuais profissionais. Assim surge o quarto e último objetivo: *OB4: Identificar as características que fazem ou fariam da Imprensa um empregador capaz de reter atuais profissionais não jornalistas*. É importante efetuar este tipo de pesquisa aos trabalhadores internos, porque só conhecendo as suas necessidades, se pode tomar medidas que resultem na satisfação dessas necessidades e na aprovação dos trabalhadores (Gaddam, 2008; Kunerth & Mosley, 2011, como citado em Kalińska-Kula, 2021).

O modelo que enquadra os objetivos específicos do presente estudo, incluí o *Employer Branding*, que se distingue em *Employer Branding Interno* numa ótica de Retenção de Atuais Trabalhadores e em *Employer Branding Externo* numa ótica de Atração de Potenciais Trabalhadores, com vista à composição da *pool* de Talentos da empresa (ver figura 1). Em suma, os trabalhadores retidos por meio do *Employer Branding Interno* e os trabalhadores por meio do *Employer Branding Externo*, compõe depois aquilo a que se chama de *pool* de Talentos da empresa.

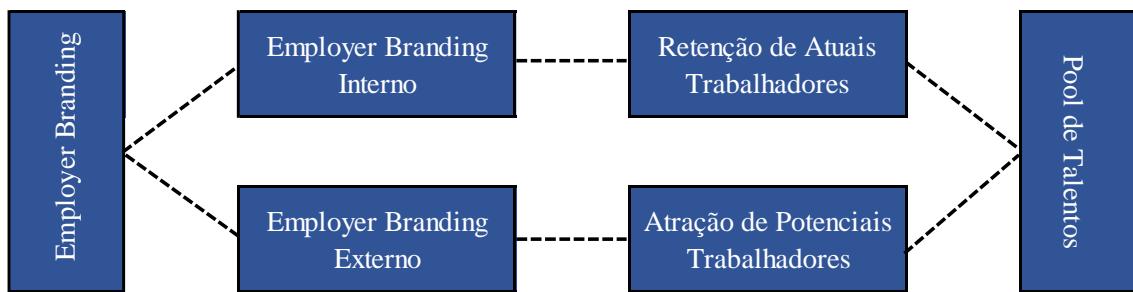


Figura 1- Modelo hipotético do estudo

Capítulo 2 - Metodologia

2.1. Grupos Focais

O presente estudo utilizou um método de recolha de dados qualitativo – os grupos focais. Os grupos focais são discussões em grupo, organizadas para explorar um determinado tema (Kitzinger, 1994 como citado em Oates & Alevizou, 2017). Esta ferramenta permite obter informações sobre as percepções, sentimentos e pensamentos dos participantes sobre um determinado objeto de interesse, seja ele um produto, um serviço ou uma instituição (Krueger & Casey, 2000; Stewart et al., 2007). Este procedimento tem o potencial de providenciar dados mais ricos e detalhados do que outros, porque o efeito grupo incentiva os participantes a interagirem uns com os outros, levando a uma discussão mais elaborada sobre o assunto (Greenbaum, 2000; Oates & Alevizou, 2017). Daqui advém a escolha desta ferramenta para auditar a imagem da Imprensa Portuguesa enquanto entidade empregadora para atuais e potenciais trabalhadores. Na sua aplicação, as recomendações mais seguidas foram as de Krueger e Casey (2000).

2.2. Amostra

As indicações sobre o número de grupos focais e o número de participantes em cada grupo, variam de autor para autor. Segundo Krueger e Casey (2000) devem ser planeados entre três a quatro grupos por amostra e cada grupo deve conter entre seis a oito participantes. Se os grupos planeados não estiverem a produzir novas informações, significa que a saturação foi atingida, não sendo necessário realizar mais grupos (Krueger & Casey, 2000). Seguindo estas indicações, foram realizados seis grupos focais: três numa empresa pertencente à Imprensa Portuguesa, cada um com seis participantes ($n=18$) (ver anexo A) e três num Instituto Universitário português, cada um com oito participantes ($n=24$) (ver anexo B). Todos os participantes foram escolhidos através do procedimento de amostragem não probabilística: os do Instituto Universitário por autosseleção e os da empresa portuguesa pertencente ao setor da Imprensa, por conveniência, de acordo com a disponibilidade para participar no estudo.

Os grupos focais realizados na Imprensa, foram constituídos maioritariamente por indivíduos do sexo feminino (67%) do que do masculino (33%). As faixas etárias eram diversificadas, mas a maioria dos indivíduos situava-se entre os 25 e os 30 anos (33%). Relativamente às habilitações literárias, metade possuía a licenciatura (50%), havendo uma percentagem considerável de detentores de mestrado (39%). Para além disso, o grosso dos

participantes encontrava-se na empresa há relativamente pouco tempo: 44% há menos de dois anos e outros 44% há entre dois e cinco anos. Houve ainda alguma diversidade relativamente às funções representadas: a maioria das pessoas apresentava funções ligadas ao Marketing/Assinaturas (28%), seguindo-se o departamento Comercial (22%), Analytics (22%), Web Design (17%), Finanças (6%) e IT (6%). Os critérios de inclusão, incluíam, precisamente, apresentar um vínculo laboral com a empresa em questão e pertencer a uma área não diretamente ligada à editorial. Já os critérios de exclusão, incluíam não apresentar um vínculo laboral com a empresa em questão em áreas não diretamente ligadas à editorial.

Os grupos realizados no Instituto Universitário Português, constituíram-se por indivíduos do sexo feminino (42%) e masculino (58%), com idades compreendidas entre os 20 e os 24 anos. A maioria dos indivíduos possuía a licenciatura (67%) e estava a frequentar o mestrado em Marketing ou Business Analytics. Por outro lado, uma pequena percentagem detinha o ensino secundário e estava a frequentar a licenciatura de Gestão (33%). Os critérios de inclusão incluíam, precisamente, ser estudante da instituição de ensino superior em questão, num curso não diretamente ligado ao jornalismo. Já os critérios de exclusão incluíam não ser estudante da instituição de ensino superior, num curso não ligado ao jornalismo. Os indivíduos dos seis grupos focais, apresentavam a semelhança de pertencerem a áreas que não estão associadas a nenhum setor profissional específico, seja por via da profissão ou da educação, o que lhes conferia a possibilidade de exercerem ou virem a exercer a sua profissão numa empresa de qualquer setor profissional.

2.3. Procedimento de Recolha de Dados

O procedimento de recolha de dados iniciou-se com a escolha dos participantes e com a definição da data e do local para a realização dos grupos. Na Imprensa, a escolha dos elementos seguiu os critérios de inclusão e de exclusão supramencionados. Desta forma, os intervenientes escolhidos apresentavam um vínculo laboral com a empresa do setor da Imprensa e pertenciam a áreas não ligadas ao jornalismo. Já na definição da data, procurou-se escolher um dia em que os trabalhadores não estivessem sob um volume de trabalho acrescido. Assim, as datas definidas, foram os dias 12, 15 e 20 de dezembro. Por outro lado, na decisão do local, procurou-se um espaço cómodo para a deslocação e confortável para a expressão de ideias. Desta forma, decidiu-se por uma sala de reuniões situada nas instalações da empresa, mas distante *do open space* onde os profissionais exerciam a sua atividade. Com estes aspectos estabelecidos, os funcionários foram finalmente convidados a participar, tendo-lhes sido enviado por e-mail um

folheto de informação sobre a investigação, com o contacto do investigador (ver anexo C), bem como, algumas informações sobre o dia, hora e local da realização do seu respetivo grupo. No dia antes de cada grupo se realizar, os trabalhadores foram novamente relembrados do dia, hora e local, assim como, da importância de comparecerem.

No Instituto Universitário, os participantes foram igualmente escolhidos de acordo com os critérios de inclusão e de exclusão acima indicados. Desta forma, a decisão recaiu sobre estudantes de áreas não ligadas ao jornalismo. Para se chegar a estes elementos, entrou-se primeiramente em contacto com docentes de Gestão, Marketing e Analytics – algumas das áreas não ligadas ao jornalismo que estavam representadas nos grupos focais realizados na Imprensa. No e-mail enviado a cada docente, constava um folheto de informação sobre a investigação e um pedido de presença numa das suas aulas, com vista a angariar alunos para os grupos focais. Depois da presença nas aulas acordadas e da apresentação da investigação aos estudantes, oito alunos de Gestão, oito alunos de Marketing e oito alunos de Analytics, aceitaram participar. Os grupos focais foram realizados depois das férias escolares, nos dias 31 de janeiro, 06 de fevereiro e 06 de março de 2023, em salas previamente reservadas para o efeito, através do sistema de reserva de salas da universidade.

No dia da realização dos grupos, tanto as salas da empresa como as do Instituto Universitário foram preparadas cuidadosamente. A disposição das mesas e das cadeiras permitia que os participantes se vissem uns aos outros e foram concedidas folhas e canetas para a realização dos exercícios que se iriam suceder. Para além disso, foram disponibilizados alguns snacks para serem disfrutados ao longo da reunião, pois comer em conjunto, promove a comunicação em grupo (Krueger & Casey, 2000).

A reunião iniciou-se com uma introdução sobre os grupos focais e sobre algumas regras que deveriam ser cumpridas ao longo do seu decorrer, tais como: não falar em simultâneo e não mexer no telemóvel. Antes das perguntas introdutórias se iniciarem, foi ainda solicitado aos participantes a gravação da discussão, a assinatura de um consentimento informado (ver anexo D) e o preenchimento dos dados sociodemográficos (ver anexo E e F). Para além disso, foi pedido aos intervenientes que escrevessem o seu nome numa placa, para tornar o ambiente mais próximo e fazer com que o moderador não os questionasse constantemente sobre a sua identificação (Greenbaum, 2000). Depois disso, as perguntas introdutórias foram iniciadas e o investigador foi o moderador, seguindo assim a recomendação de alguns autores que mencionam vantagens na moderação dos próprios grupos, pela proximidade com a informação (Oates & Alevizou, 2017, p.47). Na moderação dos grupos, o investigador recorreu a técnicas avançadas para obter mais informações, tais como, as Probes - “consegue explicar melhor?” –

e as Pausas de cinco segundos depois de um comentário (Krueger & Casey, 2000). Para além disso, recorreu a exercícios de escrita, para facilitar a gestão da discussão e envolver os participantes (Greenbaum, 2000; Krueger & Casey, 2000). Um dos exercícios preparados, envolveu a listagem dos aspetos que os participantes consideravam mais importantes numa organização enquanto entidade empregadora.

As reuniões finalizaram-se com o agradecimento do investigador aos participantes e duraram cerca de uma hora. Depois das reuniões terminarem, todos os documentos que identificavam os participantes - como as gravações das reuniões e os consentimentos informados - foram guardados seguramente. Já na posse das gravações, procedeu-se à transcrição do áudio para texto, de forma a facilitar o posterior processo de análise dos dados. Com as reuniões transcritas, procedeu-se finalmente à análise dos dados.

2.4. Processo de Análise de Dados

A análise dos dados foi efetuada por via da análise temática de Braun e Clarke (2006). Esta análise foca-se sobretudo na identificação, organização e interpretação de temas (King & Brooks, 2018). O procedimento envolveu sete fases:

- 1) *Familiarização com os dados:* Nesta fase, as gravações foram ouvidas e transcritas manualmente para Word, sem recurso a programas de transcrição para uma maior familiarização com os dados. Depois da passagem para texto, as transcrições foram ainda completadas com notas tiradas no decorrer das discussões, sobre aspetos não verbais, como gestos (e.g. acenar de cabeça) ou formas de expressão (e.g. ironia). As transcrições tiveram entre quinze a trinta páginas e foram lidas e relidas pelo investigador.
- 2) *Criação de códigos iniciais:* Nesta fase, os documentos das transcrições foram inseridos no software MaxQDA2022. Depois da sua inserção, foram atribuídos códigos a trechos ditos pelos participantes, de forma a representar mais facilmente o que eles disseram. Cada parte do texto com um código associado, vai ser aqui referida como segmento codificado.
- 3) *Criação de temas:* Nesta fase, os códigos foram agrupados em temas, categorias e subcategorias.
- 4) *Revisão de temas:* Nesta fase, efetuou-se uma revisão dos temas, categorias, subcategorias e códigos escolhidos e criou-se um mapa temático.

- 5) *Definição e nomeação dos temas:* Nesta fase, definiu-se ainda melhor os temas, categorias e subcategorias.
- 6) *Produção de resultados:* Nesta fase, produziu-se um relatório dos resultados das transcrições.

Importa referir, que foi utilizada uma abordagem mista (dedutiva e indutiva), e, por isso, existem categorias baseadas nas entrevistas e outras baseadas na teoria. As categorias baseadas nas entrevistas, encontram-se assinaladas com um asterisco nas tabelas dos sistemas de categorias (ver anexos I e K).

Para efeitos de qualidade e de garantia de confiança, nesta secção do método foi fornecido o máximo de informação possível sobre o procedimento de recolha e de análise dos dados, de forma que os próprios leitores possam fazer o seu juízo sobre o trabalho que foi realizado.

2.5. Guião dos Grupos Focais

Como forma de estudar o *Employer Branding* na Atração e Retenção de Profissionais não jornalistas na Imprensa portuguesa, foram desenvolvidos dois guiões de entrevistas. Para a estrutura dos guiões e definição das questões de abertura e encerramento, foram seguidas as sugestões dos autores Krueger e Casey (2000). Já as questões introdutórias, transitórias e chaves, foram construídas da forma mais aberta possível, de acordo com o objetivo do estudo, por não terem sido encontrados nenhuns exemplos na investigação já realizada que pudessem ser aplicados.

O primeiro guião (ver anexo G) foi aplicado nos três grupos focais efetuados na empresa e abordou a questão da retenção de atuais profissionais não ligados ao jornalismo na Imprensa portuguesa. Já o segundo guião (ver anexo H), foi aplicado nos três grupos focais efetuados na universidade e abordou a questão da atração de potenciais profissionais não ligados ao jornalismo na Imprensa portuguesa. Os dois guiões continham perguntas diferentes, direcionadas a vertentes distintas, mas apresentavam a mesma estrutura: treze perguntas abertas (para não limitar as respostas dos participantes) e uma fechada (e.g. recomendariam esta empresa?), divididas por cinco categorias, inspiradas em Krueger e Casey (2000). Segundo os dois autores, no decorrer de um grupo focal, existem cinco categorias de perguntas com diferentes funções: questões de abertura, introdutórias, transitórias, chave e finais.

As perguntas de abertura foram respondidas por todos os participantes, com a intenção de quebrar o gelo e de fazer com que todos se sentissem à vontade para falar ao longo da reunião – e.g. “o que mais gosta de fazer no seu trabalho?”. As perguntas introdutórias, tal como o

próprio nome indica, introduziram o tema da discussão, fazendo com que os participantes começassem a pensar sobre o mesmo – e.g. “estando a Imprensa associada a um grupo profissional tão específico - os jornalistas o que vos fez escolher uma empresa deste setor para trabalhar?”. As perguntas transitórias, começaram a mover a discussão para a questão central do estudo – e.g. “o que é que não correspondeu às vossas expectativas ou difere da visão que vocês tinham da Imprensa enquanto entidade empregadora?”. As perguntas chave foram as questões centrais do estudo – e.g. “que aspetos menos positivos podem levar um profissional como vocês a optar por sair da empresa?”. Por fim, as perguntas finais, fecharam a discussão e fizeram com que os participantes pensassem naquilo que foi dito ao longo da mesma – e.g. “há algo que deveríamos ter abordado sobre a questão da retenção na empresa que não abordamos?” (Krueger & Casey, 2000).

Nas seguintes secções, serão abordados numa primeira etapa, os resultados dos grupos focais realizados no Instituto Universitário a potenciais profissionais (focados na vertente da atração) e, numa segunda etapa, os resultados dos grupos focais realizados numa empresa pertencente ao setor da Imprensa, a atuais profissionais (focados na vertente da retenção). Nos resultados dos dois grupos, serão analisados primeiramente os temas mais abordados pelos participantes mo global, e, segundamente, serão analisados, dentro de cada tema, as categorias e subcategorias abordadas pelos mesmos.

Capítulo 3 - Resultados sobre o Employer Branding na Atração de Profissionais não Jornalistas na Imprensa Portuguesa

Com a análise de dados dos grupos focais realizados no Instituto Universitário a potenciais profissionais não jornalistas, obteve-se um sistema de três temas (*1- Auditoria de Imagem Externa; 2- Ferramentas para construção do Employer Branding Externo; 3- Atratividade*), dez categorias (*1- Imagem geral; 2- Atributos instrumentais; 3- Atributos simbólicos; 4- Facilitadores da atração; 5- Barreiras da atração; 6- Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora; 7- Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora; 8- Presença em Rankings de entidade empregadora; 9- Atratividade da Imprensa; 10- Atratividade da Imprensa comparativamente com outros setores*), sessenta e oito subcategorias e setecentos e sessenta e três segmentos codificados (ver anexo I e J). Este conjunto de temas e categorias identificadas, encontra-se espelhado na Figura 2. Importa ressalvar, que o tema da Auditoria de Imagem Externa procura ir ao encontro da Q1 (*Qual a imagem externa da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora para potenciais profissionais não jornalistas?*) e o tema das Ferramentas para construção do Employer Branding Externo, procura ir ao encontro da Q2 (*Como é que a Imprensa portuguesa pode construir um Employer Branding externo capaz de atrair potenciais profissionais não jornalistas?*).

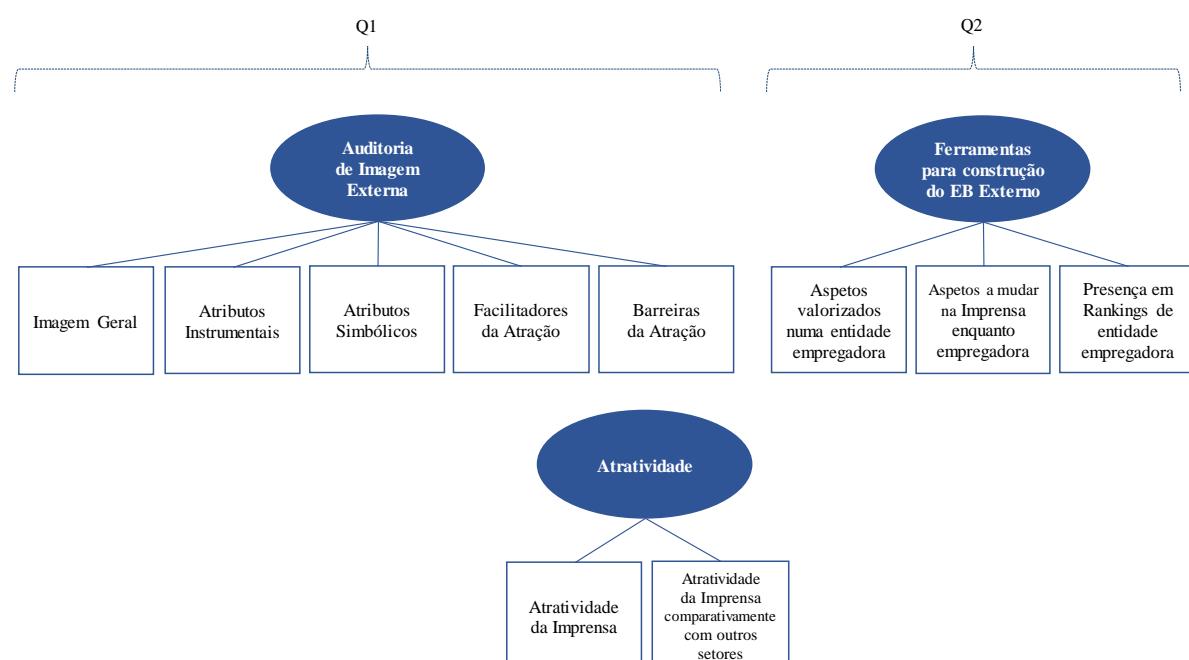


Figura 2- Mapa de temas e subtemas dos grupos focais realizados no Instituto Universitário a potenciais profissionais não jornalistas

Dentro dos três temas identificados, o mais abordado pelos participantes, foi o da Auditoria de Imagem Externa (439 segmentos codificados), que procurou determinar a percepção dos potenciais profissionais não jornalistas, sobre a Imagem geral da Imprensa enquanto entidade empregadora e sobre aspetos mais concretos da *Employee Value Proposition*. De seguida, o segundo tema mais abordado, foi o das Ferramentas para construção do *Employer Branding* Externo (278 segmentos codificados), que procurou conhecer os aspetos mais valorizados pelos estudantes universitários numa empresa enquanto entidade empregadora, os aspetos a trabalhar na Imprensa enquanto entidade empregadora, bem como, a influência da presença em Rankings de entidade empregadora na atratividade dos participantes. Por fim, o tema menos abordado, foi o da Atratividade (46 segmentos codificados), que procurou atestar a atratividade da Imprensa enquanto entidade empregadora, assim como, a atratividade da Imprensa comparativamente com outros setores, conforme se verifica na tabela 1. Seguidamente, serão analisadas, dentro de cada tema, as categorias e subcategorias identificadas de forma mais pormenorizada.

Tabela 1 - Temas abordados na realização dos Grupos Focais do Instituto Universitário

Temas	Segmentos codificados
Auditoria de Imagem Externa	439
Ferramentas para construção do Employer Branding Externo	278
Atratividade	46
Total	763

3.1. Auditoria de Imagem Externa

O tema da Auditoria de Imagem Externa, procurou auditar a imagem que os estudantes da universidade portuguesa, potenciais profissionais não jornalistas, detinham da Imprensa enquanto entidade empregadora. Esta auditoria, identificou, especificamente, a percepção sobre a imagem geral da Imprensa enquanto entidade empregadora e a percepção sobre aspetos mais concretos da *Employee Value Proposition*, como os atributos instrumentais e simbólicos, e os facilitadores e barreiras da atração. Este tema, apresenta assim cinco categorias (1- *Imagen geral*; 2- *Atributos Instrumentais*; 3- *Atributos Simbólicos*; 4- *Facilitadores da Atração*; 5- *Barreiras da Atração*) e essas categorias apresentam, por sua vez, um total de quarenta e uma subcategorias. As categorias são apresentadas na tabela abaixo (ver tabela 2) e as subcategorias

podem ser observadas em anexo (ver anexos I e J). Seguidamente, serão analisadas com mais pormenor, as categorias e subcategorias identificadas dentro do presente tema.

Tabela 2 – Tema da Auditoria de Imagem Externa e suas categorias

Auditoria de Imagem Externa	
Categorias	Segmentos codificados
Imagen Geral	18
Atributos Instrumentais	220
Atributos Simbólicos	74
Facilitadores da Atração	24
Barreiras da Atração	103
Total	439

3.1.1. Imagem Geral

A categoria Imagem Geral (18 segmentos codificados), procurou auditar a imagem geral da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora, sob a perspetiva de potenciais profissionais não jornalistas. A grande maioria dos estudantes mencionou associar a Imprensa a jornalistas, não apresentando qualquer imagem deste setor enquanto empregador de profissionais não jornalistas. Muitos desconheciam, inclusive, as funções que poderiam vir a praticar num jornal enquanto profissionais não diretamente associados ao setor (“*Acho que associamos a jornalistas e não propriamente a marketeers ou pessoas de recursos humanos por exemplo*” Grupo Nº1; “*Não tenho imagem sobre a Imprensa enquanto entidade empregadora de profissionais não jornalistas porque para mim a Imprensa são só jornalistas*” Grupo Nº2); “*Eu nem vejo o que poderíamos fazer num jornal, porque para mim, as posições num jornal estão bem definidas: alguém que investiga, alguém que escreve, alguém que verifica o que foi escrito e depois publica. Para mim esta é a sequência que acontece nos jornais*” Grupo Nº1; “*Quando eu penso na Imprensa enquanto empregadora, penso em trabalhadores que tenham um curso associado ao setor - de jornalismo ou de comunicação social*” Grupo Nº1).

3.1.2. Atributos Instrumentais

A categoria Atributos Instrumentais, procurou efetuar uma descrição detalhada dos atributos concretos e objetivos das empresas pertencentes ao setor da Imprensa, sob a perspetiva dos

potenciais profissionais não jornalistas. Apesar da grande maioria dos estudantes associar a Imprensa a jornalistas e não apresentar qualquer imagem deste setor enquanto empregador de não jornalistas, os participantes foram desafiados a pensar sobre o assunto. No total, esta categoria apresenta assim nove subcategorias. Dentro das subcategorias/ atributos instrumentais mencionados, os que obtiveram simultaneamente mais menção e consenso por parte dos participantes, foram: compensação (na parte da progressão salarial), equilíbrio trabalho-família, oportunidades de carreira, segurança e estabilidade e atividades sociais.

Compensação como Atributo Instrumental

A subcategoria Compensação como Atributo Instrumental (49 segmentos codificados), procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais sobre a remuneração fixa e/ou variável e a política de remunerações das empresas pertencentes ao setor da Imprensa. Este atributo não obteve consenso por parte dos estudantes, mas a generalidade considerou que a Imprensa oferece baixa compensação (*“Em empresas de Imprensa portuguesas, acredito que a remuneração seja má. Ainda tenho esperança em algumas empresas de Imprensa espanholas”* Grupo Nº1). No que diz respeito a esta subcategoria, houve ainda participantes a comparar a compensação dos jornalistas com a dos não jornalistas, com uma ligeira maioria a acreditar que os não jornalistas auferem uma compensação mais baixa do que a dos jornalistas (*“Eu acho que o principal ativo deles são mesmo os jornalistas, portanto, acredito que haja uma diferença salarial entre jornalistas e não jornalistas. Deduzo que os jornalistas ganhem mais porque parecendo que não, a parte de recursos humanos e financeira é necessária, mas sem o principal ativo como é que eles iriam fazer?”* Grupo Nº3). Apesar disso, houve ainda uma ligeira minoria a acreditar que os não jornalistas auferem uma compensação mais elevada do que a dos jornalistas (*“No mundo da Imprensa, composto maioritariamente por jornalistas, acredito que as pessoas fora da área ganhem mais, porque estão em menor número e são mais escassas”* Grupo Nº2). O aspetto mais consensual relativamente a este assunto, prendeu-se com a progressão salarial, visto que todos os participantes que mencionaram este elemento, apontaram para a existência de baixa progressão salarial na Imprensa, especialmente em comparação com outros setores (*“Na minha opinião, a Imprensa é um setor que não está a crescer assim tanto em Portugal e não os estou a ver a faturar muito mais do que o que faturavam há dez ou há quinze anos. E essas pessoas que estão há dez ou quinze anos, se os rendimentos do setor não têm crescido, também não estou a ver um aumento salarial assim tão grande”* Grupo Nº2; *“Eu acho que a possibilidade de aumentarem o salário numa consultora se calhar é um bocadinho maior do que numa Imprensa”* Grupo Nº3).

Benefícios não financeiros como Atributo Instrumental

A subcategoria Benefícios não financeiros como Atributo Instrumental (6 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais sobre as vantagens não monetárias concedidas pela Imprensa ao trabalhador no âmbito da relação laboral estabelecida entre ambos (tais como, seguro de saúde, descontos em produtos ou serviços, entre outros). Esta subcategoria não foi extremamente mencionada pelos estudantes, mas a maioria dos participantes que a referiu, acredita que a Imprensa oferece benefícios não financeiros aos profissionais, tais como, o seguro de saúde e a subscrição grátis de assinatura do jornal (“*Eu acho que acaba por ser uma empresa como as outras, portanto acaba por dar benefícios aos trabalhadores numa ótica de os motivar a fazer mais e melhor*” Grupo Nº3; “*Eu acho que o benefício não financeiro que a Imprensa oferece é o acesso a subscrição grátis*” Grupo Nº1; “*Acho que podem existir benefícios não financeiros tais como o seguro de saúde*” Grupo Nº2).

