



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa
empresa de Consultoria de IT
Construção de um Plano de Retenção para a Empresa

Carolina Dias Machado

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador (a):

Professora Helena Lopes, Professora Associada com Agregação, ISCTE-IUL,
Departamento de Economia Política

Setembro, 2019

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa empresa de Consultoria de IT
Construção de um Plano de Retenção para a Empresa



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa
empresa de Consultoria de IT
Construção de um Plano de Retenção para a Empresa

Carolina Dias Machado

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador (a):

Professora Helena Lopes, Professora Associada com Agregação, ISCTE-IUL,
Departamento de Economia Política

Agradecimentos

À minha família, por acreditarem, confiarem e terem tanto orgulho em mim.

À Joana, pelas gargalhadas, presença, motivação e força, mas, sobretudo, pela amizade.

À professora Helena Lopes, pela partilha de conhecimento, disponibilidade, preocupação, apoio e por ter, acima de tudo, acreditado nas minhas capacidades e nunca me ter deixado desistir.

À organização que aceitou fazer parte deste estudo e aos seus trabalhadores, os que participaram e os que me apoiaram.

A todos os que acompanharam o meu percurso académico, direta e indiretamente, obrigado.

**“it always seems impossible until it's done”
Nelson Mandela**

Resumo

Este projeto tem como objetivo mostrar que a Identificação Organizacional pode ser usada como principal estratégia de Retenção de Jovens em Consultoria de IT. No final do projeto é esperada a Construção de um Plano de Retenção para a Empresa A.

Para a recolha de dados foram realizadas 10 entrevistas individuais semiestruturadas e 1 *focus group* composto por 5 pessoas, a jovens que fazem parte do Projeto Academia da empresa de IT onde será implementado o plano e que atualmente já estão inseridos no mercado de trabalho. Os métodos de investigação empírica utilizados foram qualitativos e foram efetuadas duas análises de conteúdo separadamente, às informações recolhidas nas entrevistas e no *focus group*.

Através da análise dos resultados foi-nos possível perceber que os jovens dão valor a quatro dimensões: identificação organizacional com a empresa A, a relação que têm com a empresa B, remuneração e benefícios e equilíbrio entre a vida profissional e social.

As conclusões retiradas foram fundamentais para atingir o objetivo principal do projeto: construção de um plano de retenção de jovens para a empresa A.

Palavras-chave: identificação organizacional, plano de retenção, tecnologias de informação.

Abstract

The purpose of this project is to show that Organisational Identification can be used as a main strategy to retain young professionals in the IT Consulting business.

At the end of the project, a Retention Plan is expected to be constructed for Company A.

For data collection, 10 semi-structured individual interviews and 1 focus group of 5 people were conducted. The participants consisted of young people, who already are a part of the Academy Project at the company where the plan is to be implemented and who already are inserted in the job market.

The empirical research methods used were qualitative, and two separate content analysis were conducted – one of them to evaluate the information obtained in the interviews and the other for the focus group.

Based on the result analysis, we were able to understand that the young people involved value four dimensions: organisational identification with company A, their relationship with company B, salary and benefits and the balance between professional and social life.

The conclusions drawn were fundamental to reach the main purpose of the project: the construction of a retention plan for young workers at company A.

Keywords: organisational identification, retention plan, information technologies

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1.1. Tecnologias de informação	3
1.2. <i>OutSourcing</i>	3
1.3. Identificação Organizacional	4
1.4. Turnover.....	5
1.5. Retenção.....	6
Capítulo II – Principais características do contexto do estudo	8
2.1. Caracterização da Organização	8
2.2. Projeto Academia.....	9
Capítulo III – Metodologia.....	10
3.1. Opção Metodológica	10
3.2. População e Amostra.....	10
3.3. Recolha de dados	11
3.3.1. Entrevistas.....	11
3.3.2. <i>Focus Group</i>	12
3.4. Análise de dados – Análise de Conteúdo.....	13
Capítulo IV - Apresentação de resultados	14
4.1. Entrevistas	14
4.1.1. Dimensão 1: Atração	14
4.1.2. Dimensão 2: Pontos positivos da experiência.....	15
4.1.3. Dimensão 3: Pontos negativos da experiência	15
4.1.4. Dimensão 4: Permanência	16
4.1.5. Dimensão 5: Saída	16
4.1.6. Dimensão 6: Identificação Organizacional	17
4.2. Focus Group	17
4.2.1. Dimensão 1: Identificação Organizacional	17
Capítulo IV – Discussão de Resultados.....	18
5.1. Identificação organizacional entre o trabalhador a empresa A	18
5.2. Relação entre o trabalhador e a empresa B.....	19
5.3. Remuneração e Benefícios	20
5.4. Equilíbrio entre a vida profissional e social.....	21
Capítulo IV - Plano de Retenção	22
Conclusão	25
Bibliografia	29

Anexos	33
Anexo A - Guião de Entrevista	33
Anexo B - Guião de <i>Focus Group</i>	34
Anexo C – Dicionário de Análise de Categorias das entrevistas	35
Anexo D – Tabela de frequências da Análise de Conteúdo das entrevistas.....	39
Anexo E – Dicionário de Análise de Categorias do <i>focus group</i>	40
Anexo F – Tabela de frequências da Análise de Conteúdo do <i>focus group</i>	41
Anexo G – Quadro síntese dos resultados.....	42

Introdução

Atualmente, a economia global encontra-se num ambiente de tal forma competitivo e complexo, que levou a várias mudanças não só no funcionamento interno e externo das organizações, mas também nos padrões de emprego e carreiras (Cappelli, 1999; Furnham, 2000).

A enorme e acelerada competitividade global que se faz sentir no mercado de trabalho atual, leva a que as organizações tenham que se adaptar e inovar constantemente, para alcançarem o sucesso. O recurso a empresas fornecedoras e trabalhadores subcontratados tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada para que a competitividade organizacional aumente (Caetano e Tavares, 2000). O outsourcing tem tido um grande crescimento ao longo dos últimos anos, criando novos desafios no que diz respeito ao compromisso e identificação organizacional.

O impacto da identificação organizacional ajuda-nos a compreender o comportamento, atitudes e sentimentos dos indivíduos para com as organizações empregadoras, com as quais é celebrado o contrato de trabalho, apesar dos mesmos estarem alocados nas organizações cliente. Assim, é importante analisar os mecanismos, procedimentos e motivações que explicam o processo de desenvolvimento de identificação que levam os trabalhadores subcontratados a identificarem-se com uma organização na qual não estão a trabalhar fisicamente não havendo assim uma relação de proximidade com a mesma.

O objetivo deste estudo é, através da perceção dos jovens recém-recrutados por uma empresa de TI, identificar as melhores estratégias de identificação organizacional e desenvolver novas práticas, de modo a construir um plano de retenção focado nos jovens de uma empresa de consultoria no mercado das Tecnologias da Informação: a Empresa A.

As perceções que os jovens têm acerca da experiência que têm tido no Projeto Academia e consequentemente nas empresas, empregadora e cliente, empresa A e empresa B, respetivamente, são uma fonte de informação essencial para a concretização do objetivo. Desta forma tiramos conclusões em relação aos aspetos positivos e negativos da experiência de trabalho até aqui desenvolvido pelos jovens, e tudo o que este envolve. Importa ainda ter especial atenção aos fatores de permanência e abandono, para que possamos melhorar os aspetos que os fazem querer ficar e também reduzir ou eliminar os fatores que os levam a uma possível saída num futuro próximo. Assim, temos as informações necessárias para construir um Plano de Retenção, com base nas informações retiradas da literatura existente e nos dados recolhidos ao longo da investigação efetuada.

O plano construído será aplicado na empresa A, de consultoria de tecnologias de informação, visto ser um sector que se encontra em grande e acelerado crescimento, onde os profissionais são altamente cobiçados, levando a uma maior rotatividade (Economy Watch, 2010). O crescimento de empresas de consultoria que se faz sentir no sector, leva a que os trabalhadores tenham imensas opções e oportunidade de mudar de empregador diariamente. Devido à facilidade que estes têm em mudar de empresa, é natural que os mesmos optem por trabalhar na empresa que lhes proporcione melhores condições de trabalho, a nível pessoal e profissional. Uma vez que o capital humano é uma grande

vantagem das organizações, e que o mesmo é composto por trabalhadores cada vez mais qualificados e flexíveis, é indispensável que estas tenham estratégias claras e bem definidas para que os trabalhadores se sintam identificados e comprometidos, não só com a organização na qual trabalham, mas também com a organização para a qual trabalham.

A particularidade da nossa investigação passa pelo método de pesquisa escolhido, o método qualitativo, que pretende analisar detalhadamente pequenas amostras, pelo que o propósito da metodologia utilizada não é a generalização dos resultados obtidos, mas sim o conhecimento profundo dos mesmos. Visto que a informação da perceção dos jovens sobre a identificação organizacional com a empresa empregadora é escassa, decidimos realizar um estudo de carácter indutivo. Estes estudos são adequados quando não existem informações consistentes sobre os temas a serem analisados, pelo que o investigador constrói hipóteses através das suas observações e análises empíricas.

A nossa investigação para além de particular também é inovadora, uma vez que primeiramente pretende identificar os fatores mais valorizados pelos jovens na sua primeira experiência profissional, para definir as melhores estratégias de identificação organizacional e, com base nos resultados, construir um plano de retenção a ser aplicado numa empresa da área de Consultoria em Tecnologias de Informação, a Empresa A.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: Primeiramente será apresentado um quadro teórico, realizado através de uma revisão de literatura que será a base para uma melhor perceção de todos os conceitos utilizados ao longo do estudo. Posto isto, teremos um capítulo destinado à caracterização da organização em estudo e do projeto desenvolvido pela mesma, no qual todos os entrevistados participam. De seguida teremos um capítulo destinado à apresentação da metodologia do estudo no qual será justificada a escolha do método, das técnicas de recolha de informação e do procedimento de tratamento da mesma. Após a análise dos dados serão apresentados os resultados alcançados através da análise de conteúdo. Posto isto existirá um capítulo de discussão de resultados, que faz o cruzamento da informação obtida nas entrevistas e no *focus group* e a agrupa num quadro que permite definir as ações a serem implementadas para se obter um maior nível de retenção. No capítulo seguinte, será apresentado um plano de retenção que será proposto à empresa. Finalmente, será feita uma breve conclusão da investigação, dos resultados alcançados e do Plano de Retenção.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1. Tecnologias de informação

A indústria das Tecnologias de Informação é uma das que tem uma maior importância a nível mundial e das que tem tido um crescimento mais acentuado nos últimos anos (Economy Watch, 2010). Estas empresas fazem parte de um sector do mercado de trabalho que, para além de ser muito competitivo, está em constante inovação surgindo diariamente novas mudanças e tendências. Para além da grande quantidade de empresas existentes neste sector, têm surgido muitas startups que conseguem atingir os seus objetivos e ter sucesso num mercado cada vez mais saturado (Casey & Hagen, 2015).

O número de especialistas, na União Europeia, na área das tecnologias da informação e comunicação ronda os oito milhões de pessoas. Em 2014, este número representava 3,7% do total do mercado de trabalho dos 28 países pertencentes à União Europeia. Portugal é um dos países no qual se verificou um aumento mais acentuado de trabalhadores nesta área, passando dos 1,4% em 2011 para os 2,5% em 2014 (Eurostat, 2016). Em Portugal, o mercado das Tecnologias de Informação é um dos que tem tido um maior crescimento, empregando mais de 10 mil pessoas (Rato, 2011).