Equilíbrio trabalho-família como Atributo Instrumental

A subcategoria Equilíbrio trabalho-família como Atributo Instrumental (27 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais não jornalistas sobre aspectos como a flexibilidade de horários, trabalho remoto e possibilidade de desligar depois do horário de trabalho no setor da Imprensa. Relativamente a este assunto, a maioria dos estudantes considerou que deve existir a possibilidade dos profissionais não jornalistas puderem trabalhar remotamente, dada a natureza das suas funções (“*A parte do trabalho remoto parece-me bastante possível e bastante fazível, por exemplo, se eu tivesse a fazer uma Gestão de redes sociais conseguia fazê-lo remotamente*” Grupo Nº1). Sobre esta subcategoria, os participantes referiram ainda, que os profissionais não jornalistas devem precisar de fazer horas extra para fazer face a situações inesperadas, decorrentes do setor (“*Se acontecer uma notícia de última hora, o colaborador de Marketing vai receber uma chamada a dizer que tem de sair uma publicação sobre essa notícia que os jornalistas estão a fazer. Ou seja, acho que existe flexibilidade para esticar os horários, para trabalhar*” Grupo Nº1; “*Eu só acho que o horário não deve ser nada agradável e não sei se depois pagam horas extra*” Grupo Nº2; “*Eu acho que pode haver flexibilidade, mas não é a flexibilidade que o colaborador quer, é mais a flexibilidade que a empresa precisa*” Grupo Nº1).

Formação como Atributo Instrumental

A subcategoria Formação como Atributo Instrumental (37 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais sobre a formação existente nas empresas

pertencentes ao setor da Imprensa. Apesar desta subcategoria não ter obtido consenso, a maioria dos estudantes que a mencionou, acredita que a Imprensa fornece formação aos profissionais não jornalistas, pelo desconhecimento do setor e cumprimento das quarenta horas a que as empresas estão obrigadas a cumprir segundo a lei (“*A Imprensa tem um Design tão específico que tens de ter formação*” Grupo Nº1; “*Considerando que são não jornalistas no mundo da Imprensa, se é um mundo novo, que não estudaram, acredito que deem formação*” Grupo Nº2; “*É obrigatório todas as empresas darem formação aos seus trabalhadores por isso acredito que deem*” Grupo Nº1). Apesar disso, houve ainda quem acreditasse que a Imprensa não oferece formação a profissionais não jornalistas ou que a formação se encontra mais direcionada a jornalistas (“*Acho que na Imprensa é muito possível não haver formação atirarem-te aos lobos*” Grupo Nº1; “*Acho que a formação é mais focada para jornalistas*” Grupo Nº3).

Oportunidades de carreira como Atributo Instrumental

A subcategoria Oportunidades de carreira como Atributo Instrumental (20 segmentos codificados), procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais sobre as oportunidades de progressão de carreira na Imprensa, sejam elas na vertical, horizontal ou por enriquecimento de funções. A grande maioria dos estudantes referiu que não devem existir grandes oportunidades de carreira na Imprensa, uns porque não visualizam uma grande variedade de posições num jornal, outros porque acreditam que as pessoas que trabalham no setor permanecem na mesma função durante anos, e outros porque pensam que a Imprensa recorre ao recrutamento externo para a ocupação de posições superiores (“*Suponho que na área do Marketing, haja um diretor de Marketing, os seus managers, os seus marketeers, e que eles fiquem nessa posição durante dez ou quinze anos*” Grupo Nº1; “*Sendo o jornal uma indústria antiga, para subires na carreira deves ter de ficar a trabalhar no mesmo sítio durante vinte anos e só depois é que sobes para uma posição superior porque a pessoa acima de ti se reformou*” Grupo Nº1; “*Para arranjar a melhor mão de obra possível em posições superiores, acho que a Imprensa acaba por recrutar fora e não dentro*” Grupo Nº3). Houve ainda quem comparasse a Imprensa com outros setores, considerando que o setor em estudo fornece menores possibilidades de progressão na carreira do que setores como o da Consultoria (“*Eu acho que nas consultoras existe maior evolução de carreira do que na Imprensa*” Grupo Nº3; “*Por aquilo que eu percebo, dentro da Imprensa não existe assim tanta margem de progressão na carreira como aquela que poderíamos ter dentro da nossa área, noutra setor*” Grupo Nº1).

Diversidade de tarefas como Atributo Instrumental

A subcategoria Diversidade de tarefas como Atributo Instrumental (3 segmentos codificados), procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais sobre a possibilidade de se realizar um conjunto variado de tarefas e atividades na Imprensa. Esta subcategoria não foi extremamente mencionada pelos estudantes, mas a maioria dos participantes que a referiu, considerou que deve existir diversidade de tarefas (*"Penso que existe diversidade de tarefas, especialmente num jornal mais pequeno, uma pessoa que faz Marketing deve fazer várias coisas ao mesmo tempo"* Grupo N°1).

Segurança e estabilidade como Atributo Instrumental

A subcategoria Segurança e estabilidade como Atributo Instrumental (37 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais sobre a possibilidade de existir trabalho para a vida e estabilidade no emprego na Imprensa. Relativamente a esta subcategoria, a grande maioria dos estudantes referiu que deve existir pouca segurança e estabilidade dentro do setor em estudo, uns porque acreditam que o orçamento para custos com pessoal seja reduzido e outros porque pensam que o decrescimento de vendas de jornais pode levar a cortes no pessoal (*"Eu sinto que não existe segurança e estabilidade. Sinto que existe low budget para custos com pessoal, e, portanto, estão sempre com rotatividade de estagiários"* Grupo N°1; *"Como cada vez menos se compra jornais, acho que a Imprensa é instável, acabam por cortar nas pessoas, e as primeiras pessoas a ser cortadas são as não jornalistas porque um jornal não funciona sem a redação, sem os jornalistas a escrever"* Grupo N°2).

Atividades sociais como Atributo Instrumental

A subcategoria Atividades sociais como Atributo Instrumental (14 segmentos codificados), procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais sobre o ambiente de trabalho, a convivência com pessoas diferentes e a comunicação interna das empresas pertencentes ao setor da Imprensa. Sobre este assunto, a maioria dos estudantes referiu que deve existir socialização e bom ambiente de trabalho dentro da Imprensa (*"Acho que pode haver um bom ambiente de trabalho na medida em que vão todos sair, conviver e almoçar juntos"* Grupo N°1; *"Acho que pode haver um bom ambiente porque parecendo que não, são pessoas que estão a trabalhar no dia a dia com notícias, ou seja, têm de estar a par de tudo e eventualmente existe uma conversa sobre isso"* Grupo N°1; *"A Imprensa deve ser uma excelente oportunidade para fazer brainstorms e grupos focais como estamos a fazer aqui"* Grupo N°3).

Condições de trabalho como Atributo Instrumental

A subcategoria Condições de trabalho como Atributo Instrumental (27 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos potenciais profissionais sobre o espaço físico de trabalho, as instalações e os recursos fornecidos aos trabalhadores da Imprensa para o exercício das suas funções. Relativamente a este assunto, as opiniões variaram, com participantes a mencionar a existência de boas condições, outros a acentuar a existência de condições similares à de outras empresas, e uma ligeira maioria a salientar a existência de um local de trabalho antiquado. Estes últimos, destacaram a possível existência de um espaço de trabalho antiquado e conservador, onde cada colaborador tem o seu espaço e materiais de trabalho (“*Se calhar é preconceito, mas na minha ideia as instalações são antigas, cada pessoa tem a sua cadeira, o seu computador, o seu telefone fixo*” Grupo Nº1; “*Hoje em dia tens empresas com escritórios incríveis, onde existe uma zona lazer e não existe um espaço para ti, podendo ires trabalhar para o roof top ou para onde quiseres. Eu não acredito que a Imprensa tenha esse ambiente físico pelo menos*” Grupo Nº1).

3.1.3. Atributos Simbólicos

A categoria Atributos Simbólicos procurou identificar os atributos subjetivos da Imprensa, sob a perspetiva de potenciais profissionais não jornalistas. Esta categoria apresenta dezassete subcategorias. O atributo simbólico mais mencionado pelos participantes foi falta de criatividade e inovação (13 segmentos codificados), definindo assim a Imprensa como pouco criativa e inovadora (“*Acho a Imprensa pouco inovadora, por exemplo, se eu trouxesse uma ideia nova acho que não iriam aceitar, mas sim castrar*” Grupo Nº1). O segundo atributo mais destacado pelos estudantes, foi o conservadorismo e tradicionalismo (11 segmentos codificados) definindo assim o setor em estudo, como conservador, velho, obsoleto e antiquado (“*Acho que as empresas da Imprensa são conservadoras, por exemplo, sinto que não são capazes de dizer aos colaboradores para tirarem a tarde de sexta-feira e irem jogar futebol*” Grupo Nº1; “*Arrisco-me a dizer envelhecida*” Grupo Nº2). Houve ainda quem associasse as empresas pertencentes ao setor da Imprensa, a atributos simbólicos como prestígio (9 segmentos codificados) (“*Associo ao prestígio porque acho que existe um certo prestígio em dizer que se trabalha no Público ou no Diário de Notícias*” Grupo Nº1), robustez (7 segmentos codificados) (“*Para mim Robustez e estabilidade, porque apesar da mudança nas vendas do papel para o online, estes jornais continuam por cá*” Grupo Nº1), falta de credibilidade (6 segmentos codificados) (“*Hoje em dia os jornais não são credíveis*” Grupo Nº2), sinceridade

(6 segmentos codificados) (“*Sinceridade porque devem dizer as coisas como elas são, tal como o fazem com as notícias*” Grupo N°1), emoção (5 segmentos codificados) (“*Emoção porque os desafios devem ser variados e o dia a dia não deve ser monótono, devem estar sempre a acontecer coisas*” Grupo N°2), competência (4 segmentos codificados) (“*Para estarem cá há cinquenta anos têm de ser competentes*” Grupo N°1), exigência (3 segmentos codificados) (“*Acredito que seja exigente, porque os não jornalistas têm de dar algum apoio aos jornalistas para que as notícias estejam sempre a sair*” Grupo N°2), entre outros.

3.1.4. Facilitadores da Atração

A categoria Facilitadores da Atração procurou identificar os aspectos que podem levar um potencial profissional não jornalista a atrair-se pela Imprensa. Esta categoria apresenta cinco subcategorias. A subcategoria que mais se destacou foi a “sem facilitadores” (19 segmentos codificados), dado que a grande maioria dos estudantes não identificou facilitadores da atração (“*Aspetos positivos neste momento? Não há*” Grupo N°1). Os poucos participantes que os mencionaram, referiram aspectos como a missão (2 segmentos codificados), o desafio (1 segmento codificado) e o ambiente de trabalho (1 segmento codificado) (“*Eu acho que um facilitador pode ser o impacto que a Imprensa tem na sociedade, ou seja, a Imprensa tem uma função muito importante de transmitir informação e fazer parte desse processo de informar as pessoas pode constituir um facilitador*” Grupo N°1; “*Eu não gosto de monotonia e acho que trabalhar na Imprensa seria desafiante porque todos os dias seriam diferentes e com novos obstáculos*” Grupo N°2; “*Pontos positivos seriam o ambiente de trabalho e o contacto entre as pessoas que acredito que a Imprensa tenha para obter o melhor outcome possível*” Grupo N°3).

3.1.5. Barreiras da Atração

A categoria Barreiras da Atração procurou identificar os aspectos que podem levar os potenciais profissionais não jornalistas a considerar a Imprensa um setor pouco atrativo para trabalhar. Esta categoria apresenta dez subcategorias. A principal barreira da atração identificada, foi o desconhecimento da Imprensa enquanto empregadora de profissionais não jornalistas (37 segmentos codificados). Como a Imprensa não trabalha o *Employer Branding*, os estudantes desconhecem a possibilidade de trabalhar no setor e não estão informados sobre a proposta de valor que o mesmo tem para oferecer (“*A Imprensa tem nome para pessoas de jornalismo, mas para outras pessoas não, porque não faz Employer Branding. Por isso, não temos ideia de*

como pode ser trabalhar no setor, noutras áreas” Grupo Nº1; “*Como não somos jornalistas, não pensamos ir para um correio da manhã por exemplo*” Grupo Nº2; “*Não me ocorre trabalhar em nenhuma empresa do setor da Imprensa, se calhar muito pela questão da desinformação*” Grupo Nº2; “*Neste momento não conheço a Imprensa, por isso, se eles me fizessem uma proposta eu diria que não*” Grupo Nº1; “*Neste momento não iria procurar ir para a Imprensa porque não sei nada sobre esse setor, teria que falar com alguém*” Grupo Nº1). A segunda barreira mencionada pelos potenciais profissionais, relaciona-se com o produto ou serviço que a Imprensa oferece (30 segmentos codificados). A generalidade dos participantes assumiu não ler jornais, considerando a Imprensa um setor pouco atrativo, por esse ser o produto a que se encontra maioritariamente associada (“*A nossa geração encontra-se muito mais ligada às redes sociais do que aos jornais, e se os jornais fizessem uma reformulação da sua imagem atraía mais consumidores, mas também mais trabalhadores*” Grupo Nº1). Houve ainda participantes a mencionar a falta de criatividade e inovação (10 segmentos codificados) e as poucas oportunidades de aprendizagem e aquisição de conhecimento (9 segmentos codificados). Os participantes que mencionaram a falta de criatividade e inovação, acreditam que a Imprensa deve apresentar uma estrutura definida, onde não existe espaço para a apresentação de novas ideias (“*Eu acho que em termos de Marketing não te podes diferenciar e reinventar muito dentro da Imprensa, porque um jornal tem uma estrutura definida em que sabes mais ou menos o que fazer, e para pessoas que preferem fazer coisas mais criativas pode não ser muito atrativo*” Grupo Nº1). Por outro lado, os estudantes que referiram as poucas oportunidades de aprendizagem, pensam que o setor em estudo não possibilita tantas oportunidades de aquisição de conhecimento no seu campo de formação, como outros setores possibilitem (“*No início de carreira procuramos empresas que nos possam transmitir conhecimento para no futuro podermos crescer, e se calhar uma empresa de Imprensa não nos iria transmitir tanto conhecimento como uma empresa de outro setor transmitiria*” Grupo Nº3; “*Sendo a nossa área a Gestão e não o jornalismo, se calhar em termos de aquisição de conhecimento, os jornalistas beneficiariam mais do que nós trabalhando na Imprensa*” Grupo Nº3).

Na tabela abaixo (ver tabela 3) podem ser observadas as principais descobertas do tema Auditoria de Imagem Externa, e das cinco categorias associadas ao tema.

Tabela 3 - Principais descobertas do tema da Auditoria de Imagem Externa e suas categorias

Tema e Categorias	Principais descobertas	Excertos
Auditoria de Imagem Externa	Imagem Geral A maioria dos participantes mencionou conhecer a Imprensa enquanto entidade empregadora de jornalistas mas desconhecer a possibilidade de trabalhar no setor enquanto profissional não jornalista	“Não tenho imagem sobre a Imprensa enquanto entidade empregadora de profissionais não jornalistas porque para mim a Imprensa são só jornalistas”; “Eu nem vejo o que poderia fazer num jornal, porque para mim, as posições num jornal estão bem definidas: alguém que investiga, alguém que escreve, alguém que verifica o que foi escrito e depois publica. Para mim esta é a sequência que acontece nos jornais”
Atributos Instrumentais	A maioria dos participantes considera que a Imprensa apresenta: baixa progressão salarial; trabalho remoto e horas extra para fazer face a situações inesperadas decorrentes do setor; baixas oportunidades de carreira pela existência de poucas posições num jornal; pouca segurança e estabilidade pelo decrescimento de vendas dos jornais, e, bom ambiente de trabalho	“Se os rendimentos do setor não têm crescido, também não estou a ver um aumento salarial assim tão grande”; “Se acontecer uma notícia de última hora, o colaborador de marketing vai receber uma chamada a dizer que tem de sair uma publicação sobre essa notícia que os jornalistas estão a fazer. Ou seja, acho que existe flexibilidade para esticar os horários, para trabalhar”; “Eu sinto que existe low budget para custos com pessoal, e, portanto, estão sempre com rotatividade de estagiários”; “Acho que pode haver um bom ambiente de trabalho na medida em que vão todos sair, conviver e almoçar juntos”
Atributos Simbólicos	A maioria dos participantes considera a Imprensa, pouco criativa e inovadora, bem como, conservadora e antiquada	“Acho a Imprensa pouco inovadora, por exemplo se eu trouxesse uma ideia nova acho que não iriam aceitar, mas sim castrar”; “Acho que as empresas da Imprensa são conservadoras, sinto que não são capazes de dizer aos colaboradores para tirarem a tarde de sexta-feira e irem jogar futebol, por exemplo”
Facilitadores da Atração	A maioria dos participantes considera que a Imprensa não apresenta facilitadores da atração. Os poucos participantes que os mencionaram, destacaram, a missão, o desafio e o ambiente de trabalho	“Aspetos positivos neste momento? Não há”
Barreiras da Atração	A maioria dos participantes mencionou como principais barreiras da atração, o desconhecimento do setor enquanto empregador de profissionais não jornalistas, o produto ou serviço que a Imprensa oferece, a falta de criatividade e inovação, e, poucas oportunidades de aprendizagem	“Neste momento eu não iria procurar ir para a Imprensa porque não sei nada sobre a Imprensa, teria que falar com alguém”; “A nossa geração é muito mais ligadas às redes sociais do que aos jornais, e acho que se o jornal fizesse uma reformulação da sua imagem atraía mais consumidores, mas também mais pessoas”; “Eu acho que em termos de marketing não te podes diferenciar e reinventar muito dentro da Imprensa e para pessoas que preferem fazer coisas mais criativas pode não ser muito atrativo, porque um jornal tem uma estrutura definida em que sabes mais ou menos o que fazer”; “No início de carreira vamos procurarmos empresas que nos possam transmitir conhecimento para no futuro podermos crescer e se calhar uma empresa de Imprensa não vai trazer tanto conhecimento como uma empresa de outro setor traria”

3.2 Ferramentas para construção do Employer Branding Externo

O tema das Ferramentas para construção do *Employer Branding* Externo, procurou identificar os aspetos que podem levar a Imprensa a construir um *Employer Branding* capaz de atrair potenciais profissionais não jornalistas. Para tal, foram analisados os aspetos mais valorizados pelos estudantes numa empresa enquanto entidade empregadora, os aspetos que a Imprensa necessita de mudar enquanto entidade empregadora e a influência da presença nos Rankings de entidade empregadora no *Employer Branding*. Este tema, apresenta assim, três categorias (1- *Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora*; 2- *Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora*; 3- *Presença nos Rankings de entidade empregadora*). Estas três categorias, por sua vez, apresentam um total de vinte e cinco subcategorias. As categorias do presente tema são apresentadas na tabela abaixo (ver tabela 4) e as subcategorias podem ser observadas em anexo (ver anexo I e J). Seguidamente, serão analisadas com mais pormenor, as categorias e subcategorias identificadas dentro do presente tema.

Tabela 4 – Tema das Ferramentas para Construção do Employer Branding Externo e suas categorias

Ferramentas para construção do Employer Branding Externo	
Categorias	Segmentos codificados
Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	235
Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	27
Presença nos Rankings de entidade empregadora	16
Total	278

3.2.1. Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora

A categoria Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora, procurou, precisamente, identificar os aspetos mais valorizados pelos potenciais profissionais numa empresa enquanto entidade empregadora. Esta categoria apresenta vinte e três subcategorias. Os aspetos mais mencionados pelos estudantes, foram: a compensação (59 segmentos codificados) (“*Nesta fase da vida, a remuneração é o mais importante, porque quero começar a criar uma poupança*” Grupo N°2), o ambiente de trabalho (38 segmentos codificados) (“*Pela minha experiência, o que mais valorizo é o bom ambiente de trabalho. Se te encontrares inserido num ambiente tóxico, onde existe falsidade e conversas nas tuas costas, mesmo que ganhes*”

bem, ficas sem força, energia e vontade de ir trabalhar” Grupo Nº1), as oportunidades de carreira (36 segmentos codificados) (“O que mais valorizo são as oportunidades de carreira para conseguir ter um leque variado de experiências em termos de Gestão de projetos e de pessoas” Grupo Nº2) e o equilíbrio trabalho-família (24 segmentos codificados) (“Valorizo um modelo de work life balance onde possa cumprir objetivos e não prazos. Onde não tenha de trabalhar todos os dias das 9h às 18h e possa gerir o meu horário. Onde não tenha de trabalhar todos os dias presencialmente, mas sim em regime híbrido” Grupo Nº1).

3.2.2. Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora

A categoria Aspetos a mudar na Imprensa, procurou identificar os aspetos que a Imprensa necessita de trabalhar para a melhoria do seu *Employer Branding* sob a perspetiva dos potenciais profissionais não jornalistas. Esta categoria apresenta duas subcategorias. O aspetto mais mencionado pelos estudantes foi a presença em universidades (17 segmentos codificados), especialmente por meio das feiras de emprego, mas também, do portal de emprego, de e-mails enviados aos estudantes sobre empresas do setor, ou de desafios e convites feitos aos alunos para conhecerem a empresa (“A Imprensa deve estar presente nas feiras de emprego das escolas de Gestão para se apresentarem aos alunos e lhes darem a conhecer a possibilidade de trabalhar no setor” Grupo Nº2; “Podiam fazer um open day aos estudantes para se darem a conhecer enquanto empresa” Grupo Nº3; “Aqui na universidade temos contacto com empresas de quase todos os setores - retalho, banca, farmacêutica - mas com empresas do setor da Imprensa nunca tivemos, porque elas nunca se encontram presente em nenhuma iniciativa. Se calhar, seria interessante essas empresas estabelecerem uma parceria com a faculdade e criarem um desafio para uma unidade curricular, tal como aconteceu este semestre com uma empresa do retalho. Nesse desafio em questão, a empresa veio a uma das nossas aulas, desafiou-nos a criar uma estratégia para eles, e no final tínhamos um prémio associado. Se a Imprensa quer atrair o público da Gestão, estas iniciativas dentro das universidades são uma boa alternativa porque fazem com que as pessoas desta área pensem na Imprensa e queiram ir trabalhar para o setor” Grupo Nº1; “Se a Imprensa quer absorver talento jovem, deve dar-se a conhecer, estando presente nas feiras de emprego e nos e-mails que a faculdade por vezes envia sobre as empresas” Grupo Nº2). O segundo aspetto referido pelos participantes, foi a partilha de posts nas redes sociais sobre o dia de um profissional não jornalista na Imprensa e sobre atividades de *teambuilding* que as empresas deste setor possam proporcionar a estes profissionais (10 segmentos codificados) (“Acho que podiam partilhar atividades nas redes

sociais. Assim como publicitam notícias, poderiam fazer um género de uma reportagem, mas a mostrar como seria o dia a dia de um trabalhador dentro de cada área” Grupo N°1; “Iniciativas como a partilha nas redes sociais de atividades de teambuilding, passariam a mensagem de que a Imprensa não é aborrecida e fariam com que a nossa geração se interessasse mais pelo setor” Grupo N°1).

3.2.3 Presença em Rankings de entidade empregadora

A categoria Presença em Rankings de entidade empregadora (16 segmentos codificados) procurou perceber se a presença das empresas de Imprensa neste tipo de Rankings, poderia levar a uma melhoria do seu *Employer Branding* Externo e, consequentemente, a uma melhoria da atração de potenciais profissionais. A maioria dos estudantes mencionou que a presença das empresas neste tipo Rankings influencia a atração. Apesar dos participantes não efetuarem uma pesquisa ativa sobre a presença das empresas nestes Rankings, se as organizações mencionarem que estão presentes nos mesmos, isso acaba por influenciar a sua atratividade por essas empresas (“*Eu acho que nós não vamos muito aos Rankings, mas se a empresa disser que está no ranking isso influencia*” Grupo N°1; “*Se está no ranking é porque é bom*” Grupo N°2).

Na tabela abaixo (ver tabela 5) podem ser observadas as principais descobertas do tema Ferramentas para construção do *Employer Branding* Externo, e das três categorias associadas ao tema.

Tabela 5 - Principais descobertas do tema Ferramentas para construção do Employer Branding Externo e suas categorias

Tema e categorias	Principais descobertas	Excertos
Ferramentas para construção do Employer Branding Externo		
Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	A maioria dos participantes mencionou como aspetos mais valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora, a compensação, ambiente de trabalho, oportunidades de carreira e equilíbrio trabalho-família	"Nesta fase da vida, a remuneração é o mais importante, porque quero começar a criar uma poupança"; "Pela minha experiência, o que mais valorizo é o bom ambiente de trabalho. Se te encontrares inserido num ambiente tóxico, onde existe falsidade e conversas nas tuas costas, mesmo que ganhes bem, ficas sem força, energia e vontade de ir trabalhar"; "O que mais valorizo são as oportunidades de carreira para conseguir ter um leque variado de experiências em termos de gestão de projetos e de pessoas"; "Valorizo um modelo de work life balance onde possa cumprir objetivos e não prazos. Onde não tenha de trabalhar todos os dias das 9h às 18h e possa gerir o meu horário. Onde não tenha de trabalhar todos os dias presencialmente, mas sim em regime híbrido"
Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	A maioria dos participantes mencionou como principais aspetos a mudar na Imprensa, a presença em universidades e a partilha de publicações nas redes sociais sobre como pode ser trabalhar na imprensa enquanto profissional não jornalista na Imprensa	"A Imprensa deveria estar presente nas feiras de emprego das escolas de gestão para se apresentarem aos alunos e lhes darem a conhecer a possibilidade de trabalhar lá"; "Acho que podiam partilhar atividades nas redes sociais. Assim como publicitam notícias, poderiam fazer um género de uma reportagem, mas a mostrar como seria o dia a dia de um trabalhador dentro de cada área"
Presença em Rankings de entidade empregadora	A maioria dos participantes mencionou que não efetua uma pesquisa ativa sobre a presença das empresas nos Rankings de entidade empregadora, mas referiu que se as empresas indicarem que estão presentes nestes mesmos rankings, isso influencia a sua atratividade	"Eu acho que nós não vamos muito aos rankings mas se a empresa disser que está no ranking isso influencia"

3.3. Atratividade

O tema Atratividade, procurou identificar a atratividade da Imprensa enquanto entidade empregadora de profissionais não jornalistas e a atratividade da Imprensa enquanto entidade empregadora de profissionais não jornalistas comparativamente com outros setores. Este tema, apresenta assim, duas categorias (*1- Atratividade da Imprensa enquanto empregadora; 2- Atratividade da Imprensa em comparação com outros setores*). As categorias do presente tema

são apresentadas na tabela abaixo (ver tabela 6). Seguidamente, serão analisadas com mais pormenor, as categorias identificadas dentro do presente tema.