Ao longo dos anos várias têm sido as publicações que evidenciam a escassez de colaboradores especializados na área das tecnologias de informação (Roberton, 2015). Com base nas estatísticas da Eurostat (2016), 40% das empresas da área, que têm um número de colaboradores inferior a dez, sentem imensas dificuldades em encontrar, atrair e recrutar especialistas no setor para o desempenho de várias funções dentro da área.

1.2. Outsourcing

Atualmente, devido às constantes e aceleradas mudanças do mercado de trabalho, tem-se verificado um aumento da utilização do *outsourcing*, ou subcontratação, como estratégia de criação de vantagem competitiva em várias organizações de diferentes áreas de negócio. Segundo Santos (1998, p.23) o *outsourcing* é um processo através do qual uma organização, contratante, de acordo com a sua estratégia, contrata outra, subcontratada, com a existência de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio a longo prazo, para o desempenho de apenas uma ou várias atividades que a primeira não lhe convém ou não tem capacidade para desempenhar, e na realização das quais a segunda é tida como perita ou especialista.

Para uma melhor compreensão do fenómeno de outsourcing é importante destacar as diferenças entre a organização empregadora e a organização cliente. A empregadora é a organização com a qual o trabalhador estabelece um vínculo contratual, é a especialista na prestação dos serviços para a qual é contratada, e a cliente é a organização na qual os trabalhadores estão alocados, isto é, a organização que contrata certos serviços e na qual os especialistas trabalham. Sucintamente, a organização empregadora ou contratada é para a qual os trabalhadores exercem funções e a organização cliente ou contratante é na qual os trabalhadores exercem funções.

O aumento do número de trabalhadores em regime de subcontratação é justificado pelas constantes mudanças de que o mercado de trabalho tem sido alvo ao longo dos últimos anos. Como tal, as empresas recorrem à subcontratação de trabalhadores especializados com o objetivo de ganharem vantagem competitiva aos seus concorrentes. Desta forma, as organizações não só reduzem custos, como também garantem maior qualidade dos seus serviços, uma vez que contratam trabalhadores altamente especializados. Ainda assim, e como o mercado está altamente competitivo, com a existência de outros prestadores de serviços no mesmo sector (Caetano e Tavares, 2000), é fundamental e indispensável que as organizações tenham altos padrões de qualidade e garantam que estão a contratar a um prestador de serviços no qual os trabalhadores são altamente qualificados, competentes e especializados no desempenho das funções para as quais foram contratados.

1.3. Identificação Organizacional

A Identificação organizacional é um conceito presente na literatura do comportamento organizacional desde o final da década de sessenta (e.g. Brown, 1969), destacando-se e ganhando relevância com a publicação do artigo de Ashfort e Mael (1989).

A teoria da identidade social (Haslam, 2001; Van Dick, 2001), que tem como objetivo explicar porque é que as pessoas formam laços com diferentes grupos sociais (Tajfek, 1978 e Turner, 1979), deu origem ao conceito de identificação organizacional. A identidade social deriva da perceção que o indivíduo tem quanto à sua pertença a um ou vários grupos sociais, em conjunto com o significado emocional ligado a esse sentimento de pertença (Tavares, 2009).

Ao longo dos anos têm surgido na literatura várias definições para Identificação Organizacional, e como tal, Tavares (2009) organizou as principais definições referindo-se a três dimensões desse construto: uma dimensão emocional, outra dimensão avaliativa e por fim uma dimensão cognitiva. Começando pela dimensão emocional, refere-se à associação de afetos positivos à pertença organizacional (e.g. Brown, 1969; van Dick, 2001) e também ao sentimento de pertença que se associa à identificação organizacional e à perceção de unicidade com a organização (e.g. Ashforth e Mael, 1989). Passando para a dimensão avaliativa, diz respeito ao valor positivo e destaque que o indivíduo concede à sua pertença organizacional (Ashforth, Harrison e Corley, 2008). Por fim, a dimensão cognitiva, é definida como sendo a harmonia entre as características da organização e as características do próprio indivíduo (e.g. Edwards, 2005).

Desta forma, quando um colaborador se identifica com a organização em que trabalha quer dizer que tem consciência de que pertence à organização, que tem sentimentos positivos relacionadas com essa ligação e que as emoções positivas associados a essa pertença organizacional são importantes para si enquanto pessoa (Tavares, 2009).

Os autores inseridos na área do comportamento organizacional têm investigado os antecedentes da identificação organizacional. Tendo por base a literatura existente, Tavares (2009) reuniu os preditores da identificação organizacional em três grupos: fatores individuais, fatores contextuais e fatores de interação indivíduo-organização. Os fatores individuais contemplam fatores relacionados com a relação

entre o indivíduo e a sua profissão, fatores cognitivos, comportamentais e motivacionais. Os fatores contextuais incluem as características e condições de trabalho, tais como, origem das tarefas e exigências da função e as características da organização, tais como o tipo de organização e as práticas utilizadas. Os fatores de interação indivíduo-organização são a validação social de pertença à organização, a percepção do indivíduo quanto à atratividade da identidade organizacional, os comportamentos associados à aprendizagem dos papéis organizacionais e a confirmação das suas expectativas.

1.4. Turnover

O turnover é um dos grandes problemas das organizações, por ser muito dispendioso. As empresas que investem em formação no geral, mas principalmente desenhada tendo em conta as necessidades inerentes ao negócio e às funções (Cascio, 1982, citado por Van Dick et al., 2004), são as mais prejudicadas quando este fenómeno ocorre. Para além disto, a saída de trabalhadores implica a contratação externa, o que leva a gastos a nível do recrutamento e seleção, formação e as mais diversas práticas ligadas aos recursos humanos. Segundo Argote, Insko, Yovetich & Romero (1995) quando existe este fenómeno, ou intenção dele, a produção é significativamente menor o que leva a uma grande preocupação por parte das organizações, uma vez que, existindo uma diminuição de produtividade, a eficiência e principalmente os lucros da organização sofrem um decréscimo que se pode tornar fatal para a mesma. (Larkin, 1995; Huang, Lawer & Le, 2007).

São várias as definições de turnover presentes na literatura. Tendo em conta Tett e Meyer (1993) trata-se do término do contrato psicológico e de trabalho de um colaborador com a organização onde exerce funções. Focando-nos neste trabalho, é importante que seja feita a distinção entre turnover involuntário e voluntário e, por consequência, entre intenção de turnover e turnover. Por um lado, o turnover involuntário diz respeito à saída dos trabalhadores por decisão dos empregadores e, por outro lado, o turnover voluntário é a saída dos trabalhadores por vontade própria (Price & Mueller, 1981; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Para esta investigação, como referencial teórico, temos o turnover voluntário, uma vez que a saída voluntária de colaboradores - inevitavelmente inesperada para a organização - leva a um crescimento potencial da perda de valor intelectual e de todo o investimento feito nessas pessoas, quando comparado com a saída de colaboradores por vontade da organização, o turnover involuntário.

A intenção de turnover por sua vez, é definida como o comportamento de intenção de abandono da organização onde trabalham ou, de outra forma, a vontade dos trabalhadores saírem da organização onde exercem funções (Aydogdu & Asikgil, 2001). O estudo da intenção dos trabalhadores abandonarem a sua organização é crucial (Chang, 1999) na investigação do fenómeno de turnover real, isto porque, no período em que decorrem as investigações, em termos metodológicos, é mais exequível medir o facto dos colaboradores questionarem a sua vontade em continuar na empresa (Oliveira, 2009). Por outro lado, existem bases teóricas que defendem que, nem sempre, a intenção de abandonar uma organização é o fator mais imediato para que esse comportamento ocorra,

efetivamente (e.g. Steers & Mowday, 1981; Hom, Griffeth & Sellaro, 1984; Randsley de Moura et al., 2009). Assim, podemos afirmar que a intenção de turnover é uma variável cognitiva final que pode ter efeitos imediatos no turnover real (Ferreira & Siqueira, 2005), tornando-se então o mais forte e principal preditor da saída real (Kraut, 1975; Tett & Mayer, 1993; Wasti, 2003).

Existem diferentes motivos para os trabalhadores terem a intenção de abandonar o seu trabalho, por exemplo, questões intrínsecas ao mesmo ou questões relacionadas com a organização.

1.5. Retenção

A retenção é uma das áreas de intervenção da gestão de pessoas, uma vez que depois da atração, acolhimento e desenvolvimento é crucial que as organizações tenham capacidade de reter os seus trabalhadores de modo a reduzir o turnover e, conseqüentemente, aumentar o *engagement*. (Tarigue & Schuler, 2010).

Todas organizações e todas as pessoas são diferentes, por isso, é necessário que seja feita uma avaliação dos fatores que têm maior influência positiva em cada um dos trabalhadores, para que os incentivos tangíveis e intangíveis sejam adequados às expectativas de cada um. A organização tem a responsabilidade de desenvolver estratégias que permitam perceber as necessidades individuais dos seus trabalhadores e, posteriormente, implementar práticas de retenção ajustadas às necessidades dos mesmos, para que o fenómeno da retenção seja alcançado com sucesso (James & Mathew, 2012).

Quando estudamos a retenção de colaboradores, encontramos diferentes opiniões e vários autores acerca da forma mais eficaz de o fazer. Segundo Berger et al (2005), existem diversos incentivos que influenciam a retenção, ou não, dos colaboradores mais competentes. Para os agrupar, foram definidas 5 grandes categorias: equilíbrio entre vida familiar e profissional, oportunidades de desenvolvimento de carreira, recompensas financeiras, conteúdo funcional e ambiente social.

Das 5 categorias supracitadas, as recompensas financeiras, normalmente são vistas como as mais importantes para a retenção. Berger et al (2005), defendem que quem tem um pacote financeiro melhor, não só satisfaz as suas necessidades materiais, mas também tem um significado social. Assim, o nível salarial é um forte indicador em relação à posição do colaborador dentro da organização a nível de estatuto e poder.

Para Berger et al (2005), os trabalhadores mais competentes têm a necessidade de ter uma componente variável no seu pacote salarial, que varia de acordo com o seu desempenho. Segundo Fernandes et al (2001), qualquer organização que queira ter sucesso e reter os melhores trabalhadores, deve ter a capacidade de os incluir no negócio e de os remunerar consoante o seu potencial e performance superior, para que estes sintam que o sucesso da empresa é o seu sucesso e que existe um objetivo comum a ambas as partes. A forma como os colaboradores negociam o seu pacote salarial, é um forte indicador de competência, uma vez que, trabalhadores que pretendem ter uma parte do seu salário como remuneração variável, por norma, confiam nas suas capacidades em

cumprir os objetivos propostos, e, desta forma, mostram ser capazes de ter um desempenho superior e serem competentes. Ainda assim, apesar de todos os pontos positivos que a recompensa monetária tem, causa alguma discórdia entre os investigadores, por muitas vezes, ser considerada uma forma de motivação fraca.

Por sua vez, as oportunidades de crescimento profissional, isto é, de desenvolvimento de carreira, são consideradas uma das principais formas de reter os melhores colaboradores. Esta estratégia de retenção ajuda a reforçar a ligação com a organização uma vez que oferece oportunidade de desenvolvimento de competências, formação, oportunidades de crescimento profissional e promoção de carreira dentro da organização.