Tabela 6 – Tema da Atratividade e suas categorias

Atratividade	
Categorias	Segmentos codificados
Atratividade da Imprensa enquanto entidade empregadora	23
Atratividade da Imprensa comparativamente com outros setores	23
Total	46

Atratividade da Imprensa enquanto entidade empregadora

A categoria Atratividade da Imprensa enquanto entidade empregadora (23 segmentos codificados) procurou averiguar a atratividade do setor da Imprensa sob a perspetiva dos potenciais profissionais. Tal como confirmado anteriormente, a maioria dos estudantes não considerou a Imprensa um setor atrativo para trabalhar pelas questões supramencionadas nas barreiras da retenção, tais como, como o desconhecimento da possibilidade de trabalhar na Imprensa enquanto profissional não jornalista (“*Eu neste momento não iria procurar ir para a Imprensa porque não conheço, não há Employer Branding*” Grupo N°1; “*Em termos de trabalho, não considero atrativo ir trabalhar para um jornal de notícias, por exemplo*” Grupo N°1; “*Eu não considero a Imprensa um setor atrativo na minha área, por desconhecimento*” Grupo N°1; “*Se aparecesse uma boa oportunidade, se calhar qualquer um de nós ia para a Imprensa. A questão é que não é a primeira escolha. Existem outros setores que são mais atrativos*” Grupo N°3).

Atratividade da Imprensa comparativamente com outros setores

A categoria Atratividade da Imprensa comparativamente com outros setores (23 segmentos codificados) procurou identificar os setores mais atrativos para trabalhar sob a perspetiva dos potenciais profissionais não jornalistas. A maioria dos estudantes mencionou a Consultoria, não havendo nenhum participante a mencionar a Imprensa como setor mais atrativo (“*Estando em Gestão, prefiro ir para Consultoria do que para a Imprensa porque é um setor mais especializado na minha área*” Grupo N°3).

Na tabela abaixo (ver tabela 7) podem ser observadas as principais descobertas do tema Atratividade e das duas categorias associadas ao tema.

Tabela 7 - Principais descobertas do tema Atratividade e suas categorias

Tema e categorias	Principais descobertas	Excertos
Atratividade		
Atratividade da Imprensa enquanto entidade empregadora	A maioria dos participantes mencionou a Imprensa como um setor pouco atrativo para trabalhar e não pensa candidatar-se a uma função no setor	“Em termos de trabalho, para nós não é atrativo ir trabalhar para um jornal de notícias, por exemplo”
Atratividade da Imprensa comparativamente com outros setores	A maioria dos participantes mencionou como setores preferenciais para trabalhar, com outros setores a Consultoria, não havendo participantes a mencionar o setor da Imprensa	“Estando em Gestão, prefiro ir consultoria do que para a Imprensa porque é um setor mais especializado na minha área”

Capítulo 4 - Resultados sobre o Employer Branding na Retenção de Profissionais não Jornalistas na Imprensa Portuguesa

Com a análise de dados dos grupos focais realizados na empresa pertencente ao setor da Imprensa a atuais profissionais não jornalistas, obteve-se um sistema de quatro temas (1- Auditoria de Imagem Externa; 2- Auditoria de Imagem Interna; 3- Ferramentas para a construção do Employer Branding Interno; 4- Intenções), onze categorias (1- Imagem Geral Externa; 2- Motivações de Entrada; 3- Atributos Instrumentais, 4- Atributos Simbólicos, 5- Facilitadores da Retenção, 6- Barreiras da Retenção, 7- Aspetos valorizados numa entidade empregadora, 8- Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora, 9 - Presença em Rankings de entidade empregadora, 10 - Intenções de saída, 11- Intenções de recomendação), noventa e quatro subcategorias, e seiscentos e noventa e três segmentos codificados (ver anexo K e L). Este conjunto de temas e categorias identificadas, encontra-se espelhado na Figura 3. Importa ressalvar, que o tema da Auditoria de Imagem Interna procura ir ao encontro da Q3 (*Qual a imagem interna da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora para atuais profissionais não jornalistas?*) e o tema das Ferramentas para construção do Employer Branding Interno procura ir ao encontro da Q4 (*Como é que a Imprensa portuguesa pode construir um Employer Branding Interno capaz de reter atuais profissionais não jornalistas?*).

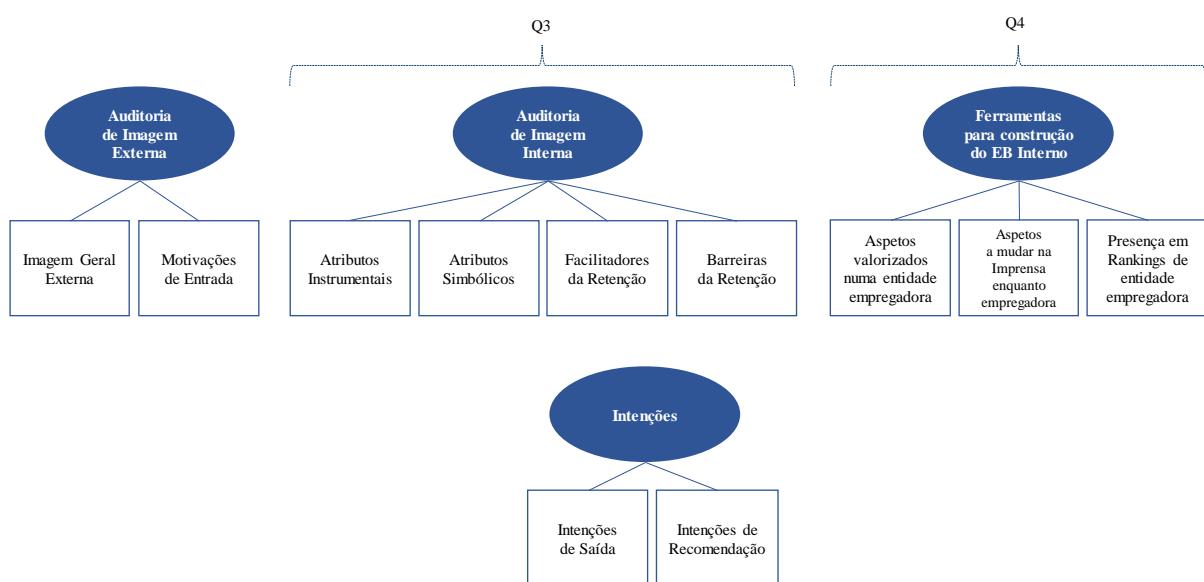


Figura 3 - Mapa de temas e subtemas dos grupos focais realizados na empresa pertencente ao setor da Imprensa a atuais profissionais não jornalistas

Dentro dos temas identificados, o mais abordado pelos participantes foi o da Auditoria de Imagem Interna (349 segmentos codificados), que procurou identificar a percepção dos atuais profissionais não jornalistas sobre aspectos concretos da *Employee Value Proposition*. De seguida, o segundo tema mais abordado, foi o das Ferramentas para construção *Employer Branding* Interno (260 segmentos codificados), que procurou determinar, os aspectos mais valorizados pelos trabalhadores numa empresa enquanto entidade empregadora, os aspectos a trabalhar na Imprensa enquanto entidade empregadora, bem como, a influência da presença em Rankings de entidade empregadora na retenção dos participantes. Depois desse, o terceiro tema mais abordado, foi o da Auditoria de Imagem Externa (59 segmentos codificados) que procurou auditar a imagem que os colaboradores detinham da empresa pertencente ao setor da Imprensa antes da sua entrada. Por fim, o tema menos abordado foi o das Intenções (25 segmentos codificados), que procurou atestar as intenções de saída e as intenções de recomendação dos participantes, conforme se verifica na tabela 8. Seguidamente, serão analisadas, de forma mais pormenorizada, as categorias e subcategorias identificadas dentro de cada tema.

Tabela 8 - Temas abordados na realização dos Grupos Focais da Imprensa

Temas	Segmentos codificados
Auditoria de Imagem Externa	59
Auditoria de Imagem Interna	349
Ferramentas para construção do Employer Branding Interno	260
Intenções	25
Total	693

4.1. Auditoria de Imagem Externa

O tema da Auditoria de Imagem Externa, procurou auditar a imagem que os atuais profissionais apresentavam da empresa pertencente ao setor da Imprensa antes de serem trabalhadores, bem como, as motivações que detinham naquela altura, para ingressarem na organização. Este tema, apresenta assim duas categorias (1- *Imagen Externa*; 2- *Motivações de Ingresso*), e essas categorias, apresentam um total de nove subcategorias. As categorias do presente tema são apresentadas na tabela abaixo (ver tabela 9) e as subcategorias podem ser observadas em anexo (ver anexos K e L). Seguidamente, serão analisadas com mais pormenor as categorias e subcategorias identificadas dentro do presente tema.

Tabela 9 – Tema da Auditoria de Imagem Externa e suas categorias

Auditoria de Imagem Externa	
Categorias	Segmentos codificados
Imagen Externa	27
Motivações de Ingresso	32
Total	59

4.1.1. Imagem Externa

A categoria Imagem Externa, procurou efetuar uma descrição da imagem que os atuais profissionais detinham da empresa enquanto entidade empregadora antes de pertenceram aos quadros. Esta categoria apresenta quatro subcategorias. A maioria dos trabalhadores não possuía nenhuma imagem da empresa enquanto entidade empregadora, possuía sim, uma imagem da marca a que a empresa estava associada (14 segmentos codificados) (“Antes de vir para aqui não tinha grande imagem da empresa como entidade empregadora, tinha sim, imagem da marca e acho que a grande parte das pessoas que vem trabalhar para aqui não vem com imagem da entidade empregadora, vem sim com a imagem que tem da marca” Grupo N°3; *No meu caso, eu não conhecia ninguém que trabalhasse aqui nem fui convidada para vir para aqui, portanto, não tinha qualquer referência desta empresa enquanto entidade empregadora. Sabia que era um jornal grande, de referência*” Grupo N°3). Os participantes que apresentavam uma imagem da empresa enquanto entidade empregadora, destacaram a ideia de precariedade laboral muito associada aos jornalistas (“Eu tinha a ideia de que os jornalistas neste setor recebiam bastante mal, mesmo tendo cinco ou dez anos de experiência” Grupo N°1; “Fiquei com a impressão de ser um setor precário, de não ser o setor mais estável do mundo, nem onde iria receber mais, mas isso não me dissuadiu de vir” Grupo N°1), o bom ambiente (“A referência que eu tinha, de pessoas com quem trabalhei outros grupos que já tinham passado por aqui, de ser um ambiente bastante bom” Grupo N°2) e as oportunidades de aprendizagem (“Eu tinha a ideia de que ia aprender muito aqui” Grupo N°1).

4.1.2. Motivações de Ingresso

A categoria Motivações de Ingresso procurou efetuar uma descrição dos aspectos que levaram os atuais profissionais a optar por ingressar na empresa pertencente ao setor da Imprensa. Esta categoria apresenta cinco subcategorias, das quais se destaca, a notoriedade e posicionamento

da marca (16 segmentos codificados). Tal como constatado anteriormente, a maioria dos trabalhadores não apresentava nenhuma imagem da Imprensa enquanto entidade empregadora, mas sim, uma imagem da marca a que a empresa se encontra associada - e a notoriedade e posicionamento dessa marca, constituiu a maior motivação de ingresso (“*Quando fazemos uma escolha deste género, acho que também pesa aqui a parte emocional que é, o que tu identificas na empresa como marca*” Grupo N°3; “*Eu não vinha com grande expectativa, mas conhecia a marca, sabia que tinha um bom posicionamento, que era respeitada, que tinha presença no debate público nos temas mais importantes e tudo isso ajuda*” Grupo N°3). Fora este, os participantes identificaram ainda outros motivos, tais como, a missão (7 segmentos codificados) (“*O que me atraiu nesta empresa, foi a componente social que ela tem associada. Sentimos que o nosso trabalho importa e contribui para a sociedade e para a sua informação, independentemente da função*” Grupo N°2; “*A questão toda da democratização da informação é uma coisa que me apela*” Grupo N°1), a experimentação de um novo setor (5 segmentos codificados) (“*Eu nunca tinha descoberto como era trabalhar num jornal grande e quando surgiu essa possibilidade, achei interessante*” Grupo N°2; “*Vim para aqui porque achei que seria interessante perceber como funciona um jornal*” Grupo N°2), o conteúdo da função (3 segmentos codificados) (“*Para além da marca que se encontra associada a esta empresa, ser muito reconhecida no mercado nacional, outra coisa que me ajudou a vir para aqui, foi a função permitir-me trabalhar duas vertentes que são do meu interesse*” Grupo N°3) e a aprendizagem (1 segmento codificado) (“*Uma das razões que me motivou a aceitar a oferta, foi achar que teria espaço para aprender, explorar e tentar abordagens novas que ajudassem o jornal a subir de patamar no que diz respeito à experiência digital. Vim para aqui para fazer uma data de coisas que se calhar se tivesse numa equipa específica, numa empresa mais estruturada, não iria conseguir fazer*” Grupo N°1).

Na tabela abaixo (ver tabela 10) podem ser observadas as principais descobertas do tema Auditoria de Imagem Externa e das duas categorias associadas ao tema.

Tabela 10 - Principais descobertas do tema Auditoria de Imagem Externa e suas categorias

Tema e categorias	Principais descobertas	Excertos
Auditoria de Imagem Externa		
Imagen Externa	<p>A maioria dos participantes mencionou que antes de entrar na empresa (pertencente ao setor da Imprensa) não apresentava nenhuma imagem dela enquanto entidade empregadora.</p> <p>Apresentava sim, uma imagem da marca a que a empresa estava associada</p>	<p>“Antes de vir para aqui não tinha grande imagem da empresa como entidade empregadora, tinha sim, imagem da marca e acho que a grande parte das pessoas que vem trabalhar para aqui não vem com imagem da entidade empregadora, vem sim com a imagem que tem da marca”</p>
Motivações de Ingresso	<p>A maioria dos participantes mencionou como maior motivação de ingresso na empresa (pertencente ao setor da Imprensa), a notoriedade e posicionamento da marca a que a empresa estava associada</p>	<p>“Quando fazemos uma escolha deste género, acho que também pesa aqui a parte emocional que é, o que tu identificas na empresa como marca”</p>

4.2. Auditoria de Imagem Interna

O tema da Auditoria de Imagem Interna, procurou auditar a imagem interna da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora, sob a perspetiva de atuais profissionais não jornalistas de uma empresa pertencente ao setor da Imprensa. Nesta auditoria de imagem, foram identificadas, especificamente, as percepções dos participantes sobre aspetos concretos da *Employee Value Proposition* (como os atributos instrumentais e simbólicos, e, os facilitadores e barreiras da atração). Este tema, apresenta assim quatro categorias (*1- Atributos Instrumentais; 2- Atributos Simbólicos; 3- Facilitadores da Retenção; 4- Barreiras da Retenção*) e essas categorias apresentam por sua vez, um total de quarenta e sete subcategorias. As categorias do presente tema são apresentadas na tabela abaixo (ver tabela 11) e as subcategorias podem ser observadas em anexo (ver anexos K e L). Seguidamente, serão analisadas com mais pormenor, as categorias e subcategorias identificadas dentro de cada tema.

Tabela 11 – Tema da Auditoria de Imagem Interna e suas categorias

Auditoria de Imagem Interna	
Categorias	Segmentos codificados
Atributos Instrumentais	157
Atributos Simbólicos	54
Facilitadores da Retenção	63
Barreiras da Retenção	75
Total	349

4.2.1. Atributos Instrumentais

A categoria Atributos Instrumentais, procurou efetuar uma descrição detalhada dos atributos concretos e objetivos da empresa pertencente ao setor da Imprensa, sob a perspetiva dos atuais profissionais não jornalistas. Esta categoria obteve assim um total de quatorze subcategorias. Dentro das subcategorias/atributos instrumentais abaixo apresentados, os que obtiveram simultaneamente mais menção e consenso por parte dos trabalhadores, foram, respetivamente: a compensação, formação, oportunidades de carreira, atividades sociais, estrutura e *onboarding*.

Compensação como Atributo Instrumental

A subcategoria Compensação como Atributo Instrumental (20 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre a remuneração fixa e/ou variável e a política de remunerações da empresa pertencente ao setor da Imprensa. Relativamente a este atributo, a maioria dos trabalhadores considerou que a sua compensação se encontra dentro da média das empresas portuguesas concorrentes, mas que existe um desfasamento face a empresas de outros de outros setores e de outros países (“*Eu diria que a minha compensação se encontra dentro da média da compensação oferecida pelas empresas portuguesas para a minha posição, mas vejo pessoas a fazer o mesmo que eu remotamente e a ganhar o dobro*” Grupo N°1; “*A nível salarial, acho que pelo menos no departamento de análise de dados, ainda existe um desfasamento em relação ao que outras empresas de outros setores oferecem. Se formos a comparar com empresas de outros setores, ganharíamos muito mais, pela experiência e pelos cursos que temos e por toda a nossa trajetória*” Grupo N°2) “*Se fores a comparar com empresas de outros países a atuar cá, e eventualmente de outros setores, existe uma diferença*” Grupo N°1). Alguns participantes referiram ainda que a sua compensação se encontra desajustada face ao volume de trabalho que apresentam (“*Face ao volume de trabalho que tu*

tens, face àquilo que tu entregas, face àquilo que tu contribuis para com a empresa, a balança é muito desnivelada” Grupo N°3). Apesar disso, houve ainda quem comparasse a remuneração dos não jornalistas versus jornalistas, destacando a disparidade salarial entre os dois grupos, marcada por menores condições salariais do lado dos jornalistas (“*Qualquer um de nós entrou a ganhar mais do que qualquer jornalista que se encontra na empresa há vários anos*” Grupo N°3; “*Infelizmente sabemos que as condições salariais dos jornalistas são muito diferentes das nossas*” Grupo N°3). Grande parte dos trabalhadores debruçou-se ainda sobre a não revisão/atualização da política remuneratória da empresa, o que faz com que muitos não sejam aumentados há anos (“*Quando entrei na empresa, achei estranho não falarem sobre aumentos e fui-me apercebendo que não existia nenhuma política nesse sentido*”; Grupo N°2; “*No outro dia, falei com uma colega que tem muitos anos de casa e que nunca foi aumentada nem nunca lhe falaram nessa questão*” Grupo N°2; “*Os únicos casos que conheço de aumentos, pelo menos do nosso lado, foi de pessoas que tiveram propostas melhores noutras empresas, e a empresa aumentou-as, para conseguir que elas ficassem*” Grupo N°2).

Benefícios não financeiros como Atributo Instrumental

A subcategoria Benefícios não financeiros como Atributo Instrumental (4 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre as vantagens não monetárias concedidas pela empresa ao trabalhador no âmbito da relação laboral estabelecida entre ambos (tais como, seguro de saúde, descontos em produtos ou serviços, entre outros). Esta subcategoria não foi extremamente mencionada pelos participantes, mas os que a mencionaram, destacaram o seguro de saúde (“*Desde que estou efetivo, tenho seguro de saúde e acho que há descontos em produtos ou serviços*” Grupo N°1; “*Temos seguro de saúde, o que não é mau, comparativamente com outras empresas onde já estive*” Grupo N°2).

Equilíbrio trabalho-família como Atributo Instrumental

A subcategoria Equilíbrio trabalho-família como Atributo Instrumental (13 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre a flexibilidade de horários, trabalho remoto e possibilidade de desligar depois do horário de trabalho. Esta categoria obteve perspetivas diferentes por parte dos participantes, uma vez que o modelo de trabalho da empresa não é seguido por todas as equipas e trabalhadores da mesma forma. Por um lado, existiram trabalhadores a reconhecer a existência de equilíbrio trabalho-família, com a possibilidade de flexibilizar o horário e trabalhar remotamente (“*Comigo tem havido, de tal forma que continuo a viver noutra cidade e venho cá uma, duas, ou quantas vezes por semana*

forem necessárias” Grupo N°1; “Eu consigo dizer que amanhã vou ficar em casa a trabalhar ou que vou para o escritório ou que vou para outro sítio” Grupo N°1; “Sinto que na minha equipa existe flexibilidade de horários. Por exemplo, se eu precisar de ir ao médico, dá sempre para flexibilizar e trabalhar remotamente” Grupo N°1). Por outro lado, houve colaboradores a negar a existência de equilíbrio trabalho-família (“A flexibilidade de horários e o trabalho remoto é seletivo, por exemplo, a minha chefia não aparece cá e não me diz nada, mas se eu não aparecer...” Grupo N°3). Existiram ainda participantes da equipa de Assinaturas a mencionar a receção de e-mails depois do horário laboral, o que acaba por prejudicar o equilíbrio trabalho família referido (“Eu acho que se torna desafiante teres equilíbrio trabalho-família quando trabalhas num setor em que existem coisas que não são adiáveis, e, ou acompanhas o ritmo ou tens de ter uma planificação e organização que te permita evitar exceder as horas que são previstas. Acho que é um desafio, mas também é preciso impores limites e dizeres não quando tem de ser” Grupo N°1; “Existe um e-mail a dizer para não esperar resposta fora do período de trabalho, mas é a partir das 19h que eu começo a receber mais e-mails da minha chefia” Grupo N°3).

Formação como Atributo Instrumental

A subcategoria Formação como Atributo Instrumental (16 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre a formação existente na empresa pertencente ao setor da Imprensa, e mais propriamente, sobre o tipo de formação, a planificação da formação e a aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação, em contexto de trabalho. De acordo com a grande maioria dos participantes, a formação existente na empresa é a formação em contexto de trabalho ou a chamada formação *on the job* (“A empresa nunca me pagou uma formação específica, mas eu tirei uma licenciatura e um mestrado completamente diferente desta área e estou aqui a aprender com eles” Grupo N°1; “Eu não tenho formação específica em publicidade e Marketing e estou a aprender muito fazendo” Grupo N°1). A generalidade dos trabalhadores referiu ainda, que não existe um plano anual de formação, tendo muitas vezes de ser os mesmos a solicitar formações concretas à administração, e aguardar a validação para a realização das ditas formações (“A formação é uma coisa que tem de ser praticamente pedida diretamente à administração e depois dependerá daquilo que a administração achar que naquele momento faz ou não sentido” Grupo N°3; “Eu sei que houve quem já fizesse cursos pagos pela empresa, não sei se nalguns casos pedidos pelos colaboradores ou propostos pela empresa tendo em conta as necessidades do mercado, mas eu nunca tive e acho que não é assim tão fácil de ter, pela experiência que vou tendo” Grupo N°1;

“Em relação à formação, eu sinto que não há budget para esse tipo de coisas, porque muitas vezes não se vê necessariamente a formação como uma prioridade ou um lucro para o negócio. Alguém próximo a mim pediu uma formação de inglês e não se concretizou provavelmente porque somos um jornal português” Grupo Nº1). Houve ainda quem mencionasse a impossibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na formação em contexto de trabalho (“Em relação à formação, eu pedi uma formação no ano passado e não tive problemas nenhum com isso porque foi aceite. A questão é que depois em termos práticos, não consegui aplicar os conhecimentos que adquiri na formação” Grupo Nº2; “Eu tive uma pós-graduação financiada pela empresa a 100%, mas nunca tive a capacidade de aplicar os conhecimentos que adquiri nessa pós-graduação porque continuei presa a determinadas atividades rotineiras. O conhecimento acabou por ficar perdido porque nunca o consegui aplicar de facto” Grupo Nº2).

Oportunidades de Carreira como Atributo Instrumental

A subcategoria Oportunidades de carreira como Atributo Instrumental (20 segmentos codificados), procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre as oportunidades de progressão na carreira dentro da empresa pertencente ao setor da Imprensa, sejam elas na vertical, horizontal ou por enriquecimento de funções. De um modo geral, os trabalhadores consideraram não existir grandes oportunidades de progressão na carreira, especialmente na vertical (*“Acho que existe progressão quando alguém sai - é como se fosse um puzzle, sai um, entra um. Há muito trabalho, não existe assim tanto budget para chamar mais pessoas e quando uma posição fica vaga, podes conseguir ou não ocupá-la. Sinto que é uma estrutura muito na horizontal, não existem assim tantos lugares na vertical, e, por isso, não consegues ascender muito. A progressão é mais na horizontal do que na vertical”* Grupo Nº1; *“Todos estamos na empresa há algum tempo e não vemos muitas perspetivas de progredir aqui dentro”* Grupo Nº2). Segundo os mesmos, a falta de oportunidades na carreira decorre da horizontalidade da estrutura, mas especialmente, da opção pelo recrutamento externo em detrimento do interno para a ocupação de posições superiores (*“Mais facilmente vão buscar alguém de fora que era o Ferrari ali do sítio, mas que na verdade, passado pouco tempo, afinal era um Ferrari cheio de problemas”* Grupo Nº1; *“A empresa tem vagas abertas e não partilha internamente para os colaboradores se poderem candidatar. As pessoas não têm oportunidade para isso porque nem sequer sabem”* Grupo Nº3). Relativamente a este aspeto, houve ainda quem mencionasse a inexistência de planos de carreira (*“Não existe nada que te diga qual vai ser a tua evolução aqui dentro”* Grupo Nº1).

Diversidade de tarefas como Atributo Instrumental

A subcategoria Diversidade de tarefas como Atributo Instrumental (4 segmentos codificados), procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre a possibilidade de se realizar um conjunto variado de tarefas a atividades dentro da empresa pertencente ao setor da Imprensa. Relativamente a este aspeto, trabalhadores, nomeadamente de Web Design e Marketing/Assinaturas, confirmaram a existência de diversidade de tarefas (*"Tenho espaço para me desdobrar, fazer várias tarefas diferentes e sinto que acaba por cair tudo dentro das minhas capacidades e dentro daquilo que eu quero aprender. Não sinto que me está a ser requerido fazer coisas para as quais não estou preparado"* Grupo Nº1; *"Tenho sempre muitas coisas diferentes para fazer todos os dias e não existem dias iguais"* Grupo Nº1). Em contrapartida, participantes nomeadamente, de Analytics e Finanças, negaram a existência dessa mesma diversidade, mencionando uma certa monotonia no seu dia a dia (*"Aquilo que fiz quando entrei na empresa é aquilo que continuo a fazer agora, é o mesmo todos os dias"* Grupo Nº2 *"Estamos muito tempo aqui na empresa, mas sempre a fazer as mesmas atividades"* Grupo Nº2).

Segurança e estabilidade como Atributo Instrumental

A subcategoria Segurança e estabilidade como Atributo Instrumental (15 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre a possibilidade de existir trabalho para a vida e estabilidade no emprego na empresa pertencente ao setor da Imprensa. Esta subcategoria não foi consensual para todos os trabalhadores, com alguns a mencionar a existência de segurança e estabilidade e outros a negar essa mesma existência. Os participantes que referiram a existência de segurança e estabilidade, basearam-se na antiguidade de alguns trabalhadores, na relevância das suas funções e no cumprimento dos objetivos (*"Acho que facilmente teria trabalho para a vida aqui, porque sinto que vou ter cada vez mais trabalho no que estou a fazer à medida que o negócio for balanceando para o digital e não vejo isto a ir para outro sítio"* Grupo Nº1; *"Eu acho que aqui pode haver trabalho para a vida e os colaboradores que estão na empresa quase desde a sua criação são o exemplo disso. Se eu colocasse na balança se preciso mais da empresa ou se a empresa precisa mais de mim, se calhar a empresa precisa mais de mim do que eu da empresa"* Grupo Nº1; *"Qualquer um de nós pode ser despedido a qualquer momento, mas, nesta empresa, acho que essa probabilidade é muito menor porque temos consciência do trabalho que estamos a desenvolver e vamos acompanhando diariamente e mensalmente os objetivos da empresa e de cada área"* Grupo Nº3). Por outro lado, os participantes que negaram a existência de segurança e estabilidade,

basearam-se na elevada rotatividade verificada no departamento, nomeadamente ao nível das chefias (“*Existem pessoas que estão na empresa há mais de vinte anos e isso transmite alguma estabilidade. Por outro lado, em três anos, tive três chefias*” Grupo Nº2; “*No vosso departamento não é assim tão linear, mas no meu departamento não existe estabilidade sobretudo no lugar da chefia. Em três anos tive três diretores*” Grupo Nº3; “*Eu acho que dentro do meu departamento não existe estabilidade e percebi isso este ano, quando uma pessoa foi despedida de um dia para o outro. Temos um ritmo acelerado e com contante pressão*” Grupo Nº3; “*Na minha área, somos números ao final do mês e temos resultados a apresentar. Já vi colegas meus a serem despedidos por falta de resultados. A equipa é nova, a diretora e os coordenadores são novos, e, portanto, sinto muito pouca estabilidade quando olho em meu redor e não vejo aqui ninguém há muito tempo*” Grupo Nº2). Segundo alguns trabalhadores, esta rotatividade das chefias, acaba efetivamente por levar a alguma instabilidade na equipa (“*Em três anos tive três diretores e essa rotatividade e instabilidade andam lado a lado porque sempre que vem um diretor, tudo muda e o negócio perde com isso*” Grupo Nº3; “*A minha equipa sofre alterações todos os meses e isso faz com que se perda memória dos resultados, do que correu bem, do que correu mal*” Grupo Nº 3).