O conteúdo funcional é, nada mais nada menos do que, as funções desempenhadas pelos colaboradores dentro da organização. Os melhores e mais competentes trabalhadores ambicionam funções de topo, que lhes possibilitem ter um papel importante e, por vezes, imprescindível dentro da empresa. Assim, podemos afirmar que o mais valorizado não é o dinheiro, mas sim a capacidade de ultrapassarem os desafios, atingirem os objetivos e sentirem-se satisfeitos com as funções que exercem, pelo que é importante que não tenham tarefas repetitivas e que não sejam afetados pela rotina ou estagnação.

O ambiente de trabalho é crucial para manter a motivação dos trabalhadores e, desta forma, a taxa de retenção ser cada vez maior. Os laços que se criam e a lealdade entre colegas é crucial porque, ao sair da organização, o trabalhador não perde apenas a parte profissional, mas também a pessoal que é cada vez mais valorizada. Roehling et al (2000) afirmam que as organizações têm a capacidade e a obrigação de criar um ambiente de trabalho desejável, em que a comunicação entre todos deve ser fácil, para que exista uma ligação, interação e cooperação entre os diferentes níveis hierárquicos e, dessa forma, os objetivos organizacionais sejam alcançados mais facilmente.

O ajustamento entre a vida pessoal e profissional é um ponto muito forte quando falamos de retenção. O conflito entre o trabalho e a família tem vindo a crescer uma vez que, atualmente, é dada uma enorme importância à qualidade de vida. Desta forma, empresas que possibilitem uma harmonia entre estas duas vertentes, pessoal e profissional, mostram uma preocupação com a vida dos seus trabalhadores sendo cada vez mais valorizadas.

Tendo em conta os inúmeros fatores que influenciam o fenómeno de retenção dos trabalhadores, é crucial que não seja utilizado apenas um mecanismo para evitar a saída de colaboradores. As estratégias existentes devem ser adaptadas e utilizadas tendo em conta o que é mais valorizado pelas pessoas pertencentes a cada organização.

Capítulo II – Principais características do contexto do estudo

2.1. Caracterização da Organização

A Empresa A é uma empresa 100% portuguesa, de consultoria em Tecnologias de Informação, fundada em 2007, sediada em Lisboa. Desenvolve soluções em diversas áreas, desde o *Outsourcing, Application Development & Maintenance*.

Tem três escritórios em Portugal, dois em Lisboa e um no Porto. A sede é o escritório maior onde estão todos os departamentos - recursos humanos, administrativo, financeiro, comercial, marketing - e também o *Partner*. O outro escritório em Lisboa é uma fábrica de software, onde trabalha um conjunto de especialistas na área das tecnologias, que desenvolvem solução para garantir a satisfação das necessidades específicas do cliente. Para além disso, são responsáveis por toda a tecnologia utilizada na empresa de Lisboa e do Porto. Existe ainda um escritório no Porto de pequena dimensão, inaugurado há cerca de um ano, que visa expandir o leque de clientes na zona Norte do país e também fazer a gestão dos clientes já existentes, bem como dos consultores que lá estão alocados.

Atualmente, a empresa A presta serviços de *OutSourcing* a 32 empresas clientes e tem cerca de 300 Consultores alocados aos diferentes projetos das mesmas.

Tem como missão criar parcerias com os seus clientes baseadas sempre numa relação de qualidade, confiança e transparência. O seu compromisso é o fornecimento de soluções desenhadas à medida das necessidades dos diferentes clientes, levando a uma efetiva criação de valor.

Os valores que defende são: integridade, sentido de compromisso, satisfação dos clientes, desenvolvimento de competências e sentido de parceria. Integridade, tal como o nome indica, reflete o valor principal uma vez que o nome da empresa, oculto por razões de confidencialidade, vem do latim e significa inteiro/integro. O sentido de compromisso prende-se com o facto de a empresa dizer apenas aquilo que faz e fazer sempre aquilo com que se compromete, superando eventuais dificuldades. A satisfação do cliente é fundamental, uma vez que é uma prestadora de serviços, e, por essa razão, faz questão de ouvir tudo o que o mesmo tem para dizer de forma a responder às suas necessidades da maneira mais adequada. O desenvolvimento de competências está diretamente ligado aos seus consultores porque, para além de fazer o recrutamento, tenta manter altos níveis de motivação e possibilita diferentes formações para ter os consultores tecnicamente desenvolvidos e pessoalmente satisfeitos, tornando-se melhores dia após dia. O sentido de parceria tem como base a ética, respeito mútuo e responsabilidade, partilhando riscos e benefícios.

É importante ainda referir que a empresa A se destaca num mercado tão competitivo como é o das tecnologias de informação, pela sua competência na prestação de serviços e pela capacidade dos seus consultores, altamente especializados e alinhados com as funções que desempenham.

O respeito mútuo é um fator fundamental, quer na relação da empresa com os seus clientes, quer na relação da empresa com os seus consultores. O sucesso de cada um, leva ao sucesso geral.

2.2. Projeto Academia

A Academia é um Projeto desenvolvido pela Empresa A em parceria com o seu maior cliente, designado neste documento como Empresa B.

Consiste num projeto de formação de 12 meses, exclusivo para recém-licenciados/ mestres ou que estejam prestes a terminar a formação na área de Informática ou similar, com conhecimentos e interesse pela área da programação.

Durante os primeiros nove meses ficam vinculados à empresa através de um contrato de estágio profissional do IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional. Passados esses nove meses passam a contrato sem termo, ou seja, efetividade com a Empresa A. Alguns participantes não são elegíveis para estágio profissional, ou porque já fizeram ou porque ainda não terminaram a sua formação e, nesse caso, ou começam com um contrato de prestação de serviços até terminarem o curso, num prazo de três meses, ou ficam nove meses com contrato a termo incerto. Ao fim desses nove meses, tal como os outros trabalhadores, passam a contrato sem termo ou efetivo.