Atividades sociais como Atributo Instrumental

A subcategoria Atividades sociais como Atributo Instrumental (21 segmentos codificados), procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre o ambiente de trabalho, a convivência com pessoas diferentes e a comunicação interna da empresa pertencente ao setor da Imprensa. Sobre este campo, a generalidade dos trabalhadores considerou existir um bom ambiente de trabalho dentro da organização (“*É muito fácil conversar. Temos uma relação muito próxima com as chefias e conseguimos conversar de maneira informal e próxima*” Grupo Nº2; “*As equipas aqui são excepcionais. Acho que existe um dom em escolher boas pessoas, que criam um bom ambiente*” Grupo Nº2). Apesar disso, grande parte dos participantes mencionou a pouca convivência com pessoas diferentes e a falta de comunicação sobretudo entre jornalistas e não jornalistas (“*Existe bom ambiente, as pessoas são todas espetaculares, mas ao mesmo tempo existe muita falta de comunicação, de partilha e até de algumas dinâmicas para as pessoas se conhecerem melhor. Sinto que ninguém sabe muito bem o que os outros estão a fazer*” Grupo Nº1; “*Não fazemos teambuildings e depois chegamos ao jantar de Natal e acabamos por estar sempre nos mesmos grupos e por falar sempre com as mesmas pessoas*” Grupo Nº2; “*Na nossa zona as pessoas são unidas e dão-se bem, mas não existe comunicação num todo. O muro entre jornalistas e não jornalistas existe mesmo*” Grupo Nº2; “*As nossas*

áreas precisam de muito contacto com todas as áreas do jornal, ao passo que, à partida, a redação não precisa desse contacto e muitos jornalistas da redação não sabem quem está deste lado” Grupo Nº3). Para além da falta de comunicação entre departamentos, os atuais profissionais mencionam ainda a falta de comunicação interna entre empresa e colaboradores, sobretudo no que diz respeito à partilha dos sucessos obtidos, o que acaba por levar a uma percepção de falta de reconhecimento (“*Nós recebemos um prémio e os nossos colegas não sabem que o recebemos. Foi escrita uma notícia sobre o assunto, notícia essa que foi publicada no site, mas internamente nada foi divulgado. A única forma dos colaboradores saberem que recebemos um prémio, é lerem essa notícia. Para mim isso é falta de reconhecimento*” Grupo Nº2).

Condições de trabalho como Atributo Instrumental

A subcategoria Condições de Trabalho como Atributo Instrumental (4 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre o espaço físico de trabalho, as instalações e os recursos fornecidos pela empresa aos trabalhadores, para o exercício das suas funções. Esta categoria não foi extremamente mencionada pelos trabalhadores, mas quem se debruçou sobre ela, adotou perspetivas diferentes. Alguns participantes mencionaram a existência de boas condições de trabalho, especialmente pelo acesso a um portátil da empresa (“*As condições de trabalho parecem-me boas. Não estava à espera de ter um portátil para trabalhar. Vinha muito com o pensamento de que uma cadeira para sentar já seria bom. A cadeira e a secretária parecem-me bem, melhor ainda só se fosse uma secretária que desse para subir e descer*” Grupo Nº1). Por outro lado, numa perspetiva diferente, determinados trabalhadores destacaram a escassez de recursos que existem em algumas equipas (“*Na nossa equipa conseguimos ter melhores condições e recursos, cada um tem uma licença da Adobe, mas noutra equipa, divide-se uma licença da Adobe por três pessoas*” Grupo Nº1) ou pela pouca de modernidade das instalações (“*Eu posso dizer que fiquei um pouco surpreendida com as instalações. Em termos gerais, estava com uma expectativa superior. Tinha a perspetiva de que os escritórios iam ser mais modernos, não tao escuros, e que tinham, por exemplo, uma vending machine*” Grupo Nº2).

Estrutura como Atributo Instrumental

A subcategoria Estrutura como Atributo Instrumental (13 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre a estrutura, as regras e os processos de trabalho da empresa pertencente ao setor da Imprensa. Sobre a estrutura, os trabalhadores destacaram a horizontalidade e baixa hierarquização da organização (“*A empresa é muito horizontal e não é super hierárquica, não tens de falar com o diretor, para o diretor falar com o diretor acima, para depois o diretor acima...*” Grupo Nº1). Por outro lado, sobre as regras e processos de trabalho, os participantes salientaram a desorganização e a ineficiência de alguns processos, tais como, reuniões constantes que ocupam uma grande percentagem de tempo mas que não geram o retorno devido (“*Uma empresa muito destruturada onde não existe planeamento ou priorização de algumas coisas*” Grupo Nº1; “*Existem processos que são time consuming e que não dão estrutura nenhuma, como passar 80% do dia em reuniões longas que não são produtivas*” Grupo Nº1; “*Quando eu entrei havia uma reunião geral para aí de seis em seis meses, hoje em dia são três reuniões por dia, ou seja, passou-se do oito ao oitenta*” Grupo Nº3).

Chefias, liderança e gestão como Atributo Instrumental

A subcategoria Chefias, liderança e gestão como Atributo Instrumental (12 segmentos codificados) procurou descrever a perspetiva dos atuais profissionais sobre as chefias da empresa pertencente ao setor da Imprensa. Esta subcategoria obteve pontos de vista diferentes consoante os departamentos ou grupos. Os trabalhadores de Web Design do primeiro grupo, destacaram a competência da chefia e a possibilidade de aprender com ela (“*A minha chefia é uma pessoa que tem imenso conhecimento e com a qual eu estou a aprender imenso*” Grupo Nº1; “*Concordo com o que estavas a dizer, a chefia tem muita experiência e conhecimento e aprendo todos os dias com ela*” Grupo Nº1). Por outro lado, os profissionais do segundo grupo, salientaram a falta de reconhecimento da gestão pelo trabalho desenvolvido (“*No jantar de Natal, chegámos, comemos e fomos embora. Não houve nenhum discurso nem nenhuma celebração por estarmos ali reunidos. Para mim isso é falta de reconhecimento*” Grupo Nº2). Numa outra perspetiva, os participantes do terceiro grupo, mencionaram uma certa incoerência e/ou deficiência na tomada de decisão das chefias ou gestão “*A pessoa que decide hoje, não é a mesma que decide amanhã*” Grupo Nº3; “*Eu sei que há um dia em que a administração me vai dizer que sim e que há outro em que me vai dizer que não, por isso, vou bater à porta no dia em que me vai dizer que sim*” Grupo Nº3).

Onboarding como Atributo Instrumental

A subcategoria *Onboarding* como Atributo Instrumental (7 segmentos codificados) procurou analisar a perspetiva dos atuais profissionais sobre as práticas de integração e socialização utilizadas pela empresa pertencente ao setor da Imprensa, aquando da entrada de um novo trabalhador. Relativamente a este aspeto, os participantes referiram que existe um e-mail enviado pela empresa a todos os trabalhadores, a mencionar a entrada de uma nova pessoa. No entanto, os participantes relataram que muitos trabalhadores ainda não são apresentados e que a verdadeira integração acaba por ser feita pelas suas equipas ou colegas (“*Nós estávamos sempre a batalhar com os recursos humanos porque as pessoas que entravam não eram apresentadas. Agora já começou a existir, mas muitos de nós não fomos apresentados*” Grupo Nº3; “*Não existe um momento de apresentação da pessoa à equipa. Há um e-mail que é enviado com a sua fotografia e pronto*” Grupo Nº2; “*São as próprias equipas ou os próprios colegas que fazem a integração da pessoa que entra. Não há uma preocupação por parte da empresa*” Grupo Nº3). Houve ainda quem salientasse a existência ou não de um documento que permite perceber os termos base utilizados no setor (“*Quem não é da área cai aqui de paraquedas porque te começam a falar em montes de termos que para ti não te dizem nada e que na tua cabeça e noutras indústrias têm outro nome*” Grupo Nº1; “*Na equipa de Web Design temos um documento interno com alguns termos base e informações que nos permitem perceber inicialmente como as coisas funcionam*” Grupo Nº1).

Cultura como Atributo Instrumental

A subcategoria Cultura como Atributo Instrumental (4 segmentos codificados) procurou analisar a perspetiva dos atuais profissionais sobre os comportamentos da empresa pertencente ao setor da Imprensa. Este aspeto não foi extremamente mencionado, mas os trabalhadores que o referiram, destacaram uma cultura pouco virada para os recursos humanos (“*Infelizmente a nossa política de recursos humanos e a nossa cultura de recursos humanos é das mais fracas que já vi*” Grupo Nº3; “*A empresa não tem uma cultura voltada para os recursos humanos, até porque, existem funções que existem noutras empresas, mas que não existem aqui. Aqui os recursos humanos fazem um tipo de coisas que são importantes, mas depois, existem outras coisas que também são importantes, mas que não existe ninguém que as faça. Deveria haver outras pessoas, outras funções*” Grupo Nº3).

Avaliação de Desempenho como Atributo Instrumental

A subcategoria Avaliação de Desempenho como Atributo Instrumental (4 segmentos codificados) procurou analisar a perspetiva dos atuais profissionais sobre o sistema de avaliação de desempenho existente na empresa pertencente ao setor da Imprensa. Este aspeto não foi extremamente mencionado pelos trabalhadores, mas pelas declarações, depreende-se que a empresa não apresenta um sistema de avaliação de desempenho robusto (“*Não existe avaliação de desempenho*” Grupo Nº3; “*Não existe avaliação de desempenho*” Grupo Nº2). Segundo uma pequena minoria, existe apenas uma avaliação do cumprimento de objetivos quantitativos por equipa ou departamento (“*Existe avaliação de desempenho por departamento, mas apenas quantitativa, para se perceber se foram cumpridos os objetivos, e não qualitativa*” Grupo Nº3; “*Não existe avaliação de desempenho individual, existe avaliação de desempenho por departamento*” Grupo Nº3).

4.2.2. Atributos Simbólicos

A categoria Atributos Simbólicos procurou identificar os atributos subjetivos da organização pertencente ao setor da Imprensa, sob a perspetiva de atuais profissionais não jornalistas. Esta categoria obteve nove subcategorias. O atributo simbólico mais destacado pelos participantes foi o prestígio (15 segmentos codificados), que define a empresa como prestigiante, reconhecida e respeitada (“*Nós temos os melhores jornalistas em Portugal, somos líderes no setor e toda a gente nos vê como uma marca de referência. É uma empresa com imenso prestígio*” Grupo Nº1). Por outro lado, o segundo atributo simbólico mais destacado pelos trabalhadores, foi a rigidez/resistência à mudança (12 segmentos codificados) definindo assim a organização como antiquada, rígida e resistente à mudança (“*O que me vem logo à cabeça, é antiquada. Sinto que é uma empresa antiquada, com muita resistência à inovação e à evolução*” Grupo Nº2; “*A empresa tem muitos objetivos, mas depois não os consegue concretizar porque é antiquada e não muda os seus hábitos*” Grupo Nº2). Para além destes, foram ainda mencionados outros atributos, tais como, a competência (7 segmentos codificados) (“*A empresa no geral é competente porque no final de contas cumpre o objetivo a que se propõe, de lançar o jornal todos os dias e consegue manter o posicionamento do jornal*” Grupo Nº3), a credibilidade (5 segmentos codificados) (“*A credibilidade da empresa ajuda-me no meu próprio trabalho*” Grupo Nº3), a emoção (4 segmentos codificados) (“*Por ser uma empresa emocional e emocionante, todos os dias queremos fazer mais*” Grupo Nº1), a pressão (4 segmentos codificados) (“*É uma empresa onde existe muita pressão diária, especialmente na*”).

parte do business, onde se trabalha com números, com dinheiro” Grupo N°2), a falta de transparência (4 segmentos codificados) (“Para mim a empresa é pouco transparente. Por exemplo, se nós não sabemos qual a nossa perspetiva de progressão de carreira é porque não existe transparência sobre a nossa progressão dentro da empresa. Quantas vezes é que não aparece aqui alguém e nós nem sabíamos que a vaga estava aberta?” Grupo N°3), a inovação (2 segmentos codificados) (“Inovadora para o contexto nacional” Grupo N°1) e a ambição (1 unidade de registo) (“Eu acho que é uma empresa ambiciosa e meio megalómana, quer fazer tudo e mais um pouco, quer estar em todas as áreas e quer mexer em várias coisas ao mesmo tempo” Grupo N°2).

4.2.3. Facilitadores da Retenção

A categoria Facilitadores da Retenção procurou identificar os aspetos que podem levar um profissional não jornalista a permanecer na empresa pertencente ao setor da Imprensa. Esta categoria obteve doze subcategorias. O facilitador da retenção mais referenciado pelos participantes foi o ambiente de trabalho (15 segmentos codificados) (“Acho que se não fosse o ambiente de trabalho, nenhum de nós trabalhava cá” Grupo N°3; “Eu sinto que nos tratamos todos por igual, que existe imenso respeito e que as pessoas têm a humildade de te ouvir e de aprender contigo. Encontras pessoas incríveis e isso é um fator muito positivo” Grupo N°1); “O que me pode levar a ficar é o ambiente de trabalho - a relação entre as pessoas, a interajuda, a diversidade de idades e de experiências de trabalho” Grupo N°2). Para além do ambiente de trabalho, outro aspeto bastante destacado pelos trabalhadores, foi a missão da empresa (12 segmentos codificados) (“Eu gosto de estar num sítio em que me revejo nas causas. A missão que o jornal acaba por ter pela questão da democracia, é algo que me faz sentir bem” Grupo N°1; “Eu penso muito na missão que a empresa tem no mundo e a nossa missão é algo que não existe noutra sítio. É aquilo que me faz garantir todos os dias que vamos informar as pessoas com as nossas notícias” Grupo N°3).

4.2.4. Barreiras da Retenção

A categoria Barreiras da Retenção procurou identificar os aspetos que podem levar os profissionais não jornalistas a sair da empresa pertencente ao setor da Imprensa. Esta categoria obteve doze subcategorias. A principal barreira identificada foi as oportunidades de carreira (24 segmentos codificados). Os trabalhadores não têm oportunidades de carreira e isso faz com que a certo ponto estagnem no seu percurso, em termos de progressão, evolução, desafio e aquisição

de competências. Muitos lamentaram o favoritismo da empresa pelo recrutamento externo em detrimento do interno para posições superiores, o que impossibilita as oportunidades de carreira referidas (“*Não conseguir progredir cá dentro, é um fator que leva as pessoas a procurar melhores posições lá fora. Muito mais facilmente vão buscar um diretor lá fora ou alguém para ocupar uma posição superior, do que apoiar e valorizar quem está cá dentro. Valoriza-se mais quem vem de fora do que os que cá estão*” Grupo Nº1); “*O que eu acho triste nesta empresa, é não haver progressão na carreira e valorização interna. Mas quando a pessoa sai, vai para outra empresa e daqui a uns anos volta, vem com condições totalmente diferentes. É a mesma pessoa, mas alguém lhe deu uma oportunidade lá fora*” Grupo Nº3); “*O que me pode fazer mudar um dia é não haver progressão na carreira. É sentir que estou a estagnar ou que estou a decrescer*” Grupo Nº2).

Depois das oportunidades de carreira, o segundo fator mais mencionado como barreira da retenção, foi a compensação (14 segmentos codificados) (“*A remuneração talvez seja um fator que nos possa levar a sair. Não que seja má, mas se houver oportunidades melhores, não vai haver lealdade*” Grupo Nº1; “*Eu concordo com a remuneração, como um fator que nos possa levar a sair. Agora com a inflação, começa a doer e a empresa tem de conseguir acompanhar isso, porque se não, vai mesmo perder pessoas*” Grupo Nº1; “*Eu estive numa empresa onde havia bónus e aumentos concretos. Por mais que não fossem aumentos absurdos, tinha a segurança de que ia ser aumentada e de que ia receber um bónus, como reconhecimento do meu trabalho. Aqui isso já não acontece e acho que ao longo dos anos pode desestimular porque é bom receber um reconhecimento financeiro pelo trabalho que fizemos*” Grupo Nº2; “*A remuneração é um fator que nos pode levar a sair, porque face àquilo que te cobram*” Grupo Nº3).

Houve ainda participantes, mais especificamente do departamento de Marketing/Assinaturas, a mencionar as chefias/gestão/liderança (9 segmentos codificados) como um dos principais motivos que podem levar os atuais profissionais a sair da empresa (“*Eu não quero estar a culpar nem a nomear ninguém, mas quando tens uma chefia que não te ouve, não te apetece muito continuar a trabalhar com ela*” Grupo Nº1).

Na tabela abaixo (ver tabela 12) podem ser observadas as principais descobertas do tema Auditoria de Imagem Interna e das quatro categorias associadas ao tema.

Tabela 12 - Principais descobertas do tema Auditoria de Imagem Interna e suas categorias

Tema e categorias	Principais descobertas	Excertos
Auditoria de Imagem Interna		
Atributos Instrumentais	A maioria dos participantes considera que a Imprensa apresenta uma compensação dentro da média das empresas portuguesas pertencentes ao mesmo setor mas abaixo da média das empresas de outros setores e de outros países e com baixa progressão salarial; formação em contexto de trabalho mas inexistência de um plano anual de formação; poucas oportunidades de carreira; bom ambiente de trabalho mas falta de comunicação interna; estrutura horizontal, pouco hierarquizada e onde predomina a desorganização de regras e de processos de trabalho; e, onboarding ineficiente	“Se fores a comparar a compensação com empresas de outros países a atuar cá, e eventualmente de outros setores, existe uma diferença”; “A formação é uma coisa que tem de ser praticamente pedida diretamente à administração e depois dependerá daquilo que a administração achar que naquele momento faz ou não sentido”; “Todos estamos na empresa há algum tempo e não vemos muitas perspetivas de progredir aqui dentro”; “Existe bom ambiente, as pessoas são todas espetaculares, mas ao mesmo tempo existe muita falta de comunicação, de partilha e até de algumas dinâmicas para as pessoas se conhecerem melhor. Sinto que ninguém sabe muito bem o que os outros estão a fazer”; “A empresa é muito horizontal e não é super hierárquica, não tens de falar com o diretor, para o diretor falar com o diretor acima, para depois o diretor acima”; “Uma empresa muito destruturada onde não existe planeamento ou priorização de algumas coisas”; “Não existe um momento de apresentação da pessoa à equipa. Há um e-mail que é enviado com a sua fotografia e pronto”
Atributos Simbólicos	A maioria dos participantes considera a empresa, prestigiante, e, resistente à mudança	“Nós temos os melhores jornalistas em Portugal, somos líderes no setor e toda a gente nos vê como uma marca de referência. É uma empresa com imenso prestígio”; “O que me vem logo à cabeça, é antiquada. Sinto que é uma empresa antiquada, com muita resistência à inovação e à evolução”
Facilitadores da Retenção	A maioria dos participantes considera que a empresa apresenta como principais facilitadores da retenção, o bom ambiente de trabalho e a Missão	“Acho que se não fosse o ambiente de trabalho, nenhum de nós trabalhava cá”
Barreiras da Retenção	A maioria dos participantes considera que a empresa apresenta como principais barreiras da retenção, a progressão na carreira e a compensação	“O que me vai fazer mudar um dia é não haver progressão na carreira. É sentir que estou a estagnar ou que estou a decrescer”; “A remuneração talvez seja um fator que nos possa levar a sair. Não que seja má, mas se houver oportunidades melhores, não vai haver lealdade”

4.3. Ferramentas para construção do Employer Branding Interno

O tema Ferramentas para construção do *Employer Branding* Interno procurou identificar os aspetos que podem levar a Imprensa a construir um *Employer Branding* Interno capaz de reter profissionais não jornalistas. Para tal, foram analisados os aspetos mais valorizados pelos atuais profissionais numa empresa enquanto entidade empregadora, os aspetos que a empresa pertencente ao setor da Imprensa necessita de mudar enquanto entidade empregadora, e a influência da presença nos Rankings de entidades empregadoras no *Employer Branding*. Este

tema, apresenta assim, três categorias (*1- Aspetos valorizados numa entidade empresa enquanto entidade empregadora; 2- Aspetos a mudar na Imprensa enquanto empregadora; 3- Presença nos Rankings de entidade empregadora*). Estas três categorias, por sua vez, apresentam um total de trinta e seis subcategorias. As categorias do presente tema são apresentadas na tabela abaixo (ver tabela 13) e as subcategorias podem ser observadas em anexo (ver anexo K e L). Seguidamente, serão analisadas mais pormenorizadamente as categorias e subcategorias identificadas.

Tabela 13 – Tema das Ferramentas para construção do Employer Branding Interno e suas categorias

Ferramentas para construção do Employer Branding Interno	
Categorias	Segmentos codificados
Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	120
Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	131
Presença nos Rankings de entidade empregadora	9
Total	260

4.3.1. Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora

A categoria Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora, procurou, precisamente, identificar os aspetos mais valorizados pelos atuais profissionais numa empresa enquanto entidade empregadora. Esta categoria obteve vinte e três subcategorias. O elemento que mais destacado pelos trabalhadores foi as oportunidades de carreira, em termos de progressão e aprendizagem (24 segmentos codificados) (“*Nesta fase da minha vida, o que mais valorizo são as oportunidades de carreira em termos de progressão e aprendizagem. É sentir que consigo progredir e evoluir bastante nesta área*” Grupo N°2; “*Aquilo que mais valorizo é a progressão de carreira. É sentir que estou a aprender e não só a ensinar, é sentir que tenho pessoas que sabem mais do que eu e que me podem fazer progredir e quanto falo em progressão falo em poder ir crescendo dentro da própria função, naquilo que essa função me permitir*” Grupo N°2). Para além das oportunidades de carreira, outro aspeto bastante referido pelos participantes, foi a compensação (16 segmentos codificados) (“*Neste momento aquilo que mais valorizo é a remuneração. Claro que vou ficar super infeliz e se calhar mudo se tiver num ambiente péssimo, mas o que conta mais é a remuneração*” Grupo N°2; “*Eu acho que essa questão depende do momento da vida em que estás e do que estás disposto ou não a abdicar.*

Nesta fase da vida em que estou, para mim é ter um bom salário” Grupo Nº2). Com exceção das oportunidades de carreira e da compensação, foram ainda mencionados outros fatores, entre os quais, o ambiente de trabalho (12 segmentos codificados) (“*Valorizo o ambiente de trabalho, porque por mais que tenha um salário incrível e uma progressão de carreira maravilhosa, se não conseguir ter uma boa relação com o meu chefe e com os meus colegas que estão ali no departamento, vai ser muito difícil fazer o trabalho*” Grupo Nº2), o equilíbrio trabalho-família (11 segmentos codificados) (“*Para mim, em primeiro lugar está o work life balance, porque estou no início de carreira e tenho outros objetivos para além dos profissionais - quero continuar a minha formação académica, quero aprender fora daqui - e o meu trabalho tem de me permitir alcançar esses objetivos*” Grupo Nº1), a chefia/liderança (9 segmentos codificados) (“*Chefias afáveis, que ouvem as pessoas que estão abaixo*” Grupo Nº1; “*Chefia positiva, que transmite confiança e seja construtiva*” Grupo Nº1; “*Chefia com espírito colaborativo e abertura para falar e discutir*” Grupo Nº1; “*Chefia que confie e dê liberdade para decidir*” Grupo Nº3) e a formação (8 segmentos codificados) (“*Profissionalmente falando, valorizo a formação porque o que faz a diferença para mim neste momento é o que me vai estimular em termos de desenvolvimento de competências*” Grupo Nº2).

4.3.2. Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora

A categoria Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora, procurou identificar os aspetos que a Imprensa necessita de trabalhar para a melhoria do seu *Employer Branding* Interno, sob a perspetiva dos atuais profissionais não jornalistas. Esta categoria obteve doze subcategorias. Os pontos de mudança mais mencionados foram as oportunidades de carreira (17 segmentos codificados) e a compensação (17 segmentos codificados). Para a melhoria das oportunidades de carreira, os trabalhadores sugeriram o desenvolvimento de planos de carreira, a apostar no recrutamento interno em detrimento do externo para a ocupação de posições superiores, o aproveitamento do potencial de cada colaborador e a atribuição de títulos (“*Acho que seria importante um plano de carreira para a pessoa saber exatamente o que é esperado dela a curto, médio ou longo prazo*” Grupo Nº1; “*Por vezes é só dar o título à pessoa, porque a pessoa já faz tudo aquilo*” Grupo Nº3; “*Saber aproveitar o que cada um de nós pode contribuir*” Grupo Nº2; “*Ter a oportunidade de deixar de fazer determinado tipo de coisas e passar a fazer outras onde mais agrego valor e que outras pessoas não teriam a capacidade de fazer*” Grupo Nº3; “*Quando a empresa tem uma oportunidade em aberto, devia anunciar internamente para todos os colaboradores se poderem candidatar*” Grupo Nº3). Por outro lado,

para a melhoria da compensação, os profissionais ressalvaram o aumento dos salários e a atualização/revisão da política salarial da empresa (“*Acho que deveriam aumentar os salários... toda a gente tem a percepção de que este é um setor muito precário*” Grupo N°1; “*Acho super importante a empresa adequar a compensação à inflação e ao período que estamos a passar*” Grupo N°1; “*Acho que uma progressão financeira faria bastante falta na empresa*” Grupo N°2; “*Acho que deve ser feita uma reavaliação do meu ordenado, porque o mesmo foi definido com base no ordenado da pessoa que estava a desempenhar a função antes de mim. Cada um tem diferentes aptidões e trabalha de forma diferente*” Grupo N°2).

Fora as oportunidades de carreira e a compensação, foram mencionados aspectos como a comunicação interna (16 segmentos codificados) no sentido de existir uma melhor comunicação interna entre departamentos e atividades de *teambuilding* para os colaboradores se conhecerem melhor (“*Acho que deveria existir uma newsletter interna e organização de mais atividades que envolvam os colaboradores*” Grupo N°2; “*Devia haver um fórum de x em x tempo em que as pessoas se apresentavam e reapresentavam e diziam o que fazem*” Grupo N°3; “*Acho que faltam dinâmicas para as pessoas se conhecerem melhor porque tudo flui muito mais facilmente*” Grupo N°3; “*Acho que para nos conhecermos melhor, era bom a empresa nos proporcionar, por exemplo, uma vez por mês, uma atividade de bonding, como irmos todos jogar bowling*” Grupo N°1).