O primeiro mês é dedicado a formação em sala de aula, isto é, durante quatro semanas os participantes recebem formação em diferentes tecnologias, lecionadas por consultores séniores da Empresa A, altamente especializados no módulo em questão. No final de cada módulo, por norma 4, existe um teste técnico individual e uma avaliação anónima relativa aos conteúdos programáticos e ao formador em questão.

Nos 11 meses seguintes os participantes estão em projetos reais, alocados no cliente, a empresa B. Esses 11 meses seguem as normas de um emprego normal, mas com uma componente de acompanhamento e formação contínua diferenciada. Existe um mentor em cada projeto responsável pelos jovens que dão início à sua carreira profissional e todos os outros membros da equipa estão consciencializados de que irá entrar um recém-formado para a equipa e que terá um maior apoio e receberá formação *on the job* daqueles com quem estiver a trabalhar diretamente.

No final dos doze meses existem duas hipóteses: permanência na Empresa A dando continuidade ao contrato efetivo ou passagem para os quadros da Empresa B também com contrato efetivo. Esta decisão é da inteira responsabilidade do trabalhador, não havendo quaisquer consequências independentemente da sua escolha.

Capítulo III – Metodologia

3.1. Opção Metodológica

Com base nos objetivos definidos - Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa empresa de Consultoria de IT e posterior Construção de um Plano de Retenção para a Empresa -, e para uma recolha de informação mais profunda, completa e pormenorizada, a metodologia de investigação utilizada será de natureza qualitativa e carácter indutivo. Os estudos qualitativos pretendem analisar detalhadamente pequenas amostras, pelo que o objetivo do método utilizado não é a generalização dos resultados obtidos, mas sim o conhecimento profundo dos mesmos. (Maxwell, 2013).

Tendo como ponto de partida o conhecimento específico de pequenas dimensões, neste caso o nível de identificação organizacional e existente e a perceção de aspetos positivos e negativos da sua experiência profissional de um conjunto de trabalhadores de uma só empresa de Consultoria em Tecnologias de Informação e Comunicação. Desta forma, as grandes vantagens de utilizar metodologias qualitativas são a quantidade e a riqueza da informação que é obtida e também o detalhe e o conhecimento profundo das pessoas que são convidadas a participar em estudos desta natureza.

Visto que a informação sobre a identificação organizacional com a Empresa A, nomeadamente por comparação com a identificação organizacional na Empresa B de tecnologias informação é escassa, será realizado um estudo de carácter indutivo. Estes estudos são adequados quando não existem informações consistentes sobre os temas a serem analisados, como é o caso do tema por nós selecionado, pelo que o investigador constrói hipóteses através das suas observações e de análises empíricas (Ghauri, Grønhaug & Kristianslund, 1995).

A investigação qualitativa é ainda conhecida por utilizar amostras teóricas, sendo que neste estudo será constituída por indivíduos com características chave para que o objetivo seja alcançado, tais como, a antiguidade, o conhecimento e a experiência na empresa em análise (Fernandes & Maia, 2001).c

3.2. População e Amostra

Segundo Coutinho (2001) a população é formada por um conjunto de pessoas que têm características comuns e a quem se pretende generalizar os resultados, assim, a população deste estudo são os jovens, recém-entrados no mercado de trabalho, da área das Tecnologias de Informação em Portugal.

A escolha ou seleção da amostra é essencial, pois será a principal fonte de recolha de informação para o estudo (Gerhardt & Silveira, 2009). A amostra deste estudo são 15 jovens trabalhadores da empresa A que entraram na vida profissional através do Projeto Academia em abril de 2019 e que atualmente já estão integrados em projetos reais no cliente. Os participantes são todos do género masculino, com idades compreendidas entre os 21 e os 28 anos.

No total, foram realizadas 10 entrevistas individuais e 1 *focus group*. As entrevistas e o *focus group* foram realizadas na Sede da Empresa A em Lisboa e tiveram uma duração de aproximadamente 25 minutos e 90 minutos, respetivamente.

Importa referir que as empresas foram codificadas com letras: Empresa de consultoria – Empresa A e Empresa Cliente – Empresa B, de modo a garantir o anonimato de ambas.

3.3. Recolha de dados

3.3.1. Entrevistas

Com base nos objetivos definidos previamente, utilização da Identificação Organizacional como principal estratégia de Retenção de Jovens e construção de um plano de retenção focado nos jovens da empresa A, a entrevista semiestruturada revelou ser o melhor instrumento para a recolha de dados, uma vez que é eficaz no sentido em que essa recolha está direcionada e tem como foco os objetivos do estudo.

As entrevistas semiestruturadas são adequadas para estudar, não só amostras de pequena dimensão, mas também situações específicas (Breakwell, Smith, & Wright, 2012) e têm como base um conjunto de perguntas predefinidas para a construção do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). O facto de ser uma entrevista semiestruturada dá liberdade ao entrevistado para desenvolver as suas respostas e, consoante o rumo da conversa, permite ao entrevistador acrescentar perguntas que considere pertinentes para o estudo. Por vezes, neste tipo de entrevistas a conversa vai fluindo tão naturalmente que não são utilizadas algumas perguntas do guião inicial. Nestes casos alcança-se uma boa quantidade de informação, normalmente bastante válida e útil para a compreensão dos diferentes pontos de vista dos colaboradores e para eventuais mudanças ou melhorias que possam vir a ser implementadas na empresa, depois da conclusão do projeto.

O guião de entrevista foi construído com base em três escalas presentes na literatura: Escala de Satisfação Organizacional desenvolvida por Lima, Vala e Monteiro (1994), Escala de Intenção de Turnover desenvolvida por Lima e Mendes (2014) e Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992).

A Escala de Satisfação Organizacional, que ajuda a estudar satisfação no trabalho, tem como objetivo avaliar em que medida os trabalhadores se sentem satisfeitos com o seu trabalho e com os vários aspetos relacionados com o mesmo. A aplicação comum é feita, através da aplicação de perguntas que visam perceber o nível de concordância, numa escala de Likert com 7 pontos, começando no 1 que corresponde a “extremamente insatisfeito” e terminando no 7 que corresponde a “extremamente satisfeito”.