Por outro lado, foram ainda relatados elementos como a formação (13 segmentos codificados) e a avaliação de desempenho (13 segmentos codificados). Dentro da formação, os participantes mencionaram a aposta na formação para desenvolvimento de competências e a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na formação em contexto de trabalho (“*Fornecer formação e dar oportunidade de que ela seja aplicável*” Grupo N°2; “*Apostar na formação porque profissionalmente falando, o que me faz a diferença neste momento, é o que me estimula em termos de desenvolvimento de competências*” Grupo N°2). Já no campo da avaliação de desempenho, os participantes destacaram a criação de um sistema de avaliação de desempenho que englobasse a avaliação do colaborador, mas também, da chefia. Houve ainda quem salientasse a receção de um bónus consoante o resultado da avaliação de desempenho (“*Uma avaliação de desempenho com a tua autoavaliação, a heteroavaliação do teu team líder e uma conversa para discutir em que níveis te encontras é extremamente importante para perceberes os teus pontos fortes, os teus pontos fracos e como os melhorar. E depois, claro, teres um bónus consoante o trabalho que tiveste*” Grupo N°2; “*Eu acho que era essencial haver uma avaliação de desempenho, não só das chefias para com os trabalhadores, mas dos*

trabalhadores para com as chefias” Grupo N°2; “O que eu pretendo é que os recursos humanos se sentem aqui comigo e falem comigo sobre aquilo que foi o meu desempenho no último ano e que façam o mesmo com a minha chefe” Grupo N°2).

Não obstante, outro aspecto extremamente mencionado pelos participantes, relaciona-se com as chefias, liderança e gestão (12 segmentos codificados). Os participantes desejam que as chefias passem a ouvir as suas opiniões, reconheçam o trabalho que desenvolvem e conheçam as suas capacidades (“*Ouvir opinião dos seus trabalhadores no sentido construtivo e sem penalização*”; “*As chefias deviam ter preocupação com as pessoas que fazem as empresas e às vezes é tão simples como chegar ao pé de uma pessoa e dizer obrigada pelo trabalho desenvolvido*” Grupo N°3; “*Conhecer os colaboradores, as suas capacidades e de que forma podem acrescentar valor*”) Grupo N°3.

Por fim, os últimos aspectos mais mencionados foram, a estrutura (11 segmentos codificados), o *onboarding* (11 segmentos codificados) e o equilíbrio trabalho-família (11 segmentos codificados). Sobre a estrutura, os participantes mencionaram a organização e definição de processos de trabalho e a criação de funções ligadas aos recursos humanos que ainda não existem na empresa (“*Falta estruturar mais os documentos, os links, os circuitos, para as pessoas não ficarem perdidas*” Grupo N°1; “*A empresa devia ser mais virada para os recursos humanos. Não existem funções aqui no jornal relacionadas com os recursos humanos que existem noutras empresas*” Grupo N°3). Relativamente ao *onboarding* (11 segmentos codificados) os participantes destacaram a criação de um processo onde seja a empresa a integrar efetivamente o colaborador e a proporcionar-lhe o conhecimento inicial sobre o setor e sobre o funcionamento de um jornal (“*Falta melhorar muito o onboarding. A pessoa não pode depender da boa vontade do colega para ser integrado na empresa, tem de ser a empresa e integrá-lo*” Grupo N°3; “*Se o objetivo é contratar pessoas que não tenham ligação aos media, antes da pessoa começar a tomar qualquer tipo de decisões é importante haver uma parte de onboarding mais ou menos estruturada nem que seja para a pessoa perceber como funciona um jornal, como funciona o site, que termos importantes se utilizam, porque se não, é muito provável que a pessoa se sinta perdida, e quando falo da pessoa, estou a falar de mim*” Grupo N°1). No que concerne ao equilíbrio trabalho-família (11 segmentos codificados) os trabalhadores mostraram-se insatisfeitos com o atual modelo de trabalho da empresa de quatro dias de trabalho presencial e um dia de teletrabalho, e aconselharam a mudança para um modelo de teletrabalho mais híbrido, como o que a empresa teve em tempos (“*Eu queria voltar ao modelo mais híbrido de trabalho. Não concordei com a decisão de voltarmos aos quatro dias*

de trabalho presencial obrigatório. Acho que tínhamos mais a ganhar com o trabalho remoto” Grupo N°1; “*Eu e a maioria das pessoas queremos continuar em trabalho remoto, mas fomos obrigados a ter de voltar, ficando apenas um dia em casa. Todos os trabalhadores deram provas durante quase três anos de pandemia que conseguiam desenvolver o seu trabalho, que conseguiam faz mais, que se esforçavam ainda mais para conseguir manter os padrões de qualidade e o nível que era suposto a marca ter. Foi feito um inquérito a toda a empresa e todos os colaboradores disseram que gostavam do teletrabalho e que preferiam aquele modelo de teletrabalho, mas isso não foi tido em consideração*” Grupo N°3; “*Para mim, o modelo de dois dias de teletrabalho era perfeito e a minha organização pessoal funcionava muito bem com base nesse modelo. Achei antiquado a empresa fazer um questionário, perceber que as pessoas queriam manter os dois dias e mesmo assim resistir para ter os ratinhos todos ao computador. Foi algo que não nos trouxe motivação e acho que é uma empresa que está muito pouco preocupada com a motivação das pessoas*” Grupo N°2).

4.3.3. Presença em Rankings de entidade empregadora

A categoria Presença em Rankings de entidade empregadora (9 segmentos codificados) procurou perceber se a presença da empresa pertencente ao setor da Imprensa neste tipo de Rankings poderia levar a uma melhoria do *Employer Branding* Interno e da retenção. A maioria dos trabalhadores referiu que a presença neste tipo de Rankings, pode, efetivamente, melhorar a retenção, mais pela percepção de existência de boas práticas dentro da Imprensa, do que propriamente pela presença no ranking em si (“*Para mim não é ter o jornal no ranking é saber que essas boas práticas realmente existem*” Grupo N°2).

Na tabela abaixo (ver tabela 14) podem ser observadas as principais descobertas do tema Ferramentas para construção do *Employer Branding*, e das três categorias associadas ao tema.

Tabela 14 - Principais descobertas do tema Ferramentas para construção do Employer Branding Interno e suas categorias

Tema e categorias	Principais descobertas	Excertos
Ferramentas para construção do Employer Branding Interno	Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	<p>A maioria dos participantes mencionou como aspeto mais valorizado, as oportunidades de carreira, seguindo-se a compensação, e, depois, o ambiente de trabalho, equilíbrio trabalho-família, e, chefia/liderança</p> <p>A maioria dos participantes mencionou como aspetos a mudar na empresa enquanto entidade empregadora, as oportunidades de carreira, a compensação, comunicação interna, formação, avaliação de desempenho, chefias, estrutura, onboarding e equilíbrio trabalho-família</p>
		<p>“Nesta fase da minha vida, o que mais valorizo são as oportunidades de carreira em termos de progressão e aprendizagem. É sentir que consigo progredir e evoluir bastante nesta área”; “Eu acho que essa questão depende do momento da vida em que estás e do que estás disposto ou não a abdicar. Nesta fase da vida em que estou, para mim é ter um bom salário”</p> <p>“Acho que seria importante um plano de carreira para a pessoa saber exatamente o que é esperado dela a curto, médio ou longo prazo”; “Acho super importante a empresa adequar a compensação à inflação e ao período que estamos a passar”; “Acho que deveria existir uma <i>newsletter</i> interna e organização de mais atividades que envolvam os colaboradores”; “Fornecer formação e dar oportunidade de que ela seja aplicável”; “Eu acho que era essencial haver uma avaliação de desempenho, não só das chefias para com os trabalhadores, mas dos trabalhadores para com as chefias”; “As chefias deviam ter preocupação com as pessoas que fazem as empresas e às vezes é tão simples como chegar ao pé de uma pessoa e dizer obrigada pelo trabalho desenvolvido”; “Falta estruturar mais os documentos, os links, os circuitos, para as pessoas não ficarem perdidas”; “Falta melhorar muito o Onboarding. A pessoa não pode depender da boa vontade do colega para ser integrado na empresa, tem de ser a empresa e integrá-lo”; “Eu queria voltar ao modelo mais híbrido de trabalho. Não concordei com a decisão de voltarmos aos quatro dias de trabalho presencial obrigatório. Acho que tínhamos mais a ganhar com o trabalho remoto”</p>
Presença em Rankings de entidade empregadora	A maioria dos participantes mencionou não efetuar uma pesquisa ativa sobre a presença das empresas nos Rankings de entidade empregadora, mas referiu que se a empresa estivesse presente nesses rankings isso influenciaria a retenção, mais pela percepção da existência de boas práticas do que pela presença no ranking em si	<p>“Para mim não é ter o jornal no ranking é saber que essas boas práticas realmente existem”</p>

4.4. Intenções

O tema Intenções procurou identificar dois tipos de intenções por parte dos atuais profissionais não jornalistas para com a empresa pertencente ao setor da Imprensa: intenções de saída da

empresa e intenções de recomendação da empresa enquanto entidade empregadora. Este tema, apresenta assim, duas categorias (*1- Intenções de saída; 2- Intenções de recomendação*). As categorias do presente tema são apresentadas na tabela abaixo (ver tabela 15) e as subcategorias podem ser observadas em anexo (ver anexo K e L). Seguidamente, serão analisadas mais pormenorizadamente as categorias identificadas.

Tabela 15 – Tema das Intenções e suas categorias

Intenções	
Categorias	Segmentos codificados
Intenções de saída	8
Intenções de recomendação	17
Total	25

Intenções de saída

A categoria Intenções de saída (8 segmentos codificados), procurou identificar intenções de saída da empresa, a curto, médio ou longo prazo. No que diz respeito a este assunto, existiram trabalhadores a demonstrar que tencionam sair da empresa no futuro (“*Eu não vim à procura de um trabalho para a vida aqui. Estou só a tentar obter o máximo de conhecimento e aprendizagem possível para depois ingressar noutras oportunidades*” Grupo Nº1; “*Acho que é um ótimo trabalho para início de carreira, para ganhar uma certa estaleca da vida profissional, mas não me imagino a trabalhar aqui para o resto da vida*” Grupo Nº1).

Intenções de recomendação

A categoria Intenções de recomendação (17 unidades de registo), procurou perceber se os atuais profissionais recomendariam a empresa enquanto entidade empregadora a familiares, amigos ou conhecidos. Relativamente a este aspeto, as opiniões dividiram-se, sendo que o maior motivo de recomendação por parte dos trabalhadores, prendeu-se com a possibilidade de aprendizagem que a empresa oferece (“*Recomendo porque é um excelente sítio para aprender*” Grupo Nº1; “*Recomendaria no sentido em que é uma boa escola*” Grupo Nº3). Por outro lado, o maior motivo de não recomendação encontra-se na equipa das Assinaturas e prende-se essencialmente com a instabilidade da equipa, especialmente ao nível das chefias (“*Neste momento não recomendaria pela instabilidade da equipa das Assinaturas*” Grupo Nº1; “*Depende de quem*

estiver na chefia, neste momento não recomendo ninguém para o meu departamento de Assinaturas, por causa da chefia” Grupo Nº3).

Na tabela abaixo (ver tabela 16) podem ser observadas as principais descobertas do tema Intenções e das duas categorias associadas ao tema.

Tabela 16 - Principais descobertas do tema Intenções e suas categorias

Tema e categorias	Principais descobertas	Excertos
Intenções		
Intenções de Saída	Uma boa parte dos participantes demonstrou intenções de saída seja a curto, médio ou longo prazo	“Eu não vim à procura de um trabalho para a vida aqui. Estou só a tentar obter o máximo de conhecimento e aprendizagem possível para depois ingressar noutras oportunidades”
Intenções de Recomendação	Uma parte dos participantes recomendaria a empresa a amigos ou conhecidos pelas oportunidades de aprenizagem que a mesma proporciona, e outra parte não recomendaria a empresa, se a intenção fosse ir para a equipa das Assinaturas	“Recomendo porque é um excelente sítio para aprender”; “Neste momento não recomendaria pela instabilidade da equipa das Assinaturas”

Capítulo 5 – Discussão dos resultados

5.1. Descobertas da investigação

A presente investigação, procurou estudar o *Employer Branding* na atração e retenção de profissionais não jornalistas na Imprensa portuguesa. Por meio da realização de grupos focais numa universidade portuguesa e numa empresa portuguesa pertencente ao setor da Imprensa, foi efetuada uma auditoria de imagem externa e interna da Imprensa enquanto entidade empregadora e foram identificados os aspetos que a mesma poderia trabalhar para a melhoria do seu *Employer Branding* Externo e Interno, sob a perspetiva de potenciais e atuais profissionais não jornalistas. Desta forma, as quatro questões de investigação foram respondidas e os quatro objetivos de investigação foram cumpridos.

Por meio da realização dos três grupos focais na universidade portuguesa, foram respondidas as duas primeiras questões de investigação e cumpridos os dois primeiros objetivos. Para a resposta da Q1 (*Qual a imagem externa da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora para potenciais profissionais não jornalistas?*) e alcance do OB1 (*Identificar a imagem externa da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora de potenciais profissionais não jornalistas*) procurou determinar-se a imagem geral da Imprensa enquanto entidade empregadora, os atributos instrumentais e simbólicos, e, os facilitadores e barreiras da atração, sob a perspetiva dos potenciais profissionais não jornalistas. Começando pela imagem geral da Imprensa enquanto entidade empregadora, a maioria dos participantes associava a Imprensa a jornalistas, não apresentando qualquer ideia do setor enquanto empregador de profissionais não jornalistas. Entrando agora nas percepções sobre a *Employee Value Proposition*, no que diz respeito aos atributos instrumentais, a maioria dos potenciais trabalhadores considerou que a Imprensa apresenta: baixa progressão salarial; trabalho remoto, mas horas extra; baixas oportunidades de progressão na carreira; pouca segurança e estabilidade; e, bom ambiente de trabalho. Relativamente aos atributos simbólicos, os participantes destacaram a falta de criatividade e inovação, e o conservadorismo e tradicionalismo. Nesta etapa de auditoria de imagem externa da Imprensa enquanto entidade empregadora, foram ainda identificados os facilitadores e barreiras da atração. No que concerne aos facilitadores, a grande maioria dos participantes afirmou não existirem facilitadores da atração, mas quem se pronunciou sobre os mesmos, destacou a missão, o desafio e o ambiente de trabalho. Já nas barreiras da atração, os participantes salientaram o desconhecimento da Imprensa enquanto entidade empregadora de profissionais não jornalistas, o produto ou serviço

que a Imprensa oferece, a falta de criatividade e inovação, e, as poucas oportunidades de aprendizagem e aquisição de conhecimento.

Para a resposta da Q2 (*Como é que a Imprensa portuguesa pode construir um Employer Branding Externo capaz de atrair potenciais profissionais não jornalistas?*) e cumprimento do OB2 (*Identificar as características que fazem ou fariam da Imprensa um empregador capaz de atrair potenciais profissionais não jornalistas*) procurou determinar-se os aspetos valorizados pelos potenciais trabalhadores numa empresa enquanto entidade empregadora, os aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora e a influência dos Rankings de entidade empregadora na atração de potenciais profissionais não jornalistas. Relativamente aos aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora, foram identificados respetivamente, a compensação, o ambiente de trabalho, as oportunidades de carreira e o equilíbrio trabalho-família (trabalho remoto e flexibilidade de horários). Estas descobertas corroboram os resultados de estudos anteriores, que indicam o ambiente de trabalho (Eger et al., 2019; Srednoselec et al., 2021), as possibilidades de progressão na carreira (Srednoselec et al., 2021), o equilíbrio trabalho-família (Ahmad et al., 2022; (Kröll et al., 2018) e a remuneração (Patel & Dahling, 2020), como elementos importantes na atração de potenciais profissionais. Relativamente aos aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora, os participantes destacaram a presença em universidades e a partilha nas redes sociais, o que vai igualmente ao encontro das descobertas de alguns estudos, que comprovam a importância da presença nas universidades (Pachura & Smolarek, 2019; Struss & Herdan, 2017) e nas redes sociais (Chițu, 2020; Kucherov, Alkanova, et al., 2022; Kucherov, Tsybova, et al., 2022; Kucherov & Zhiltsova, 2021; Pachura & Smolarek, 2019) para o conhecimento da empresa enquanto entidade empregadora e consequente atração de candidatos. Já sobre os Rankings de entidades empregadoras, os participantes referiram não fazer uma pesquisa ativa sobre a presença das empresas nestes Rankings, mas declararam que se as organizações mencionarem que estão presentes nos mesmos, isso acaba por influenciar a sua atração por essas mesmas instituições. Estas descobertas, corroboram assim os resultados de alguns estudos que relatam o impacto deste tipo de Rankings na atração de colaboradores (Guillot-Soulez et al., 2019; Zafar & Siddiqui, 2019).

As descobertas indicam ainda que a Imprensa é um setor pouco atrativo para potenciais profissionais não jornalistas, especialmente comparando com outros setores (muito pelo desconhecimento da possibilidade de se trabalhar neste setor enquanto profissional não jornalista) o que comprova assim a necessidade da Imprensa trabalhar o *Employer Branding Externo*.

Passando agora para as duas últimas questões e os dois últimos objetivos, estes dizem respeito ao *Employer Branding* na retenção de profissionais não jornalistas na Imprensa portuguesa e foram cumpridos pela realização de três grupos focais com atuais profissionais não jornalistas de uma empresa pertencente ao setor da Imprensa. Estas questões e objetivos são idênticos aos anteriormente apresentados, mas sob a perspetiva de atuais colaboradores. Assim, para a resposta da Q3 (*Qual a imagem interna da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora para atuais profissionais não jornalistas?*) e alcance do OB3 (*Identificar a imagem interna da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora de atuais profissionais não jornalistas*) procurou igualmente determinar-se os atributos instrumentais e simbólicos e os facilitadores e barreiras, mas da retenção. No que diz respeito aos atributos instrumentais, no geral, os colaboradores consideraram que a Imprensa oferece uma compensação dentro da média das empresas portuguesas pertencentes ao mesmo setor mas abaixo da média das empresas de outros setores e de outros países e com baixa progressão salarial; formação em contexto de trabalho mas inexistência de um plano anual de formação e poucas oportunidades de participar em programas de formação estruturados; baixas oportunidades de carreira; bom ambiente de trabalho mas falta de comunicação interna; estrutura horizontal, pouco hierarquizada e com regras e processos de trabalho destruturados, e, *onboarding* ineficiente. Relativamente aos atributos simbólicos, destacou-se o prestígio e a rigidez/resistência à mudança. Ainda na auditoria da imagem externa da Imprensa enquanto entidade empregadora, procurou compreender-se os facilitadores e barreiras da retenção. No que concerne aos facilitadores, a grande maioria dos participantes mencionou o bom ambiente de trabalho, seguindo-se a missão. Já nas barreiras da retenção, os participantes salientaram as (poucas) oportunidades de carreira, seguindo-se a compensação.

Por fim, para a resposta da Q4 (*Como é que a Imprensa portuguesa pode construir um Employer Branding Interno capaz de reter atuais profissionais não jornalistas?*) e cumprimento do OB4 (*Identificar as características que fazem ou fariam da Imprensa um empregador capaz de reter atuais profissionais não jornalistas*) procurou determinar-se os aspetos valorizados pelos atuais colaboradores numa empresa enquanto entidade empregadora, os aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora e a influência da presença em Rankings de entidade empregadora na retenção de potenciais profissionais não jornalistas. Relativamente aos aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora, os mais mencionados pelos participantes foram as oportunidades de carreira, seguindo-se a compensação, o ambiente de trabalho, o equilíbrio trabalho-família e a gestão/liderança. Estas descobertas, corroboram assim os resultados de alguns estudos, que indicam igualmente as

oportunidades de carreira (Dhanpat et al., 2018), a compensação (Savov et al., 2022), o ambiente de trabalho (Nguyen, 2020), o equilíbrio trabalho-família (Dhanpat et al., 2018; Naidoo et al., 2019; Salgado et al., 2020) e a gestão/liderança (Carter et al., 2019; Dhanpat et al., 2018; Mwita et al., 2018) como aspectos que influenciam a retenção de profissionais. No que diz respeito aos aspectos a mudar na empresa enquanto entidade empregadora, foram mencionados diversos elementos. Um dos aspectos mais mencionados, foram as oportunidades de carreira, pela aposta no recrutamento interno e recurso a planos de carreira. Os atuais profissionais referem que a empresa não oferece oportunidades de carreira porque aposta no recrutamento externo em detrimento do interno, para a ocupação de posições superiores. De facto, na literatura, Pfeffer (2001) menciona que as empresas são propensas a apostar nos potenciais profissionais em detrimento dos atuais, mas ressalva a importância de não descurar dos atuais, recorrendo ao recrutamento interno. Para o incremento das oportunidades de carreira na empresa, os atuais profissionais mencionaram ainda a utilização de planos de carreira – algo igualmente mencionado na comunidade científica por alguns autores, como uma boa alternativa para o crescimento profissional do colaborador e retenção do mesmo (Dhanpat et al., 2018; Mheiri et al., 2021). Além das oportunidades de carreira (com aposta no recrutamento interno e criação de planos de carreira), foram ainda mencionados outros aspectos de mudança, tais como, a compensação (com atualização e revisão da política salarial) e a comunicação interna. Apesar de existir um bom ambiente de trabalho, a comunicação interna foi apontada por diversos participantes como um aspecto de melhoria, o que vai igualmente ao encontro de alguns estudos, que referem a comunicação interna como um dos elementos que a maioria dos colaboradores reconhece que deve ser melhorado (Verčič, 2021). Outros dois aspectos algo mencionados, foram a formação e a avaliação de desempenho. Sobre a formação, os participantes referiram que a empresa deve apostar efetivamente no desenvolvimento de competências dos colaboradores, dando a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em contexto de trabalho. Já sobre a avaliação de desempenho, os participantes mencionaram a criação de um sistema que englobe a avaliação do colaborador e da chefia, e alguns referiram ainda, a inclusão de bónus, consoante o resultado da avaliação. De facto, na literatura, alguns autores recomendam a avaliação do grau de satisfação dos colaboradores para com as chefias (Mwita et al., 2018), bem como, a criação de um sistema de recompensas associado ao desempenho colaborador (Dhanpat et al., 2018; Savov et al., 2022). Fora estes aspectos, foram ainda mencionados outros que importa ressalvar, tais como, as chefias/liderança/gestão, a estrutura, o *onboarding*, e o equilíbrio trabalho-família. Por fim, relativamente aos Rankings, a grande maioria dos participantes admite não efetuar uma pesquisa ativa sobre eles, mas

considera que a presença nos mesmos pode impactar a imagem da empresa enquanto entidade empregadora - mais pela percepção da existência de boas práticas do que propriamente pela presença no ranking em si.

As descobertas indicam ainda que existem colaboradores com intenções de sair da empresa a curto, médio ou longo prazo, e, outros, com comportamentos de não recomendação em relação a algumas equipas, nomeadamente, a de Marketing/Assinaturas - o que reafirma a necessidade de se trabalhar *Employer Branding* Interno. Estes comportamentos de não recomendação por parte dos atuais profissionais são prejudiciais para a sua retenção, mas também para a atração de potenciais, visto que de acordo com alguns estudos, os potenciais colaboradores procuram opiniões dos atuais sobre a organização antes de se candidatarem (Patel & Dahling, 2020). Apesar disso, existem alguns atuais profissionais com comportamentos de recomendação, pelas possibilidades de aprendizagem que a empresa pertencente ao setor da Imprensa proporciona. Curiosamente, uma das barreiras da atração mais apontadas pelos potenciais profissionais, foi, precisamente, as oportunidades de aprendizagem. Isto pode significar que as oportunidades de aprendizagem que o setor proporciona podem não estar a ser corretamente passadas para o exterior.

No geral, apesar de serem duas amostras bastante distintas – atuais e potenciais profissionais – os seus resultados de ambas apresentam algumas semelhanças. Relativamente ao primeiro e ao terceiro objetivo, nos atributos instrumentais, tanto os atuais como os potenciais colaboradores mencionaram a baixa progressão salarial, as poucas oportunidades de progressão na carreira e o bom ambiente de trabalho. Já no que diz respeito aos atributos simbólicos, o grupo de potenciais colaboradores mencionou a falta de criatividade e inovação e o conservadorismo e tradicionalismo, o que se assemelha com a rigidez e resistência à mudança, mencionada pelos atuais colaboradores. Por outro lado, nos facilitadores, apesar da maioria dos potenciais trabalhadores não salientar nenhum facilitador da atração, quem os mencionou, referiu o ambiente de trabalho e a missão, dois aspetos igualmente identificados pelos atuais colaboradores como facilitadores da retenção.

Não obstante, relativamente aos objetivos dois e quatro, nos aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora, os potenciais colaboradores identificaram a compensação, ambiente de trabalho, oportunidades de carreira e equilíbrio trabalho-família, e os atuais colaboradores identificaram os mesmos, mas em ordem inversa (oportunidades de carreira, compensação, ambiente de trabalho e equilíbrio trabalho-família). Já no que diz respeito aos aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora, enquanto os potenciais colaboradores mencionaram a presença em universidades e nas redes sociais, os

atuais colaboradores mencionaram aspectos como as oportunidades de carreira, a compensação e a comunicação interna. Este ponto obteve menor consenso nas respostas, porque enquanto os atuais colaboradores conhecem a possibilidade de trabalhar na Imprensa enquanto profissionais não jornalistas, os potenciais desconhecem ou desconheciam essa possibilidade antes de participarem nos grupos focais. Isso faz com que os atuais colaboradores se foquem em aspectos mais concretos da *Employee Value Proposition* e os potenciais em aspectos mais relacionados com a comunicação dessa *Employee Value Proposition* para o exterior. Por fim, ainda sobre estes objetivos, mas relativamente aos Rankings de entidade empregadora, os resultados revelaram que apesar de nenhuma das amostras pesquisar ativamente a presença das empresas nestes Rankings, ambas reconhecem que se tiverem conhecimento sobre a presença das empresas de Imprensa nos mesmos, isso poderia influenciar a atração (no caso dos potenciais profissionais) e a retenção (no caso dos atuais).

Por não responder a nenhuma questão ou objetivo de investigação, o tema da Auditoria de Imagem Externa (dos grupos focais realizados na empresa), não foi mencionado na presente secção dos resultados. Contudo, torna-se importante salientar que por meio deste tema, conseguiu perceber-se a imagem que os atuais profissionais detinham da empresa antes de ingressarem na mesma. Este tema, indica especialmente, que os atuais profissionais não apresentavam nenhuma imagem da Imprensa enquanto entidade empregadora, antes de entrarem na empresa, mas sim, uma imagem da marca (jornal) a que a organização se encontrava associada. No mesmo sentido, os potenciais profissionais (nos grupos realizados na universidade) demonstraram igualmente não apresentar uma imagem da Imprensa enquanto entidade empregadora. Estas descobertas reafirmam mais uma vez a importância de a Imprensa trabalhar o *Employer Branding*.

5.2. Implicações teóricas

Tal como mencionado anteriormente, apesar do *Employer Branding* ser um tema que tem perdurado no tempo, os estudos que existem sobre o mesmo ainda são insuficientes. A investigação ainda carece de estudos sobre este tema aplicado ao setor da Imprensa e aplicado a profissionais que não pertencem ao grupo profissional associado ao setor onde se encontram ou onde se podem vir a encontrar. Assim, a presente investigação representa um avanço na literatura ao fazer face a esta necessidade, analisando o *Employer Branding* aplicado ao setor da Imprensa e aplicado a atuais e potenciais profissionais não jornalistas, de campos como o Marketing, Analytics e Gestão.