Existem 8 perguntas originais, mas, neste estudo, foram utilizadas apenas 7 uma vez que a pergunta destinada às chefias, por um lado não podia ser aplicada devido à nossa amostra, por outro, não tinha qualquer relevância para o objetivo final do projeto. Assim, dos sete itens utilizados, os seis primeiros (“Em relação ao trabalho que realiza, diria que está”; “Em relação à remuneração que recebe, diria que

está”; “Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está”; “Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está”; “Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está”; “Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está”; procuram medir a satisfação do indivíduo em relação a aspetos particulares do seu trabalho, e o último (“Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está”) pretende medir a satisfação organizacional de um modo geral.

A escala de Intenção de Turnover mencionada anteriormente tem como objetivo determinar o grau em que os participantes tencionam abandonar a organização, onde atualmente trabalham.

Esta escala é composta por oito afirmações, 4 que transmitem concordância e 4 no sentido inverso, nas quais os participantes têm de assinalar as suas respostas numa escala de Likert com 5 pontos, em que o 1 é “discordo totalmente” e o 5 é “concordo totalmente”. Nas que transmitem concordância temos: “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”; “Tenciono manter-me na organização onde trabalho”; “Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho” “Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”. Por outro lado, no sentido inverso temos: “Tenho feito contactos para sair desta organização”; “Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho”; “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano”; Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso”.

A Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992) utiliza-se para avaliar o grau em que os participantes se identificam com a organização em que trabalham. Nas entrevistas, foram feitas algumas questões, com base nos itens que a compõem especificados no próximo subcapítulo, centradas em fatores físicos e psicológicos que levam a esse sentimento de pertença.

Para a realização deste projeto em particular foram analisadas as diferentes afirmações e construídas perguntas, presentes no guião de entrevista, de forma estratégica, tornando perguntas de questionário por norma fechadas, em perguntas abertas, para dar liberdade de resposta aos entrevistados e, assim, sabermos em que medida os trabalhadores tencionam permanecer ou abandonar a organização no futuro e quais as motivações para tal.

3.3.2. Focus Group

O *focus group* é utilizado quando os temas em análise levam a opiniões divergentes e questões complexas que precisam de ser exploradas e aprofundadas em maior detalhe. Este instrumento caracteriza-se por ser uma discussão estruturada que fomenta a partilha e clarificação dos pontos de vista e ideias dos participantes. O grupo é constituído, normalmente, por 4 a 6 pessoas, juntamente com um moderador, que tem um papel decisivo para o sucesso da discussão, uma vez que tem que ter sensibilidade para definir uma questão ou um tópico de abertura para fomentar a discussão, a habilidade para ao longo da discussão manter o interesse dos participantes e a capacidade de explorar os tópicos mais importantes no sentido de conseguir uma discussão mais aprofundada, tendo em conta

os objetivos a serem alcançados no estudo (Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico, Manual Técnico II: Métodos e Técnicas de Recolha de Dados: *Focus Groups*).

O guião de *focus group* foi construído com base na Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992), uma vez que as informações que se pretendem retirar após a aplicação do mesmo são apenas sobre a Identificação Organizacional e tudo o que a mesma engloba.

Esta escala tem como objetivo avaliar o grau em que os participantes se identificam com a organização em que trabalham. A escala é composta por seis itens: “Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização”; “Se uma história na comunicação social criticasse a organização sentir-me-ia embaraçado”; “Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal”; “Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal”; “Quando falo desta organização, digo mais vezes ‘nós’ do que ‘eles’”; “O sucesso desta organização é o meu sucesso”. Para cada um dos itens, os participantes devem assinalar as suas respostas, numa escala de Likert com 5 pontos, que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), tendo em conta o seu grau de concordância com as mesmas.

Para a execução deste projeto em particular foram estudadas as diferentes afirmações e construídas perguntas estratégicas, presentes no guião de *focus group*, para entendermos em que medida os trabalhadores se sentem identificados com a organização. O facto destas questões, normalmente de resposta fechada, terem sido colocadas em contexto de *focus group*, permitiu aos participantes desenvolverem a sua resposta, o que nos possibilitou registar uma quantidade de informação significativa e retirar várias conclusões.

3.4. Análise de dados – Análise de Conteúdo

O objetivo da análise de conteúdo é organizar os dados, codificá-los e inseri-los num sistema de categorias, para que seja possível obter as respostas relativas aos objetivos propostos inicialmente (Gerhardt & Silveira, 2009).

Outra definição clara e objetiva da Análise de conteúdo é que é “uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto” (Krippendorf, 1980, p. 21).

Esta técnica de investigação é composta por seis etapas: definição clara do problema e sempre que possível o seu contexto teórico; definição do *corpus*, precisando as regras de seleção do material a amostrar; operacionalização onde são definidas as unidades de análise, as categorias e o teste das mesmas; concretização da análise; verificação de fidelidade; interpretação.

O dicionário de categorias (anexo C) foi construído através da análise das 10 entrevistas, separadamente ficando dividido em 5 dimensões. A primeira dimensão está relacionada com a entrada na empresa e os fatores que levaram estes dez recém-licenciados a optar pela Empresa A em detrimento de outras. A segunda e a terceira dimensões dizem respeito aos pontos positivos e negativos da experiência dos participantes no Projeto Academia, respetivamente. A quarta dimensão

foca-se nos fatores que levam os jovens a sentirem vontade de permanecer na empresa A no futuro. Por fim, a quinta dimensão, visa clarificar os motivos pelos quais poderá haver um abandono dos participantes a curto/médio prazo.