Especificamente, o cumprimento do objetivo 1 (*Identificar a imagem externa da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora de potenciais profissionais não jornalistas*) e do objetivo 3 (*Identificar a imagem interna da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora de atuais profissionais não jornalistas*) permitiu aplicar a estrutura instrumental-simbólica a um novo setor profissional, e introduzir a estrutura facilitadores-barreiras na auditoria de imagem de um setor enquanto empregador. A estrutura instrumental-simbólica tem sido utilizada em diversos estudos na identificação da imagem de um setor enquanto empregador (Lievens et al., 2005; Van Hoye et al., 2013) e esta investigação veio reafirmar a sua utilidade para esse fim e estender a sua utilização ao setor da Imprensa. A aplicação desta estrutura instrumental-simbólica ao setor da Imprensa, permitiu assim identificar pela primeira vez, os aspectos objetivos (instrumentais) e subjetivos (simbólicos) da Imprensa enquanto entidade empregadora sob a perspetiva de atuais e potenciais profissionais não jornalistas. Por outro lado, a estrutura facilitadores-barreiras não tem sido utilizada na auditoria de imagem de um setor enquanto empregador e este estudo veio acrescentar ainda essa novidade. A aplicação desta estrutura ao setor em estudo, permitiu assim identificar em primeira mão, os aspectos da Imprensa (enquanto entidade empregadora) que levam os potenciais profissionais a desejar ingressar no setor e os atuais profissionais a permanecer no mesmo.

Já o cumprimento do objetivo 2 (*Identificar as características que fazem ou fariam da Imprensa um empregador capaz de atrair potenciais profissionais não jornalistas*) e do objetivo 4 (*Identificar as características que fazem ou fariam da Imprensa um empregador capaz de reter atuais profissionais não jornalistas*) permitiu analisar o que atuais e potenciais profissionais não jornalistas mais valorizam numa empresa enquanto entidade empregadora, e o que mudariam na Imprensa enquanto entidade empregadora, o que constitui igualmente uma novidade para a literatura. Estas análises, vieram ainda reforçar a importância de aspectos como a compensação, as oportunidades de carreira, o ambiente de trabalho e o equilíbrio trabalho-família para potenciais e atuais profissionais, bem como, a importância da comunicação da *Employee Value Proposition*, por meio das redes sociais e da presença em universidades, para potenciais profissionais.

Por fim, importa salientar o interesse do tema da Auditoria de Imagem Externa (retirado dos grupos focais da empresa do setor da Imprensa, com atuais profissionais não jornalistas), para a comunidade científica. O mesmo acrescenta valor para a literatura, ao permitir demonstrar as diferenças e/ou semelhanças entre a imagem externa que os atuais profissionais detinham de uma empresa antes de serem colaboradores e a imagem externa que os potenciais profissionais detém de uma empresa atualmente. A par disto, permite constatar se a imagem

que os atuais profissionais detinham da empresa antes de serem colaboradores ainda se mantém, e perceber igualmente, se existe uma incongruência entre a proposta de valor que a empresa transmite externamente, e a proposta de valor que a empresa oferece, efetivamente, internamente.

5.3. Implicações práticas

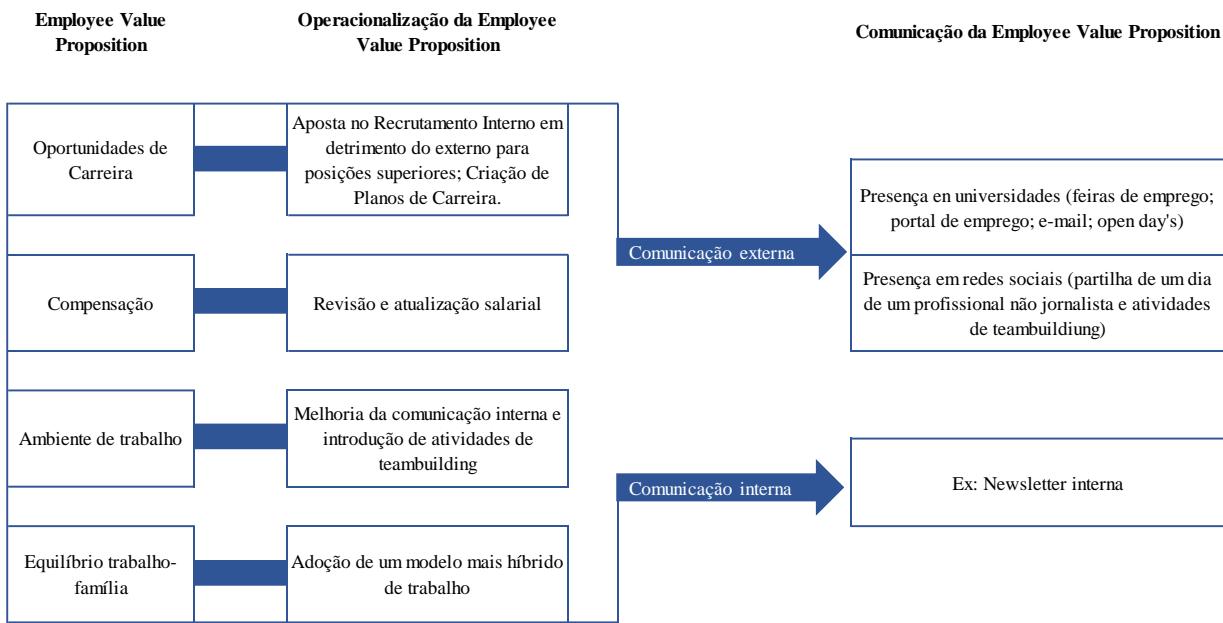
Adicionalmente, a presente investigação apresenta ainda implicações práticas. Estas, estão relacionadas com as recomendações de construção de *Employer Branding* que se podem fornecer ao setor em estudo, depois de auditada e compreendida a sua imagem interna e externa e depois de identificadas e compreendidas as necessidades dos atuais e potenciais colaboradores em relação ao setor da Imprensa enquanto empregador. Tendo em conta estes aspetos, existe a possibilidade de fornecer recomendações para as empresas deste setor puderem construir um *Employer Branding Externo* capaz de atrair potenciais profissionais não jornalistas e um *Employer Branding Interno*, capaz de reter atuais.

De acordo com os resultados obtidos, um *Employer Branding Externo* capaz de atrair potenciais colaboradores, pode incluir uma *Employee Value Proposition* com boas oportunidades de carreira, compensação, bom ambiente de trabalho e equilíbrio trabalho-família. Essa *Employee Value Proposition*, pode depois ser comunicada por meio da presença em universidades (feiras de emprego, e-mail de estudante, *open day's* e desafios em unidades curriculares) e presença em redes sociais (com partilha de publicações sobre trabalhar na Imprensa enquanto profissional não jornalista e partilha de atividades de *teambuilding*). Não obstante, mais do que a comunicação da *Employee Value Proposition*, torna-se importante que as empresas pertencentes ao setor da Imprensa comuniquem a possibilidade de trabalhar na Imprensa enquanto profissionais não jornalistas. Na comunicação da proposta de valor, importa ainda, eliminar alguns estigmas que os potenciais profissionais possam deter da Imprensa enquanto entidade empregadora.

Por outro lado, um *Employer Branding Interno*, capaz de reter potenciais colaboradores, pode incluir uma *Employee Value Proposition* que ofereça oportunidades de carreira (onde os colaboradores tenham acesso a recrutamento interno e planos de carreira), compensação acima da média e de acordo com a inflação, bom ambiente de trabalho e equilíbrio trabalho-família. Esta *Employee Value Proposition* pode depois ser comunicada aos atuais colaboradores por meio de um portal de comunicação interna, como por exemplo, uma *newsletter* interna – meio mencionado por um dos atuais profissionais num dos grupos focais (“*É existir uma newsletter*

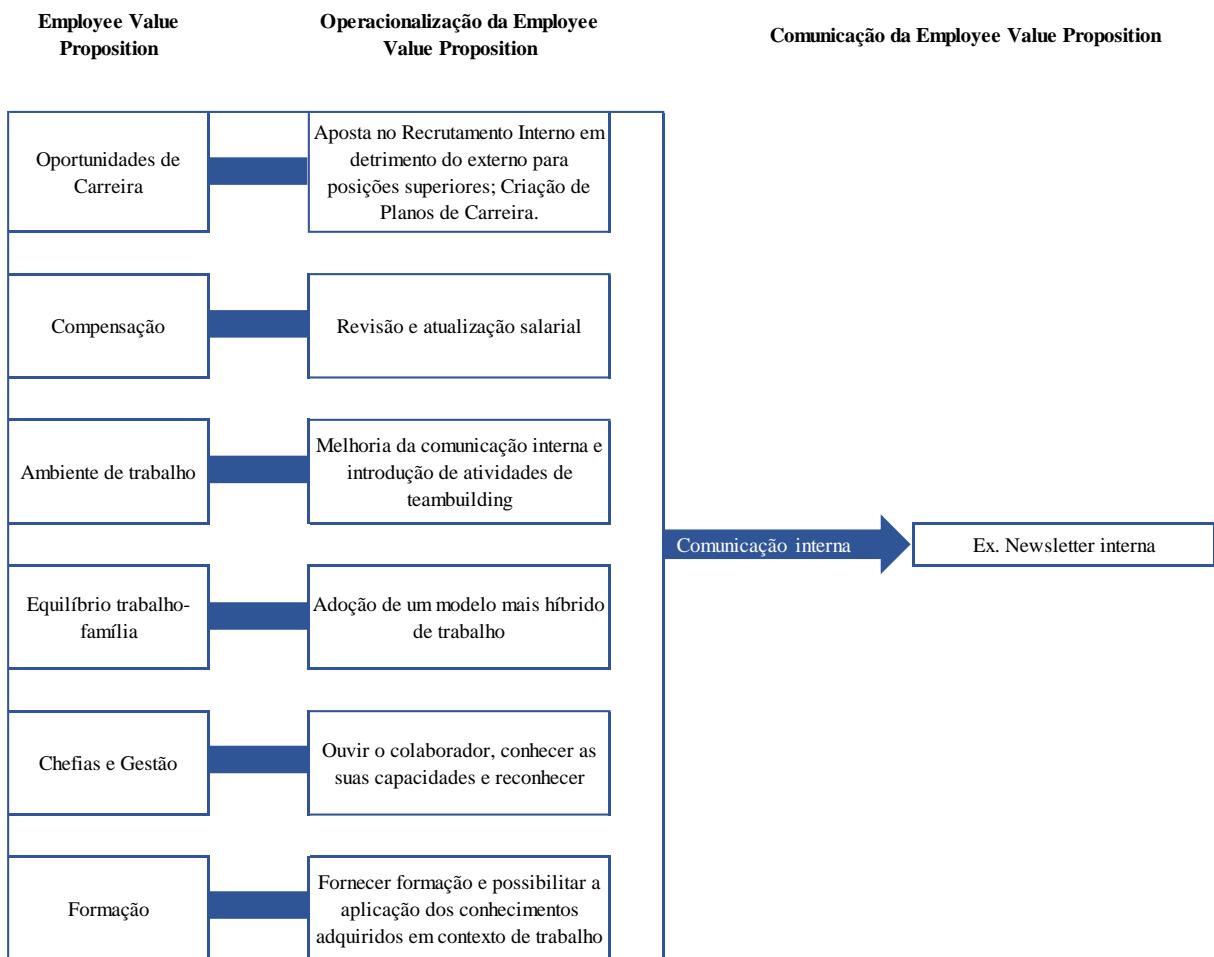
interna” Grupo N°2). No entanto, mais do que os aspectos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora, os atuais colaboradores forneceram ainda recomendações concretas sobre a melhoria da *Employee Value Proposition* da Imprensa. Assim, torna-se possível recomendar uma estratégia de *Employer Branding* que inclua a *Employee Value Proposition* desejada, a operacionalização dessa *Employee Value Proposition*, de acordo com as recomendações dos atuais trabalhadores e a comunicação dessa *Employee Value Proposition* (ver tabela 17). Como os aspectos valorizados por atuais e potenciais profissionais uma empresa enquanto entidade empregadora são os mesmos, mas em ordem inversa, o processo de criar uma *Employee Value Proposition* que agrade ambas as partes tornou-se facilitado. Para além da *Employee Value Proposition*, a proposta incluiu ainda a operacionalização dessa proposta de valor, tendo em consideração as recomendações dos atuais colaboradores sobre os aspectos a trabalhar na Imprensa enquanto entidade empregadora. Segundo os atuais colaboradores, para a melhoria das oportunidades de carreira, a empresa pertencente ao setor da Imprensa deveria apostar no recrutamento interno para posições superiores e efetuar planos de carreira. Sobre a compensação, os profissionais recomendaram uma revisão e atualização salarial, de acordo com as responsabilidades das pessoas, mercado e inflação. No que diz respeito ao ambiente de trabalho, apesar de existir um bom ambiente de trabalho, os colaboradores aconselham a melhora da comunicação interna e atividades de *teambuilding*. Por fim, sobre o equilíbrio trabalho-família, a maioria dos colaboradores ressalva a preferência por um modelo de trabalho mais híbrido, com possibilidade de ficar mais dias em teletrabalho. Esta *Employee Value Proposition*, pode depois ser comunicada aos potenciais colaboradores pela presença em universidades e redes sociais e aos atuais por newsletter internas (de acordo com o que os mesmos referiram).

Tabela 17 - Recomendações para a Construção de uma Estratégia de Employer Branding Interno e Externo



Como os atuais profissionais apresentavam um conhecimento mais profundo sobre a Imprensa enquanto entidade empregadora, fornecendo conselhos mais concretos sobre os aspectos a mudar no setor, torna-se possível recomendar uma estratégia de *Employer Branding* Interno mais completa. Para além dos aspectos acima mencionados, esta estratégia poderia ainda incluir aspectos relacionados com as chefias e a formação – outros dois pontos bastante valorizados pelos atuais profissionais e sobre os quais teceram recomendações (ver tabela 18). Sobre as chefias e a gestão, os atuais colaboradores mencionaram a capacidade de ouvir, conhecer as suas capacidades e reconhecer. Já sobre a formação, mencionaram o fornecimento de formação e a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na formação, em contexto de trabalho.

Tabela 18 - Recomendações para a Construção de uma Estratégia de Employer Branding Interno



Não obstante, existiram ainda outras sugestões de melhoria na empresa do setor da Imprensa mencionadas pelos atuais profissionais, que apesar de não constarem nos aspectos mais valorizados numa entidade empregadora, continuam a ser importantes. Entre elas, importa ressalvar: o *onboarding*, a avaliação de desempenho e a estrutura. No *onboarding*, foi sugerida a criação de um processo mais estruturado, onde se passam conhecimentos iniciais sobre o funcionamento do setor e termos utilizados no mesmo. Na avaliação de desempenho, foi aconselhada a criação de um sistema estruturado, que inclua a avaliação da chefia ao colaborador, do colaborador à chefia, bem como, uma reunião final de *follow up*, onde sejam discutidos os pontos fortes, fracos e de melhoria. Por fim, na estrutura, foi recomendada a estruturação de processos de trabalho e a criação de funções ligadas aos recursos humanos que não existem atualmente na empresa.

5.4. Limitações e sugestões para estudos futuros

Apesar da presente investigação compreender contribuições, apresenta ainda algumas limitações, que devem ser consideradas em estudos futuros.

Em primeiro lugar, a especificidade cultural do estudo (Portugal) leva a que o mesmo não possa ser estendido a outras culturas. Assim, estudos futuros podem replicar a mesma investigação, mas compreendendo várias culturas.

Em segundo lugar, existe ausência de representatividade das amostras, dado que a amostra dos grupos focais focados na vertente da atração, incluiu apenas estudantes de um Instituto Universitário e a amostra dos grupos focais focados na vertente da retenção, incluiu apenas colaboradores de uma empresa pertencente ao setor da Imprensa. Fora isso, não foram envolvidas pessoas de diversas áreas, interessadas em trabalhar no setor. Desta forma, estudos futuros podem replicar a mesma investigação, mas envolvendo diversas universidades, empresas pertencentes ao setor da Imprensa e pessoas de diversos ramos interessadas em trabalhar no setor.

Em terceiro lugar, os grupos focais exigem um grande alinhamento de agendas por parte de todos os participantes envolvidos no processo e isso não permitiu que fossem realizados mais grupos. Desta forma, apesar dos grupos realizados terem atingido a saturação e cumprirem com o número de grupos pretendidos, poderia ter sido interessante realizar mais grupos ou complementar os grupos focais com entrevistas individuais, para extrair mais informação e diminuir o efeito grupal. Desta forma, estudos futuros podem replicar a mesma investigação, mas acrescentando entrevistas individuais.

Em quarto lugar, apesar de existirem vantagens na moderação dos próprios grupos e do moderador se ter preparado bastante para a moderação dos mesmos, utilizando *probes* e pausas, o mesmo não tinha experiência em moderação e poderia ter sido vantajoso existir um moderador mais experiente. Com base nisto, sugere-se que estudos futuros utilizem um moderador no caso de o moderador não possuir experiência.

Em quinto lugar, o estudo sobre o *Employer Branding* no setor da Imprensa apresenta-se como inovador e isso faz com que não existam evidências empíricas a corroborar os dados obtidos sobre a estrutura instrumental-simbólica, facilitadores e barreiras da atração e retenção e aspectos de melhoria da Imprensa enquanto entidade empregadora sob a perspetiva de atuais e potenciais colaboradores. Estudos futuros podem comparar os seus resultados com as descobertas deste estudo.

Conclusão

Em conclusão, esta dissertação permitiu alargar o conhecimento existente sobre o *Employer Branding* no setor da Imprensa e em profissionais que não pertencem ao grupo profissional a que a empresa se encontra maioritariamente associada.

Em concreto, o estudo possibilitou auditar a imagem externa e interna da Imprensa portuguesa enquanto entidade empregadora de profissionais não jornalistas. Na auditoria da imagem externa da Imprensa enquanto entidade empregadora, concluiu-se que os potenciais profissionais não apresentam conhecimento sobre a Imprensa enquanto entidade empregadora e desconhecem a possibilidade de trabalhar na Imprensa enquanto profissionais não jornalistas. Quando desafiados a pensar sobre a *Employee Value Proposition* da Imprensa, os estudantes ressalvaram, nos atributos instrumentais, a baixa progressão salarial, a possibilidade de trabalhar remotamente, a necessidade de serem feitas horas extra e as poucas possibilidades de progressão na carreira; nos simbólicos, a falta de criatividade e inovação; nas barreiras, o desconhecimento do setor; e nos facilitadores, a sua inexistência. Já na auditoria da imagem interna da Imprensa enquanto entidade empregadora, concluiu-se que os atuais profissionais se encontram maioritariamente insatisfeitos com a compensação e as oportunidades de carreira, e satisfeitos com o ambiente de trabalho, apesar da pouca eficiência da comunicação interna.

Conseguiu ainda perceber-se as necessidades dos potenciais e atuais trabalhadores em relação ao setor da Imprensa enquanto empregador, o que se torna útil para a construção do *Employer Branding* Externo e Interno das empresas do setor em estudo. Neste ponto, constatou-se a necessidade de a Imprensa trabalhar especialmente, a comunicação da *Employee Value Proposition* para a atração de potenciais trabalhadores e a necessidade de trabalhar o *Employee Value Proposition* propriamente dito, para a retenção de atuais profissionais.

Em suma, a presente investigação comprova assim a necessidade de a Imprensa trabalhar o seu *Employer Branding* tanto interno como externo, visto que os potenciais trabalhadores desconhecem a possibilidade de trabalhar na Imprensa enquanto profissionais não jornalistas e os atuais colaboradores se encontram insatisfeitos com a atual proposta de valor que a empresa oferece, com alguns a considerar sair da empresa.

Referências

- Ahamad, F., Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2022). Interactive influence of work–life balance benefits, employee recommendation, and job attributes on employer attractiveness and job pursuit intentions: two experiments. *Asian Business and Management*, 1–28. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00184-4>
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2019). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 13(859614), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219–237. <https://doi.org/10.1023/a:1011157116322>
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216–233. <https://doi.org/10.1108/jamr-09-2018-0076>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Banerjee, P., & Gupta, R. (2019). Talent Attraction through Online Recruitment Websites: Application of Web 2.0 Technologies. *Australasian Journal of Information Systems Banerjee & Gupta*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1762>
- Behrends, T., Baur, M., & Zierke, L. (2020). Much ado about little: A critical review of the employer branding concept. *Management Revue*, 31(1), 1–30. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2020-1-1>
- Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management and Marketing*, 13(3), 1133–1149. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0028>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). The impact of training and development and supervisors support on employees retention in academic institutions in Pakistan: The moderating role of the work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 113–131. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.24020>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buchelt, B., Ziębicki, B., Jończyk, J., & Dzieńdziora, J. (2021). The enhancement of the employer branding strategies of Polish hospitals through the detection of features which

- determine employer attractiveness: a multidimensional perspective. *Human Resources for Health*, 19(77), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00620-0>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Carter, S. P., Dudley, W., Lyle, D. S., & Smith, J. Z. (2019). Who's the Boss? The effect of strong leadership on employee turnover. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 159, 323–343. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.12.028>
- Chandrasekaran, S. (2020). Impact on employer branding through talent retention and motivation in insurance companies. *International Journal of Business*, 1(1), 54–61. Retrieved from: <https://arivjournal.com/business/wp-content/uploads/2020/07/AIJB11052020.pdf>
- Chițu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, 11(3), 220–230. <https://doi.org/10.18662/po/11.3/209>
- Chiu, J. L., Fajardo, J. J., Lopez, P. N., & Miranda, J. L. F. (2020). The Effect of Employer Branding on Turnover Intention and Employee Satisfaction of the Utility Industry in the Philippines. *Management Review: An International Journal*, 15(2), 53–76. Retrieved from: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-employer-branding-on-turnover-intention/docview/2479483169/se-2>
- Cloos, J. (2021). Employer Review Platforms – Do the Rating Environment and Platform Design affect the Informativeness of Reviews? Theory, Evidence, and Suggestions. *Management Revue*, 32(3), 152–181. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-3-152>
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(7), 1403–1409. <https://doi.org/10.1108/jbim-11-2018-0333>
- Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., Mabojane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16I0.905>
- Dutta, D., & Mishra, S. K. (2021). Predictors of applicant attraction among Gen-X and millennials: evidence from an emerging economy. *International Journal of Manpower*, 42(8), 1479–1499. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2020-0169>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>
- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265–277. <https://doi.org/10.1002/tie.21897>
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427. <https://doi.org/10.5465/256530>
- Greenbaum, T. L. (2000). *Moderating Focus Groups: A Practical Guide for Group Facilitation*. Sage Publications.
- Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer Branding Practices Amongst the Most Attractive Employers of IT and Engineering Sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2020010101>

- Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., & Soulez, S. (2019). Linking employer labels in recruitment advertising, governance mode and organizational attractiveness. *Recherche et Applications En Marketing*, 34(3), 5–26. <https://doi.org/10.1177/2051570719843066>
- Gunesh, P., & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 149–168. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2018-1327>
- Gupta, S., & Saini, G. (2020). Information Source Credibility and Job Seekers' Intention to Apply: The Mediating Role of Brands. *Global Business Review*, 21(3), 743–762. <https://doi.org/10.1177/0972150918778910>
- Halim, H., Radin, T. M. A. T., Azizan, F. L., & Nazri, N. S. (2021). Workplace Environment, Leader Communication and Hotel Employee Retention: Job Satisfaction as a Mediator. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(4), 384–404. <https://doi.org/10.17576/jkmjc-2021-3704-22>
- Hardy, H., Afrianty, T. W., & Prasetya, A. (2020). The Effect of Employer Branding on Contractual Employees: Engagement and Discretionary Effort. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 27(1), 12–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.20476/jbb.v27i1.11757>
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481–1493. <https://doi.org/10.1177/0149206309348788>
- Highhouse, S., Sinar, E., & Lievens, F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Kadiresan, V., Khuan, W. S., Arumugam, T., Rasu, F., & Theseira, A. S. (2019). Employee Engagement and Retention in Automotive Industry in Malaysian Context. Job Stress as a Moderator. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6S3), 607–617. <https://doi.org/10.35940/ijeat.f1108.0986S319>
- Kalinska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies Journal*, XXIV(1), 583–603. <https://doi.org/10.35808/ersj/1982>
- Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vettrivel, T. (2019). A Review of Literature on Employee Retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1–10. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/335677274_a_review_of_literature_on_employee_retention
- Karkhanis, G. V., Chandnani, S. U., & Chakraborti, S. (2022). Analysis of employee perception of employer brand: a comparative study across business cycles using structural topic modelling. *Journal of Business Analytics*, 6(2), 95–111. <https://doi.org/10.1080/2573234x.2022.2104663>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/jibr-09-2019-0276>
- King, N., & Brooks, J. (2018). *Thematic Analysis in Organisational Research*. The Sage Handbook of qualitative business and management research methods.
- Koch, J., & Schermuly, C. C. (2020). Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699–720. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-02-2020-0063>
- Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2018). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 543–572.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479876>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications.
- Kucherov, D., Alkanova, O., Lisovskaia, A., & Tsybova, V. (2023). Employer branding orientation: effects on recruitment performance under COVID-19. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2107–2135.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063065>
- Kucherov, D., Tsybova, V., Yu. Lisovskaia, & Alkanova, O. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126–137.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>
- Kucherov, D., & Zhiltsova, E. (2021). Social Media in Employer Branding in FMCG in Russia: Millennials' Perspective. *Journal of East-West Business*, 27(2), 160–183.
<https://doi.org/10.1080/10669868.2020.1862383>
- Kurek, D. (2021). Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding. *European Research Studies Journal*, XXIV(1), 152–170.
<https://doi.org/10.35808/ersj/2035>
- Levy, D., & Nielsen, R. (2010). The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy. In *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553–572. <https://doi.org/10.1348/09631790x26688>
- Lin, L. H., & Wang, K. J. (2022). Talent Retention of New Generations for Sustainable Employment Relationships in Work 4.0 Era—Assessment by Fuzzy Delphi Method. *Sustainability*, 14(18), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su141811535>
- Maczuga, N. (2021). Creating an attractive workplace for current and potential hospital employees. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 56–69.
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.06](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.06)
- Mangisa, C., Schultz, C. M., & van Hoek, L. (2020). An analysis of transformational leadership, talent acquisition and talent retention of engineers at an energy provider in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–12.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1356>
- Martin, R. (2022, April). *The Real Secret to Retaining Talent*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2022/03/the-real-secret-to-retaining-talent>
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>

- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>
- Mey, M. R., Poisat, P., & Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504>
- Mheiri, S. Al, Jabeen, F., & Abdallah, S. (2021). Inhibitors of talent retention in uae public healthcare. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 74–101. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3163.2021>
- Mir, M. M., Khan, A., & Abbas, Q. (2020). Transformational Leadership Style and Talent Retention in Pakistani Banks: A Serial Multiple Mediation Model. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 19(1), 63–76. <https://doi.org/10.15408/etk.v19i1.11264>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Mwita, K. M., Mwakasangula, E., & Tefurukwa, O. (2018). The Influence of Leadership on Employee Retention in Tanzania Commercial Banks. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 274. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12922>
- Nag, D., Sharma, C. L., & Saxena, N. (2021). Employer Branding as an effective Marketing Strategy: An Empirical Study. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 4355–4359. Retrieved from: <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6565>
- Naidoo, V., Abarantyne, I., & Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1039>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/jeas-01-2022-0012>
- Nguyen, T. L. (2020). Determinants of Talent Retention in Textile and Garment Companies in Binh Duong Province. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 475–484. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.475>
- Oates, C. J., & Alevizou, P. J. (2017). *Conducting focus groups for Business and Management students*. Sage.
- Oliveira, L. B. de, & Honório, S. R. F. S. (2014). Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *Revista de Administração (São Paulo)*, 49(4), 714–730. <https://doi.org/10.5700/rausp1179>
- Pachura, A., & Smolarek, M. (2019). Employer Branding in Creating of an Organization's Image-Example of SME's. *Hradec Economic Days 2019*, 9(2), 189–199. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2019-02-000>
- Padhi, S., & Joshi, S. (2022). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *Journal of Strategic Human Resource Management Preview Publication Details*, 11(1), 35–45. Retrieved from: <http://publishingindia.com/jshrm/>
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3–4), 556–569. <https://doi.org/10.1108/ijis-10-2020-0217>
- Patel, K. R., & Dahling, J. J. (2020). How Important Is Word of Mouth to College Students When Considering Jobs? A Policy-Capturing Study of Organizational Attraction. *Journal of Career Assessment*, 28(3), 462–477. <https://doi.org/10.1177/106907271988087>

- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(01\)00031-6](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(01)00031-6)
- Prasad, K., Rao, M., & Vaidya, R. (2019). Recruitment metrics and accomplishments: A study with reference to information technology sector. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(2), 106–111. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2019.020>
- Rai, A., & Nandy, B. (2021). Employer brand to leverage employees' intention to stay through sequential mediation model: evidence from Indian power sector. *International Journal of Energy Sector Management*, 15(3), 551–565. <https://doi.org/10.1108/ijesm-10-2019-0024>
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1), 57–79. <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2018.10009505>
- Rawshdeh, Z. A., Makbul, Z. K. M., Rawshdeh, M., & Sinniah, S. (2023). Perceived socially responsible-HRM on talent retention: The mediating effect of trust and motivation and the moderating effect of other-regarding value orientation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1087065>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionisio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Reuters Institute for the Study of Journalism. (2022). Digital News Report Portugal 2022. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Retrieved from: https://obercom.pt/wp-content/uploads/2022/06/DNRPT_2022_FINAL_14Jun.pdf
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
- Rodríguez-Sánchez, J. L., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2019). The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*, 11(20), 5785. <https://doi.org/10.3390/su11205785>
- Roslender, R., & Nielsen, C. (2022). Documenting the Contribution of People to Successful Business Model Implementation: An Exercise in Integrated Reporting. *Denmark Journal of Business Models*, 10(1), 58–66. <https://doi.org/10.54337/jbm.v10i1.7339>
- Rottier, L. (2018, November 12). *3 tipos de iniciativas de «employer branding» para jóvenes talentos*. Jobteaser. Retrieved from: https://corporate.jobteaser.com/es/blog/recruiting-the-new-generation/branding/3-tipos-de-iniciativas-de-employer-branding/?fbclid=IwAR13PFj5MISfG7epFJT_BkMyhvSWOLfS8i8ElkVDXajAuIfAsco_bpEG0O3c
- Rozsa, Z., Formánek, I., & Maňák, R. (2019). Determining the Factors of the Employees' Intention to Stay or Leave in the Slovak's SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(2), 63–72. <https://doi.org/10.2478/ijke-2019-0011>
- Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213. <https://doi.org/10.1177/0972150917713897>
- Rynes, S. L. (1989). Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77274>
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286–310. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308158>

- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer Rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Sander, T., & Teh, P. L. (2019). My Employer's Prestige, My Prestige. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 930, 3–11. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16181-1_1
- Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., Reis, I. P., & Sousa, M. J. (2019). Employer branding: The power of attraction in the EB group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 118–129. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153–170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>
- Saragih, M. Y., & Harahap, A. I. (2020). The Challenges of Print Media Journalism in the Digital Era. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI Journal): Humanities and Social Science*, 3(1), 540–548. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.805>
- Savov, R., Kozáková, J., & Tluchoř, J. (2022). Talent retention in Slovak companies: Explorative study. *E&M Economics and Management*, 25(1), 77–95. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-1-005>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56–67. <https://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>
- Srednoselec, T., Ružić, E., & Benazić, D. (2021). Faktori atraktivnosti i izgradnja marke poslodavaca iz perspektive generacije Z. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 9(1), 143–154. <https://doi.org/10.31784/zvr.9.1.9>
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *VISION -The Journal of Business Perspective*, 14(1–2), 25–34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. (2007). *Focus Groups Theory and Practice*. Sage Publications.
- Strand, R., Levine, R., & Montgomery, D. (1981). Organizational entry preferences based upon social and personnel policies: An information integration perspective. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(1), 50–68. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90038-6)
- Struss, M., & Herdan, A. (2017). External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange. *Economics & Finance Conference, London*, 200–213. <https://doi.org/10.20472/efc.2017.008.013>
- Suen, H. Y., Hung, K. E., & Tseng, F. H. (2020). Employer Ratings through Crowdsourcing on Social Media: An Examination of U.S. Fortune 500 Companies. *Sustainability*, 12(16), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12166308>

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Article Global Business Review*, 17(3). <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11(314), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573–592. [https://doi.org/10.1016/s0030-5073\(71\)80008-9](https://doi.org/10.1016/s0030-5073(71)80008-9)
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.184>
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543–557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>
- Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Vnouckova, L., Urbancova, H., & Smolova, H. (2018). Building Employer Image Thanks to Talent Programmes in Czech Organisations. *Engineering Economics*, 29(3), 319–331. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.3.13975>
- Vokić, N. P., Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2022). The Moderating Role Of Internal Communication Satisfaction In Building A Favourable Internal Employer Brand By Fulfilling The Psychological Contract. *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business*, 4(1), 875–889. Retrieved from: <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/moderating-role-internal-communication/docview/2688131431/se-2?accountid=38384>
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), 212–225. [https://doi.org/10.1016/s0030-5073\(66\)90013-4](https://doi.org/10.1016/s0030-5073(66)90013-4)
- Weerasombat, T., Pumipatyothisin, P., & Napathorn, C. (2022). Understanding Employability in Changing Labor Market Contexts: The Case of an Emerging Market Economy of Thailand. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/SU141610436>
- Wolfswinkel, M. B., & Enslin, C. (2020). Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1443>
- Zafar, S., & Siddiqui, D. A. (2019). Factors Affecting Employees Performance and Retention: A Comparative Analysis of Banking and Educational Sector of Karachi. *Business Management and Strategy*, 10(1), 93. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14537>
- Zainee, I., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4), 369–392. <https://doi.org/10.1108/rege-06-2019-0070>

Zomeño, D., & Blay-Arráez, R. (2021). Native Advertising—The Formats and Types of Content Most Demanded by Brands in the Spanish Media. *Journalism and Media*, 2(4), 529–544. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2040032>

Zotto, C. D. (2005). Human resource leadership in highly dynamic environments: Theoretically based analyses of 3 publishing companies. *Journal of Media Business Studies*, 2(1), 51–70. <https://doi.org/10.1080/16522354.2005.11073427>

Anexos

Anexo A – Caracterização geral da amostra dos Grupos Focais realizados na empresa do setor da Imprensa a atuais profissionais não jornalistas, focados na vertente da retenção

Característica	N	N%
Sexo		
Feminino	12	67%
Masculino	6	33%
Total	18	100%
Idade		
-25	3	17%
[25-30]	6	33%
]30-35]	5	28%
+35	4	22%
Total	18	100%
Habilidades		
Ensino Secundário	2	11%
Licenciatura	9	50%
Mestrado	7	39%
Doutoramento	0	0%
Total	18	100%
Tipo de Função		
Marketing/Aassinaturas	5	28%
Comercial	4	22%
Finanças	1	6%
Analytics	4	22%
WebDesign	3	17%
IT	1	6%
Total	18	100%
Antiguidade		
-2	8	44%
[2-5]	8	44%
]5-10]	1	6%
+10	1	6%
Total	18	100%

Anexo B - Caracterização geral da amostra dos Grupos Focais realizados no Instituto Universitário a potenciais profissionais não jornalistas, focados na vertente da atração

Característica	N	N%
Sexo		
Feminino	10	42%
Masculino	14	58%
Total	24	100%
Idade		
-25	24	100%
[25-30]	0	0%
]30-35]	0	0%
+35	0	0%
Total	24	100%
Habilidades Completas		
Ensino Secundário	8	33%
Licenciatura	16	67%
Mestrado	0	0%
Doutoramento	0	0%
Total	24	100%
Habilidades a Completar		
Licenciatura	8	33%
Mestrado	16	67%
Total	24	100%
Formação a Completar		
Gestão	8	33%
Business Analytics	8	33%
Maketing	8	33%
Total	24	100%

Anexo C – Folha de Informação sobre os Grupos Focais

Folha de Informação sobre os Grupos Focais

(Oates & Alevizou, 2018)

Enquanto aluna do segundo ano do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, encontro-me a realizar uma dissertação sobre o Employer Branding na Atração e Retenção de Profissionais não Jornalistas na Imprensa Portuguesa, sob a orientação do Professor Doutor Aristides Ferreira.

Neste sentido, venho convidá-lo(a) a participar na recolha de dados da minha investigação, através da participação num grupo focal.

Qual o propósito?

O objetivo do estudo é auditar a imagem da Imprensa enquanto entidade empregadora de profissionais não jornalistas e perceber como é que a Imprensa pode melhorar a atração e retenção profissionais não jornalistas.

Porque fui escolhido?

Foram escolhidos indivíduos que trabalham ou que podem vir a trabalhar na Imprensa, não exercendo a atividade profissional de jornalista.

O que acontece se participar?

A participação é voluntária. Se decidir participar, irá fazer parte de uma reunião de grupo, onde se pretende que partilhe as suas opiniões, ideias e experiências sobre as questões que vão ser lançadas. Não é necessário possuir nenhum conhecimento específico para responder às questões. A reunião será gravada para transcrição e análise posterior.

Garantem o anonimato e confidencialidade?

Toda a informação recolhida no grupo focal é anónima e confidencial. Nenhum participante será identificado na recolha de dados.

Se tiver alguma questão adicional, contacte-me para o meu email pessoal:
ritagoncalvesreis@gmail.com

Obrigada!

Anexo D – Consentimento Informado

Consentimento Informado

(Oates & Alevizou, 2018)

Ao assinar o presente consentimento, confirmo que:

- Compreendi a explicação do estudo, tendo-me sido dada a oportunidade de colocar todas as minhas dúvidas sobre o mesmo.
- Compreendi que a minha participação é voluntária, tendo a possibilidade de desistir a qualquer momento, por qualquer motivo.
- Compreendi que as minhas respostas serão gravadas, mas mantidas em anónimo. Compreendi ainda que o meu nome não vai ser partilhado nem identificado no estudo, nem mesmo nos seus resultados.
- Concordo em participar neste estudo.

Participant

Nome

Assinatura

Investigador

Nome

Assinatura

Anexo E – Ficha de Dados Sociodemográficos e Profissionais dos Grupos Focais realizados na empresa do setor da Imprensa, a atuais profissionais não jornalistas, focados na vertente da retenção

Ficha de Dados Sociodemográficos e Profissionais

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____

Estado Civil: Solteiro Casado União de facto Divorciado Viúvo

Filhos: _____

Habilidades Académicas: 12º ano Licenciatura Mestrado Doutoramento

Formação Académica: _____

Tipo de Vínculo: Estágio Termo Certo Sem Termo

Função: _____

Antiguidade: _____

Anexo F – Ficha de Dados Sociodemográficos e Profissionais dos Grupos Focais realizados no Instituto Universitário, a potenciais profissionais não jornalistas, focados na vertente da atração

Ficha de Dados Sociodemográficos e Profissionais

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____

Estado Civil: Solteiro Casado União de facto Divorciado Viúvo

Filhos: _____

Habilidades Académicas (finalizadas): 12º ano Licenciatura Mestrado

Doutoramento

Formação Académica (finalizada): _____

Curso (a frequentar): _____ **Ano (a frequentar):** _____

Anexo G – Guião dos Grupos Focais realizados na empresa do setor da Imprensa, a atuais profissionais não jornalistas, focados na vertente da retenção

Guião dos Grupos Focais

Introdução

- Boa tarde a todos! Agradeço desde já a vossa disponibilidade para participar nesta reunião.
- O meu nome é Rita e sou aluna do 2º ano do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Esta reunião tem como principal finalidade, a recolha de dados para a dissertação que estou a desenvolver no âmbito do meu mestrado, sobre a Atração e Retenção de Profissionais, não Jornalistas, na Imprensa Portuguesa. Quando me refiro a “Profissionais Não Jornalistas na Imprensa Portuguesa” refiro-me a profissionais como vocês - de áreas como o marketing, Design, finanças, Analytics - e daí a escolha de cada um para estar aqui hoje.
- Ao longo dos próximos minutos, vou lançar várias questões sobre o tema, com o intuito de gerar uma conversa entre vocês, com troca de opiniões, ideias e experiências. Todas as intervenções são bastante importantes e valorizadas até porque há respostas certas. Por isso, sintam-se livres para exprimir o que pensam, com a maior sinceridade e sem qualquer receio ou constrangimento. Se eu reparar que há alguém mais inibido de partilhar a sua perspetiva, provavelmente irei pedi-la. Se o fizer, peço que não levem a mal, pois estarei apenas a garantir que todos têm a oportunidade de falar. Peço ainda que respeitem a opinião de cada um, que não mantenham conversas paralelas e que não mexam no telemóvel.
- O meu papel ao longo da reunião será o de colocar as questões, ouvir e tomar notas.
- Apesar de ir tomando notas, solicito a vossa autorização para gravar esta reunião, para poder efetuar uma análise posterior mais cuidada da mesma e nunca para divulgação externa. A gravação será apenas utilizada por mim no âmbito desta investigação e nunca por terceiros.
- Para além disso, nem a empresa nem nenhum dos participantes será identificado na transcrição dos dados, pelo que garanto todo o anonimato e confidencialidade.
- Estão todos de acordo? Têm alguma questão que queiram colocar?

Perguntas de abertura

- 1.** Podemos então começar com uma breve introdução de cada um de vocês (e.g. nome e há quanto tempo trabalham na empresa);

Perguntas introdutórias

Lembrem-se da altura em que não faziam parte da empresa.

- 2.** Estando a Imprensa associada a um grupo profissional tão específico - os jornalistas - e sendo vocês não jornalistas, o que vos fez escolher uma empresa deste setor para trabalhar?

- 3.** Qual era a imagem/perceção/ideia que tinham da Imprensa enquanto entidade empregadora e de que forma é que isso contribuiu para quererem vir para cá trabalhar?

Perguntas transitórias

- 4.** O que é que não correspondeu às vossas expectativas ou difere da visão que vocês tinham da empresa enquanto entidade empregadora?

Perguntas chave

- 5.** Como é que percecionam atualmente a organização enquanto entidade empregadora relativamente aos seus atributos instrumentais e simbólicos?

Os atributos instrumentais são atributos concretos e objetivos da organização (Lievens, & Highhouse, 2003; Lievens, 2005).

Exemplo de atributos instrumentais:

- Compensação (remuneração base, remuneração variável);
- Benefícios não financeiros (seguro de saúde, seguro de vida, teletrabalho, flexibilidade de horários, portátil, telemóvel, automóvel, lugar de estacionamento, descontos em produtos ou serviços, dia de férias extra, ausência remunerada no dia de aniversário);
- Work life balance, flexibilidade de horários, trabalho remoto
- Formação (certificações);
- Oportunidades de carreira (progressão, ascensão na carreira);
- Diversidade de tarefas (variedade de tarefas e/ou postos de trabalho) e exigência de tarefas;

- Segurança e Estabilidade (contrato de trabalho sem termo, trabalho para a vida);
- Atividades sociais (bom ambiente de grupo, possibilidade de trabalhar em equipa, conviver com outras pessoas, trabalhar com diferentes pessoas);
- Condições de trabalho (qualidade das instalações, cadeiras ergonómicas, temperatura, iluminação).

Os atributos simbólicos, são atributos subjetivos, abstratos e intangíveis da organização.

Muitas vezes, são atribuídos a pessoas (Lievens, & Highhouse, 2003; Lievens, 2005).

Exemplo de Atributos Simbólicos:

- Inovação (a empresa é inovadora);
- Prestígio (a empresa é conceituada, respeitada);
- Competência (a empresa é bem-sucedida, segura, técnica, inteligente);
- Robustez (forte, estável);
- Emoção (a empresa é entusiasmante);
- Sinceridade (a empresa é sincera, honesta);
- Alegria (a empresa é alegre);
- Rudez (a empresa é difícil, rude).

6. De que forma estes atributos podem influenciar um profissional como vocês a permanecer na empresa?
7. Que aspetos positivos da entidade empregadora podem levar um profissional como vocês a optar por ficar na empresa?
8. E que aspetos menos positivos podem levar um profissional como vocês a optar por sair?
9. No papel que têm à vossa frente, listem os 5 aspetos que mais valorizam numa empresa enquanto entidade empregadora. Justifiquem o aspetto que mais valorizam.

Perguntas finais

10. Na vossa opinião, o que é que a empresa poderia fazer para melhorar a sua imagem de entidade empregadora, de forma a conseguir reter profissionais como vocês?

11. Se tivessem a oportunidade de dar apenas um conselho ao diretor da empresa relativamente à retenção de profissionais como vocês, o que lhe diriam? (pedir aos participantes para escreverem num papel)

12. Recomendariam esta empresa a um amigo que não esteja ligado à área do jornalismo?

O que vos levaria a recomendar ou não recomendar?

13. O *Great Place to Work* é um ranking que ordena as melhores organizações para se trabalhar em Portugal, de acordo com a sua dimensão. Em 2022, a melhor empresa para se trabalhar em Portugal com uma dimensão entre 101 a 500 colaboradores (dimensão onde esta empresa do setor da Imprensa se insere) é a farmacêutica Janssen. A Jansen apresenta as seguintes práticas: Serviço de Apoio Psicossocial e um Espaço onde os colaboradores podem fazer exercício físico, disfrutar de aulas de grupo, massagens e frequentar consultas de fisioterapia e nutrição.

13.1. Conseguem perceber porque é que nenhuma empresa do setor da Imprensa está presente neste tipo de Rankings?

13.2. De que forma é que presença neste tipo de Rankings e a posse deste tipo de práticas poderia influenciar o *Employer Branding* e a intenção de permanência na empresa?

14. Há algo que deveríamos ter abordado sobre a questão da retenção na empresa que não abordamos?

- Agradeço novamente a vossa disponibilidade para participar nesta reunião e reitero a garantia de anonimato e confidencialidade. Obrigada!

Guião dos Grupos Focais

Introdução

- Boa tarde a todos! Agradeço desde já a vossa disponibilidade para participar nesta reunião.
- O meu nome é Rita e sou aluna do 2º ano do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Esta reunião tem como principal finalidade, a recolha de dados para a dissertação que estou a desenvolver no âmbito do meu mestrado, sobre a Atração e Retenção de Profissionais, não Jornalistas, na Imprensa Portuguesa. Quando me refiro a “Profissionais Não Jornalistas na Imprensa Portuguesa” refiro-me a profissionais de áreas como o Marketing, Design, finanças, Analytics, entre outras.
- Ao longo dos próximos minutos vou lançar várias questões sobre o tema, com o intuito de gerar uma conversa entre vocês, com trocas de opiniões, ideias e experiências. Todas as intervenções são bastante valorizadas, importantes e necessárias para o sucesso do grupo focal, até porque não há respostas certas. Assim, sintam-se livres para exprimirem o que pensam, com a maior sinceridade e sem qualquer tipo de receio ou constrangimento. Se eu reparar que há alguém mais inibido de partilhar a sua perspetiva provavelmente irei pedi-la. Se o fizer, peço que não levem a mal, pois estarei apenas a garantir que todos têm a oportunidade de falar.
- Peço também que respeitem a opinião de cada um, que não falem em simultâneo, que não mantenham conversas paralelas e que não mexam no telemóvel.
- O meu papel ao longo da reunião será o de colocar as questões, ouvir, moderar e tomar notas.
- Apesar de ir tomando notas, solicito a vossa autorização para gravar a reunião, apenas para efetuar uma análise posterior mais cuidada da mesma. A gravação será apenas utilizada por mim no âmbito desta investigação e nunca por terceiros.
- Para além disso, nem a universidade nem nenhum dos participantes será identificado na transcrição dos dados, pelo que garanto assim todo o anonimato e confidencialidade.
- Estão todos de acordo? Têm alguma questão que queiram colocar?

Perguntas de abertura

- 1.** Podemos começar com uma breve introdução de cada um de vocês (e.g. nome e que função esperam vir a ocupar dentro de uma empresa);

Perguntas introdutórias

- 2.** Quais os setores onde mais gostariam de vir a trabalhar?
- 3.** Caso não mencionem a Imprensa, perguntar o porquê de a Imprensa não ter sido mencionada (e mostrar os slides da Imprensa).
- 4.** Acham que a Imprensa é um setor atrativo para se trabalhar?

Perguntas transitórias

- 5.** Quando pensam na Imprensa enquanto entidade empregadora, a que funções a associam (*objetivo: verificar se a Imprensa enquanto entidade empregadora está de facto muito associada a jornalistas*)

Perguntas chave

- 6.** Qual é a imagem/percepção/ideia que têm da Imprensa enquanto entidade empregadora de profissionais não jornalistas?
- 7.** Como é que percecionam a Imprensa enquanto entidade empregadora relativamente aos seus atributos instrumentais e simbólicos?

Os atributos instrumentais são atributos concretos e objetivos da organização (Lievens, & Highhouse, 2003; Lievens, 2005).

Exemplo de atributos instrumentais:

- Compensação (remuneração base, remuneração variável);
- Benefícios não financeiros (seguro de saúde, seguro de vida, teletrabalho, flexibilidade de horários, portátil, telemóvel, automóvel, lugar de estacionamento, descontos em produtos ou serviços, dia de férias extra, ausência remunerada no dia de aniversário);
- Work life balance, flexibilidade de horários, trabalho remoto
- Formação (certificações);
- Oportunidades de carreira (progressão, ascensão na carreira);

- Diversidade de tarefas (variedade de tarefas e/ou postos de trabalho) e exigência de tarefas;
- Segurança e Estabilidade (contrato de trabalho sem termo, trabalho para a vida);
- Atividades sociais (bom ambiente de grupo, possibilidade de trabalhar em equipa, conviver com outras pessoas, trabalhar com diferentes pessoas);
- Condições de trabalho (qualidade das instalações, cadeiras ergonómicas, temperatura, iluminação).

Os atributos simbólicos, são atributos subjetivos, abstratos e intangíveis da organização. Muitas vezes, são atribuídos a pessoas (Lievens, & Highhouse, 2003; Lievens, 2005).

Exemplo de Atributos Simbólicos:

- Inovação (a empresa é inovadora);
- Prestígio (a empresa é conceituada, respeitada);
- Competência (a empresa é bem-sucedida, segura, técnica, inteligente);
- Robustez (forte, estável);
- Emoção (a empresa é entusiasmante);
- Sinceridade (a empresa é sincera, honesta);
- Alegria (a empresa é alegre);
- Rudez (a empresa é difícil, rude).

- 8.** De que forma estes atributos podem influenciar um profissional como vocês a optar por uma empresa pertencente ao setor da Imprensa?
- 9.** Que aspectos positivos da Imprensa podem levar um profissional como vocês optar por uma empresa desse setor?
- 10.** E que aspectos menos positivos da Imprensa podem levar um profissional não jornalista a optar por não ir?
- 11.** No papel que têm à vossa frente, listem os 5 aspectos que mais valorizam numa empresa enquanto entidade empregadora. Justifiquem o aspeto que mais valorizam.

Perguntas finais

12. Na vossa opinião, o que é que a Imprensa poderia fazer para melhorar a sua imagem de entidade empregadora, de forma a conseguir atrair profissionais como vocês?

13. O *Great Place to Work* é um ranking que ordena as melhores organizações para se trabalhar em Portugal, de acordo com a sua dimensão.

13.1. Conseguem perceber porque é que nenhuma empresa do setor da Imprensa está presente neste tipo de Rankings?

13.2. De que forma é que presença neste tipo de Rankings poderia influenciar o *Employer Branding* e a atração por uma empresa pertencente ao setor da Imprensa?

14. Há algo que deveríamos ter abordado sobre a questão da retenção na Imprensa que não abordamos?

- Agradeço novamente a vossa disponibilidade para participar nesta reunião e reitero a garantia de anonimato e confidencialidade. Obrigada!

Anexo I – Sistema de categorias e subcategorias dos Grupos do Instituto Universitário focados na vertente da Atração

Nome	Segmentos Codificados
1. Auditoria de Imagem Externa	439
1.1. Imagem Geral*	18
1.2. Atributos Instrumentais	220
1.2.1. Compensação como Atributo Instrumental	49
1.2.2. Benefícios não financeiros como Atributo Instrumental	6
1.2.3. Equilíbrio Trabalho-Família	27
1.2.4. Formação como Atributo Instrumental	37
1.2.5. Oportunidades de Carreira como Atributo Instrumental	20
1.2.6. Diversidade de tarefas como Atributo Instrumental	3
1.2.7. Segurança e estabilidade como Atributo Instrumental	37
1.2.8. Atividades sociais como Atributo Instrumental	14
1.2.9. Condições de trabalho como Atributo Instrumental	27
1.3. Atributos Simbólicos	74
1.3.1. Falta de criatividade e inovação como Atributo Simbólico*	13
1.3.2. Conservadorismo e tradicionalismo como Atributo Simbólico*	11
1.3.3. Prestígio como Atributo Simbólico	9
1.3.4. Robustez como Atributo Simbólico	7
1.3.5. Falta de credibilidade como Atributo Simbólico*	6
1.3.6. Sinceridade como Atributo Simbólico	6
1.3.7. Emoção como Atributo Simbólico	5
1.3.8. Competência como Atributo Simbólico	4
1.3.9. Exigência como Atributo Simbólico*	3
1.3.10. Credibilidade como Atributo Simbólico*	1
1.3.11. Inovação como Atributo Simbólico	1
1.3.12. Desonestade como Atributo Simbólico*	1
1.3.13. Rudez como Atributo Simbólico	2
1.3.14. Instabilidade como Atributo Simbólico*	1
1.3.15. Monotonia como Atributo Simbólico*	1
1.3.16. Tristeza como Atributo Simbólico*	2
1.3.17. Desafio como Atributo Simbólico*	1
1.4. Facilitadores da Atração	24
1.4.1. Sem facilitadores*	19
1.4.2. Equilíbrio Trabalho-Família como Facilitador da Retenção*	1
1.4.3. Ambiente de trabalho como Facilitador da Retenção*	1
1.4.4. Desafio como Facilitador da Retenção*	1
1.4.5. Missão como Facilitador da Retenção*	2
1.5. Barreiras da Atração	103
1.5.1. Desconhecimento do setor como Barreira da Atração*	37
1.5.2. Produto ou serviço como Barreira da Atração*	30

1.5.3. Falta de criatividade e inovação como Barreira da Atração*	10
1.5.4. Pouca aprendizagem e aquisição de conhecimento como Barreira da Atração*	10
1.5.5. Poucas oportunidades de carreira como Barreira da Retenção*	7
1.5.6. Conservadorismo da indústria como Barreira da Retenção*	2
1.5.7. Compensação como Barreira da Retenção*	1
1.5.8. Cultura como Barreira da Retenção*	2
1.5.9. Pouca diversidade de tarefas como Barreira da Retenção*	2
1.5.10. Equilíbrio trabalho-família*	2
2. Ferramentas para Construção do Employer Branding Externo	278
2.1. Aspetos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	235
2.1.1. Compensação como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	59
2.1.2. Ambiente de trabalho como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	38
2.1.3. Oportunidades de carreira como como valorizado numa entidade empregadora*	36
2.1.4. Equilíbrio trabalho-família como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	24
2.1.5. Aprendizagem como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	1
2.1.6. Segurança e estabilidade como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	2
2.1.7. Lealdade como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	1
2.1.8. Condições de trabalho como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	5
2.1.9. Inovação como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	5
2.1.10. Robustez*	1
2.1.11. Competência como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	1
2.1.12. Formação como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	6
2.1.13. Oportunidades internacionais*	1
2.1.14. Prestígio como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	12
2.1.15. Missão como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	6
2.1.16. Localização como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	3
2.1.17. Sinceridade como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	3
2.1.18. Alegria como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	1
2.1.19. <i>Onboarding</i> como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	2
2.1.20. Conteúdo da função como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	4
2.1.21. Cultura como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	16
2.1.22. Benefícios não financeiros como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	7
2.1.23. Chefia, liderança e Gestão como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	1
2.2. Aspetos a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	27
2.2.1. Presença nas universidades*	17
2.2.2. Presença nas redes sociais*	10
2.3. Presença em Rankings de entidade empregadora	16

3. Atratividade*	46
3.1. Atratividade da Imprensa*	23
3.2. Atratividade da Imprensa comparativamente com outros setores*	23

Anexo J – Operacionalização de categorias e subcategorias dos Grupos do Instituto Universitário focados na vertente da Atração

Nome	Descrição
1. Auditoria de Imagem Externa	
1.1. Imagem Geral	Perceção dos indivíduos sobre o que distingue a organização enquanto lugar para trabalhar (Highhouse et al., 2009)
1.2. Atributos Instrumentais	Atributos objetivos de uma empresa enquanto entidade empregadora (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003)
1.2.1 Compensação como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui remuneração base e variável e políticas de remuneração
1.2.2. Benefícios não financeiros como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui aspectos não monetários fornecidos pela empresa ao colaborador
1.2.3. Equilíbrio Trabalho-Família	Atributo concreto e objetivo que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar fora do horário de trabalho
1.2.4. Formação como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui o fornecimento de formação por parte da empresa aos colaboradores
1.2.5. Oportunidades de Carreira como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui perspetivas de progressão na carreira
1.2.6. Diversidade de tarefas como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a possibilidade de realizar um conjunto variado de tarefas e atividades
1.2.7. Segurança e estabilidade como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a possibilidade de trabalho para a vida e estabilidade no emprego
1.2.8. Atividades sociais como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a possibilidade de estar inserido num bom ambiente de grupo, conviver com diferentes pessoas e trabalhar em equipa. Inclui ainda a possibilidade de existir uma boa comunicação interna e atividades de <i>teambuilding</i>
1.2.9. Condições de trabalho como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a qualidade do edifício, espaço e recursos de trabalho
1.3. Atributos Simbólicos	Atributos subjetivos de uma empresa enquanto entidade empregadora (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003)
1.3.1. Falta de criatividade e inovação como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como pouco criativa e inovadora
1.3.2. Conservadorismo e tradicionalismo como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como conservadora, obsoleta e antiquada

1.3.3. Prestígio como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como prestigiante, reconhecida e respeitada
1.3.4. Robustez como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como forte, robusta e estável
1.3.5. Falta de credibilidade como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como pouco credível
1.3.6. Sinceridade como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como sincera
1.3.7. Emoção como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como emocionante e entusiasmante
1.3.8. Competência como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como competente
1.3.9. Exigência como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como exigente
1.3.10. Credibilidade como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como credível
1.3.11. Inovação como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como inovadora
1.3.12. Desonestade como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como desonesta
1.3.13. Rudez como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como rude
1.3.14. Instabilidade como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como instável
1.3.15. Monotonia como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como monótona
1.3.16. Tristeza como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como triste
1.3.17. Desafio como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como desafiante
1.4. Facilitadores da Atração	Aspetos capazes de levar um colaborador a permanecer na organização
1.4.1. Sem facilitadores	Não existem aspetos que levem um potencial colaborador a querer trabalhar no setor
1.4.2. Equilíbrio Trabalho-Família como Facilitador da Atração	Aspetto capaz de levar um potencial colaborador a permanecer na organização, que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar depois do horário de trabalho
1.4.3. Atividades Sociais (Ambiente de trabalho) como Facilitador da Atração	Aspetto capaz de levar um potencial colaborador a permanecer na organização, que inclui a possibilidade de estar inserido num bom ambiente de grupo, conviver com diferentes pessoas e trabalhar em equipa
1.4.4. Desafio como Facilitador da Atração	Aspetto capaz de levar um potencial colaborador a permanecer na organização, que inclui o desafio que trabalhar neste setor pode trazer para o colaborador

1.4.5. Missão como Facilitador da Atração	Aspetto capaz de levar um potencial colaborador a permanecer na organização, que inclui o propósito de existência da organização
1.5. Barreiras da Atração	Aspectos capazes de levar um potencial colaborador a não se atrair pela organização
1.5.1. Desconhecimento do setor como Barreira da Atração	Aspetto que leva um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui o desconhecimento do setor enquanto empregador
1.5.2. Produto ou serviço como Barreira da Atração	Aspetto que leva um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui o produto ou serviço que o mesmo oferece
1.5.3. Falta de criatividade e inovação como Barreira da Atração	Aspetto que leva um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui a falta de criatividade e inovação
1.5.4. Pouca aprendizagem e aquisição de conhecimento como Barreira da Atração	Aspetto que leva um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui a possibilidade de não adquirir conhecimento na área profissional
1.5.5. Poucas oportunidades de carreira como Barreira da Atração	Aspetto capaz de levar um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui poucas perspetivas de progredir na carreira
1.5.6. Conservadorismo da indústria como Barreira da Atração	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui o conservadorismo e tradicionalismo da Imprensa
1.5.7. Compensação como Barreira da Atração	Aspetto capaz de levar um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui a remuneração base, variável e políticas de remuneração
1.5.8. Cultura como Barreira da Atração	Aspetto capaz de levar um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui os comportamentos e práticas das empresas pertencentes a esse setor
1.5.9. Pouca diversidade de tarefas como Barreira da Atração	Aspetto capaz de levar um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui a possibilidade de não realizar um conjunto variado de atividades e tarefas
1.5.10. Equilíbrio trabalho-família como Barreira da Atração	Aspetto capaz de levar um colaborador a não se atrair pelo setor, que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar fora do horário de trabalho

2. Ferramentas para construção do Employer Branding Externo

2.1. Aspectos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	Aspectos valorizados por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar
2.1.1. Compensação como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui remuneração base e variável e políticas de remuneração
2.1.2. Ambiente de trabalho como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a possibilidade de estar inserido num bom ambiente de grupo, conviver com diferentes pessoas e trabalhar em equipa

2.1.3. Oportunidades de carreira como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui perspetivas do colaborador de progredir na carreira
2.1.4. Equilíbrio trabalho-família como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar fora do horário de trabalho
2.1.5. Aprendizagem como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a possibilidade de aquisição de conhecimentos na organização
2.1.6. Segurança e estabilidade como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a possibilidade de trabalho para a vida e estabilidade no emprego
2.1.7. Lealdade como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a lealdade da empresa para com o colaborador
2.1.8. Condições de trabalho como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a qualidade do edifício, espaço e recursos de trabalho
2.1.9. Inovação como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a possibilidade da organização se reinventar e introduzir mudanças
2.1.10. Robustez	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a força e estabilidade da organização
2.1.11. Competência como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a competência da organização
2.1.12. Formação como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui o fornecimento de formação aos colaboradores para desenvolvimento de competências e capacidades
2.1.13. Oportunidades internacionais	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui oportunidades de ter projetos noutras países
2.1.14. Prestígio como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, reconhecimento e respeito da organização no mercado
2.1.15. Missão como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui o propósito de existência da organização
2.1.16. Localização como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui o local da organização
2.1.17. Sinceridade como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a sinceridade da organização

2.1.18. Alegria como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a alegria da organização
2.1.19. <i>Onboarding</i> como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, colaboradores que inclui as práticas de integração e socialização utilizadas pela empresa no momento de entrada de um novo colaborador
2.1.20. Conteúdo da função como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui as tarefas e responsabilidades da função
2.1.21. Cultura como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui os comportamentos e práticas da empresa
2.1.22. Benefícios não financeiros como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui aspectos não monetários fornecidos pela empresa ao colaborador
2.1.23. Chefia, liderança e Gestão como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um potencial colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a qualidade das chefias/liderança, relacionamento, comunicação, suporte e apoio
2.2. Aspetto a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	Aspectos que a Imprensa deve trabalhar para se tornar num melhor local para trabalhar
2.2.1. Presença nas universidades	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar para se tornar num melhor local para trabalhar que inclui estar presente em feiras universitárias e publicação de ofertas emprego nos portais universitários
2.2.2. Presença nas redes sociais	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar para se tornar num melhor local para trabalhar que inclui publicações regulares nas redes sociais sobre a Imprensa enquanto entidade empregadora
2.3. Presença em Rankings de entidade empregadora	O ponto em que a presença em Rankings de entidade empregadora influência a atração

3. Atratividade

3.1. Atratividade da Imprensa	O ponto em que os potenciais colaboradores consideram a Imprensa um setor atrativo para trabalhar
3.2. Atratividade da Imprensa comparativamente com outros setores	O ponto em que os potenciais colaboradores consideram a Imprensa um setor mais atrativo do que outros setores ou vice-versa

Anexo K – Sistema de categorias e subcategorias dos Grupos da empresa do setor da Imprensa, focados na vertente da Retenção

Nome	Segmentos Codificados
1. Auditoria de Imagem Externa	59
1.1 Imagem Geral	27
1.1.1. Sem Imagem*	14
1.1.2. Bom Ambiente como Imagem Externa*	3
1.1.3. Oportunidade de Aprendizagem como Imagem Externa*	1
1.1.4. Precariedade Laboral como Imagem Externa*	9
1.2. Motivações de Entrada	32
1.2.1. Conteúdo da Função como Motivação de Entrada*	3
1.2.2. Experimentação como Motivação de Entrada*	5
1.2.3. Aprendizagem como Motivação de Entrada*	1
1.2.4. Missão como Motivação de Entrada*	7
1.2.5. Notoriedade e Posicionamento como Motivação de Entrada*	16
2. Auditoria de Imagem Interna	349
2.1. Atributos Instrumentais	157
2.1.1. Compensação como Atributo Instrumental	20
2.1.2. Benefícios não financeiros como Atributo Instrumental	4
2.1.3. Equilíbrio Trabalho-Família	13
2.1.4. Formação como Atributo Instrumental	16
2.1.5. Oportunidades de Carreira como Atributo Instrumental	20
2.1.6. Diversidade de tarefas como Atributo Instrumental	4
2.1.7. Segurança e estabilidade como Atributo Instrumental	15
2.1.8. Atividades sociais como Atributo Instrumental	21
2.1.9. Condições de trabalho como Atributo Instrumental	4
2.1.10. Estrutura como Atributo Instrumental*	13
2.1.11. Chefias, liderança, Gestão como Atributo Instrumental*	12
2.1.12. <i>Onboarding</i> como Atributo Instrumental*	7
2.1.13. Cultura como Atributo Instrumental *	4
2.1.14. Avaliação de desempenho como Atributo Instrumental*	4
2.2. Atributos Simbólicos	54
2.2.1. Prestígio como Atributo Simbólico	15
2.2.2. Rigidez e Resistência à mudança como Atributo Simbólico*	12
2.2.3. Pressão como Atributo Simbólico*	4
2.2.4. Falta de transparência como Atributo Simbólico*	4
2.2.5. Ambição como Atributo Simbólico*	1
2.2.6. Credibilidade como Atributo Simbólico*	5
2.2.7. Emoção como Atributo Simbólico	4
2.2.8. Inovação como Atributo Simbólico	2
2.2.9. Competência como Atributo Simbólico	7
2.3. Facilitadores da Retenção	63
2.3.1. Ambiente de trabalho como Facilitador da Retenção*	15

2.3.2. Missão como Facilitador da Retenção*	12
2.3.3. Compensação como Facilitador da Retenção*	2
2.3.4. Chefias como Facilitador da Retenção*	2
2.3.5. Credibilidade como Facilitador da Retenção*	4
2.3.6. Segurança e estabilidade como Facilitador da Retenção*	3
2.3.7. Benefícios não financeiros como Facilitador da Retenção*	2
2.3.8. Equilíbrio Trabalho-Família como Facilitador da Retenção*	7
2.3.9. Prestígio e notoriedade como Facilitador da Retenção*	4
2.3.10. Diversidade de tarefas como Facilitador da Retenção*	3
2.3.11. Emoção como Facilitador da Retenção*	1
2.3.12. Aprendizagem como Facilitador da Retenção*	8
2.4. Barreiras da Retenção	75
2.4.1. Oportunidades de carreira como Barreira da Retenção*	24
2.4.2. Compensação como Barreira da Retenção*	14
2.4.3. Chefias, liderança e Gestão como Barreira da Retenção*	9
2.4.4. Cultura como Barreira da Retenção*	1
2.4.5. Estrutura como Barreira da Retenção*	1
2.4.6. Atividades Sociais (Comunicação interna) como Barreira da Retenção*	4
2.4.7. Formação como Barreira da Retenção*	5
2.4.8. Diversidade de tarefas como Barreira da Retenção*	3
2.4.9. Condições de trabalho como Barreira da Retenção*	2
2.4.10. <i>Onboarding</i> como Barreira da Retenção*	4
2.4.11. Equilíbrio trabalho-família como Barreira da Retenção*	3
2.4.12. Pressão como Barreira da Retenção*	5
3. Ferramentas para Construção do Employer Branding Interno	260
3.1. Aspectos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	120
3.1.1. Oportunidades de carreira como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	24
3.1.2. Compensação como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	16
3.1.3. Sinceridade como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	2
3.1.4. Alegria como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	2
3.1.5. Localização como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	1
3.1.6. Prestígio como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	2
3.1.7. Estrutura como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	1
3.1.8. Competência como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	1
3.1.9. Segurança e estabilidade como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	3
3.1.10. Benefícios não financeiros como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	3
3.1.11. Responsabilidade Social como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	2
3.1.12. Equilíbrio trabalho-família como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	11
3.1.13. <i>Onboarding</i> como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	1
3.1.14. Ambiente de trabalho como aspecto valorizado numa entidade empregadora*	12

3.1.15. Condições de trabalho como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	3
3.1.16. Diversidade de tarefas como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	1
3.1.17. Missão como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	5
3.1.19. Cultura como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	3
3.1.20. Chefia, liderança e Gestão como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	9
3.1.21. Comunicação interna como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	5
3.1.22. Transparência para o exterior como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	2
3.1.23. Formação como aspeto valorizado numa entidade empregadora*	8
3.1.24. Conteúdo da função*	3
3.2. Aspetto a mudar na Imprensa enquanto Entidade empregadora	131
3.2.1. Oportunidades de carreira enquanto aspeto de mudança*	17
3.2.2. Compensação enquanto aspeto de mudança*	17
3.2.3. Comunicação interna enquanto aspeto de mudança*	16
3.2.4. Formação enquanto aspeto de mudança*	13
3.2.5. Avaliação de desempenho enquanto aspeto de mudança*	13
3.2.6. Chefias, liderança e Gestão enquanto aspeto de mudança*	12
3.2.7. Estrutura enquanto aspeto de mudança*	11
3.2.8. <i>Onboarding</i> enquanto aspeto de mudança*	11
3.2.9. Equilíbrio trabalho-família*	11
3.2.10. Cultura enquanto aspeto de mudança*	4
3.2.11. Segurança e estabilidade enquanto aspeto de mudança*	4
3.2.12. Condições de trabalho enquanto aspeto de mudança*	2
3.3. Presença em Rankings de entidade empregadora	9
4. Intenções*	25
4.1. Intenções de saída*	8
4.2. Intenções de recomendação	17

Anexo L – Operacionalização de categorias e subcategorias dos Grupos da empresa do setor da Imprensa, focados na vertente da Retenção

Nome	Descrição
1. Auditoria de Imagem Externa	
1.1. Imagem Geral	Perceção dos indivíduos sobre o que distingua a organização enquanto lugar para trabalhar (Highhouse et al., 2009) antes de entrarem na empresa
1.1.1. Sem Imagem Externa	Sem percepção sobre o que distingua a organização enquanto entidade empregadora
1.1.2. Bom Ambiente como Imagem Externa	Perceção de que a empresa oferecia um bom ambiente de trabalho
1.1.3. Oportunidade de Aprendizagem como Imagem Externa	Perceção de que a empresa oferecia oportunidades de aprendizagem
1.1.4. Precariedade Laboral como Imagem Externa	Perceção de que a empresa estava associada a precariedade laboral
1.2. Motivações de Entrada	Causas que levaram os atuais profissionais a decidir ingressar na empresa pertencente ao setor da Imprensa
1.2.1. Conteúdo da Função como Motivação de Entrada	Causa que levou ao ingresso na empresa, associada à função
1.2.2. Experimentação como Motivação de Entrada	Causa que levou ao ingresso na empresa, associada à descoberta do setor enquanto empregador
1.2.3. Aprendizagem como Motivação de Entrada	Causa que levou ao ingresso na empresa, associada às possibilidades de aprendizagem
1.2.4. Missão como Motivação de Entrada	Causa que levou ao ingresso na empresa, associada à Missão
1.2.5. Notoriedade e Posicionamento como Motivação de Entrada	Causa que levou ao ingresso na empresa, associada à notoriedade e posicionamento da marca a que a empresa se encontra associada
2. Auditoria de Imagem Interna	
2.1. Atributos Instrumentais	Atributos objetivos de uma empresa enquanto entidade empregadora (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003)
2.1.1 Compensação como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui remuneração base e variável e políticas de remuneração
2.1.2. Benefícios não financeiros como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui aspectos não monetários fornecidos pela empresa ao colaborador
2.1.3. Equilíbrio Trabalho-Família	Atributo concreto e objetivo que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar fora do horário de trabalho
2.1.4. Formação como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui o fornecimento de formação

2.1.5. Oportunidades de Carreira como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui perspetivas de progressão na carreira
2.1.6. Diversidade de tarefas como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a possibilidade de realizar um conjunto variado de tarefas e atividades
2.1.7. Segurança e estabilidade como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a possibilidade de trabalho para a vida e estabilidade no emprego
2.1.8. Atividades sociais como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a possibilidade de estar inserido num bom ambiente de grupo, conviver com diferentes pessoas e trabalhar em equipa. Inclui ainda a possibilidade de existir uma boa comunicação interna e atividades de <i>teambuilding</i>
2.1.9. Condições de trabalho como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a qualidade do edifício, espaço e recursos de trabalho
2.1.10. Estrutura como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a possibilidade de trabalhar numa estrutura organizada, com regras definidas
2.1.11. Chefias, liderança, Gestão como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui a qualidade das chefias/liderança, relacionamento, comunicação, suporte e apoio
2.1.12. <i>Onboarding</i> como Atributo Instrumental	Atributo instrumental que inclui as práticas de integração e socialização utilizadas pela empresa no momento de entrada de um novo colaborador
2.1.13. Cultura como Atributo Instrumental	Atributo instrumental que inclui os comportamentos e práticas da empresa
2.1.14. Avaliação de desempenho como Atributo Instrumental	Atributo concreto e objetivo que inclui o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa para avaliar o desempenho do colaborador
2.2. Atributos Simbólicos	Atributos subjetivos de uma empresa enquanto entidade empregadora (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003)
2.2.1. Prestígio como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como prestigiante, reconhecida e respeitada
2.2.2. Rigidez e Resistência à mudança como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como antiquada, rígida e resistente à mudança
2.2.3. Pressão como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como pressionante
2.2.4. Falta de transparência como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como pouco transparente
2.2.5. Ambição como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como ambiciosa
2.2.6. Credibilidade como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como credível
2.2.7. Emoção como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como emocionante e entusiasmante

2.2.8. Inovação como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como inovadora
2.2.9. Competência como Atributo Simbólico	Atributo subjetivo que define a organização como competente
2.3. Facilitadores da Retenção	Aspetos capazes de levar um colaborador a permanecer na organização
2.3.1. Atividades Sociais (Ambiente de trabalho) como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui a possibilidade de estar inserido num bom ambiente de grupo, conviver com diferentes pessoas e trabalhar em equipa
2.3.2. Missão como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui o propósito de existência da organização
2.3.3. Compensação como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui a remuneração base, variável e políticas de remuneração
2.3.4. Chefias como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui a qualidade das chefias, relacionamento, comunicação, suporte e apoio
2.3.5. Credibilidade como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui a credibilidade da empresa
2.3.6. Segurança e estabilidade como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui a possibilidade de trabalho para a vida e estabilidade no emprego
2.3.7. Benefícios não financeiros como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui aspectos não monetários fornecidos pela empresa ao colaborador
2.3.8. Equilíbrio Trabalho-Família como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar depois do horário de trabalho
2.3.9. Prestígio e notoriedade como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui o reconhecimento e notoriedade da organização
2.3.10. Diversidade de tarefas como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui a possibilidade de realizar um conjunto variado de atividades e tarefas
2.3.11. Emoção como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui o entusiasmo e excitação da organização
2.3.12. Aprendizagem como Facilitador da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a permanecer na organização, que inclui a possibilidade de aquisição de conhecimentos na organização
2.4. Barreiras da Retenção	Aspetos capazes de levar um colaborador a sair da organização
2.4.1. Oportunidades de carreira como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui perspetivas de progredir na carreira

2.4.2. Compensação como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui a remuneração base, variável e políticas de remuneração
2.4.3. Chefias, liderança e Gestão como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui a qualidade das chefias/liderança, relacionamento, comunicação, suporte e apoio
2.4.4. Cultura como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui os comportamentos e práticas da empresa
2.4.5. Estrutura como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui a possibilidade de trabalhar numa estrutura definida, com regras definidas
2.4.6. Atividades Sociais (Comunicação interna) como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui a comunicação entre departamentos e a transmissão de informações relevantes
2.4.7. Formação como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui a formação de colaboradores
2.4.8. Diversidade de tarefas como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui a possibilidade de realizar um conjunto variado de atividades e tarefas
2.4.9. Condições de trabalho como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui a qualidade do edifício, espaço e recursos de trabalho
2.4.10. <i>Onboarding</i> como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui as práticas de integração e socialização utilizadas pela empresa no momento de entrada de um novo colaborador
2.4.11. Equilíbrio trabalho-família como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar fora do horário de trabalho
2.4.12. Pressão como Barreira da Retenção	Aspetto capaz de levar um colaborador a sair da organização que inclui a pressão exercida pela empresa sobre o colaborador

3. Ferramentas para construção do Employer Branding Interno

3.1. Aspectos valorizados numa empresa enquanto entidade empregadora	Aspectos valorizados por um colaborador numa empresa para trabalhar
3.1.1. Oportunidades de carreira como valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui perspetivas do colaborador de progredir na carreira
3.1.2. Compensação como aspecto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui remuneração base e variável e políticas de remuneração

3.1.3. Sinceridade como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a sinceridade da organização
3.1.4. Alegria como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a alegria da organização
3.1.5. Localização como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui o local da organização
3.1.6. Prestígio como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui o prestígio, reconhecimento e respeito da organização no mercado
3.1.7. Estrutura como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui uma estrutura organizada, com regras definidas
3.1.8. Competência como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a competência da organização
3.1.9. Segurança e estabilidade como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a possibilidade de trabalho para a vida e estabilidade no emprego
3.1.10. Benefícios não financeiros como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui aspectos não monetários fornecidos pela empresa ao colaborador
3.1.11. Responsabilidade Social como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui ações por parte da empresa que contribuam para a melhoria da sociedade e do ambiente
3.1.12. Equilíbrio trabalho-família como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar fora do horário de trabalho
3.1.13. <i>Onboarding</i> como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui as práticas de integração e socialização utilizadas pela empresa no momento de entrada de um novo colaborador
3.1.14. Ambiente de trabalho como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a possibilidade de estar inserido num bom ambiente de grupo, conviver com diferentes pessoas e trabalhar em equipa
3.1.15. Condições de trabalho como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a qualidade do edifício, espaço e recursos de trabalho
3.1.16. Diversidade de tarefas como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a possibilidade de realizar um conjunto variado de atividades e tarefas
3.1.17. Missão como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui o propósito de existência da organização

3.1.19. Cultura como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui os comportamentos e práticas da empresa
3.1.20. Chefia, liderança e Gestão como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a qualidade das chefias/liderança, relacionamento, comunicação, suporte e apoio
3.1.21. Comunicação interna como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a partilha para o exterior do que a empresa faz e de como trata os seus colaboradores
3.1.22. Transparência para o exterior como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui a partilha de informações com os colaboradores
3.1.23. Formação como aspeto valorizado numa entidade empregadora	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui o fornecimento de formação aos colaboradores para desenvolvimento de competências e capacidades
3.1.24. Conteúdo da função	Aspetto valorizado por um colaborador numa empresa para trabalhar, que inclui as tarefas e responsabilidades da função
3.2. Aspetto a mudar na Imprensa enquanto entidade empregadora	Aspectos que a Imprensa deve trabalhar para se tornar num melhor local para trabalhar para os atuais colaboradores
3.2.1. Oportunidades de carreira enquanto aspeto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui perspetivas do colaborador de progredir na carreira
3.2.2. Compensação enquanto aspeto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui remuneração base e variável e políticas de remuneração
3.2.3. Comunicação interna enquanto aspeto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui a comunicação entre departamentos e a transmissão de informações relevantes
3.2.4. Formação enquanto aspeto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui o fornecimento de formação aos colaboradores para desenvolvimento de competências e capacidades
3.2.5. Avaliação de desempenho enquanto aspeto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa para avaliar o desempenho do colaborador
3.2.6. Chefias, liderança e Gestão enquanto aspeto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui a qualidade das chefias/liderança, relacionamento, comunicação, suporte e apoio
3.2.7. Estrutura enquanto aspeto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui a possibilidade de trabalhar numa estrutura organizada, com regras definidas
3.2.8. <i>Onboarding</i> enquanto aspeto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui as práticas de integração e socialização utilizadas pela empresa no momento de entrada de um novo colaborador

3.2.9. Equilíbrio trabalho-família	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui que inclui trabalho remoto, flexibilidade de horários e possibilidade de desligar fora do horário de trabalho
3.2.10. Cultura enquanto aspecto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui os comportamentos e práticas da empresa
3.2.11. Segurança e estabilidade enquanto aspecto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui a possibilidade de trabalho para a vida e estabilidade no emprego
3.2.12. Condições de trabalho enquanto aspecto de mudança	Aspetto que a Imprensa deve trabalhar que inclui a qualidade do edifício, espaço e recursos de trabalho
3.3. Presença em Rankings de entidade empregadora	O ponto em que a presença em Rankings de entidade empregadora influência a retenção

4. Intenções

4.1. Intenções de saída	Ideia de sair da organização a curto, médio ou longo prazo
4.2. Intenções de recomendação	Vontade de aconselhar a Imprensa para trabalhar a um familiar, amigo ou conhecido