O segundo dicionário de categorias (anexo E) foi construído através da análise de um *focus group*, constituído por cinco participantes, com o objetivo claro de analisar apenas uma dimensão: a identificação organizacional. Tendo como base a literatura anteriormente desenvolvida sobre a Identificação organizacional, foram criadas cinco categorias chave para a compreensão deste fenómeno e, conseqüentemente cinco subcategorias mais restritas e que nos dão informações claras e úteis.

Os dados recolhidos nas entrevistas e *focus group* foram analisados de forma integral, segundo uma abordagem descritiva, reconhecendo os excertos que suportassem a categorização das respostas das entrevistas e *focus group*, com o objetivo de encontrar excertos de informação com pontos comuns.

De seguida serão apresentados os resultados obtidos das análises efetuadas.

Capítulo IV - Apresentação de resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos, que servirão de base para o objetivo final deste projeto, a construção de um Plano de Retenção focado nos jovens da Empresa A. A análise da informação recolhida através das entrevistas e do *focus group* passou por diversas fases. Após a transcrição das informações recolhidas, foi feita a leitura da mesma. Seguiu-se a codificação dos dados e posterior análise de ocorrências. Através da contagem simples foi possível a verificação das categorias com maior ocorrência que nos indicam os fatores mais referenciados pelos quinze jovens. No final, pretende-se que toda a análise possibilite identificar a relação entre os testemunhos dos entrevistados e a revisão de literatura previamente realizada, “que nem sempre são facilmente conciliáveis” (Gerhardt & Silveira, 2009).

O foco deste capítulo, apresentação de resultados, é perceber se os dados recolhidos vão ao encontro dos resultados esperados pelos objetivos da investigação proposta (Gerhardt & Silveira, 2009). A apresentação dos resultados será acompanhada por excertos das entrevistas e *focus group*, exemplos agrupados por categorias e consequentes subcategorias, para que sejam validados os resultados e a sua relevância em termos práticos.

4.1. Entrevistas

4.1.1. Dimensão 1: Atração

Uma vez que este estudo se relaciona com a identificação organizacional e resultante retenção, numa fase inicial é importante perceber o que levou os participantes a escolherem a Empresa A numa fase crucial da sua vida, a entrada no mercado de trabalho.

As categorias dentro desta dimensão são o “Projeto Academia” e as “Características do Processo de Recrutamento”.

A subcategoria com maior ocorrência nestas categorias foi a “Formação Inicial”, que diz respeito ao primeiro mês do Projeto Academia, em que são dadas várias formações em diferentes tecnologias, que de certa forma estão interligadas, antes da entrada em projetos reais, isto é, no verdadeiro mundo do trabalho.

Outra subcategoria com muitas ocorrências foi a das “Características do Projeto” serem claras e objetivas, em termos de evolução e oportunidades ao longo dos 11 meses.

4.1.2. Dimensão 2: Pontos positivos da experiência

Para a construção de um plano de retenção é essencial que haja a perceção, por parte da entidade empresa A, dos aspetos positivos que os jovens mais valorizam na sua primeira experiência de trabalho para que, em projetos futuros, estas políticas voltem a ser implementadas.

Em relação à dimensão dos pontos positivos da experiência, surge a categoria das “Características Psicológicas” que, por norma, têm um grande peso nas perceções dos trabalhadores face à sua experiência.

Dentro da categoria das “Características Psicológicas”, as subcategorias mais mencionadas foram o “Apoio” e “Acompanhamento” dado pela Empresa A. A Empresa A faz um acompanhamento semanal aos trabalhadores, via telemóvel, para perceber como correu a semana e reforçar a abertura que existe para os jovens partilharem sentimentos, positivos ou negativos, afetos à semana de trabalho. Para além disso, existe uma pessoa responsável pelo projeto que está disponível todos os dias para esclarecer dúvidas, clarificar questões e apoiá-los nas mais diversas áreas, como por exemplo, marcação de férias, planeamento de estudo, justificação de faltas e preenchimento correto da folha de horas.

Outras subcategorias com bastantes ocorrências são os “Benefícios” e o “Ambiente de trabalho”. Os benefícios dizem respeito, por exemplo, à harmonia entre os estudos e o trabalho e também às férias que a empresa disponibiliza, e assume os custos perante a Empresa B, não faturando esses dias de férias, apesar de não constar no contrato de estágio elaborado pelo IEF. O ambiente de trabalho é visto como um fator crucial para o bom desempenho, o que justifica os esforços feitos por ambas as empresas em integrarem os recém-licenciados em equipas onde exista entajada, apoio e, muitas vezes, mentores destinados ao acompanhamento destes jovens.

4.1.3. Dimensão 3: Pontos negativos da experiência

Por outro lado, importa também perceber quais as práticas erradas, para que possam ser corrigidas e, no futuro, se possível, eliminadas.

Nesta dimensão, a categoria são as “Características físicas”, que também têm um impacto substancial quando os trabalhadores fazem a avaliação da sua experiência de trabalho.

Dentro desta categoria, a subcategoria com mais ocorrências foi a “Falha nos pagamentos”. Este aspeto refere-se às diferenças salariais mensais que, por vezes têm erros que podem ser corrigidos no momento, mas, noutras situações só são passíveis de correção no processamento salarial do mês seguinte. Existem ainda situações em que não há qualquer erro na transferência efetuada, mas que, devido à falta de experiência e conhecimento da área, causam alguma confusão nos trabalhadores por não perceberem a razão da oscilação do valor líquido recebido nos diferentes meses.

Outra subcategoria com elevadas ocorrências é o “Distanciamento físico” entre os consultores e os trabalhadores da Empresa A. Uma vez que todos estão em regime de *OutSourcing* na Empresa B, em diferentes projetos, torna-se complicado o contacto físico com os trabalhadores internos da Empresa A, existindo maioritariamente apenas contacto telefónico.

4.1.4. Dimensão 4: Permanência

Apesar de muitas vezes se considerar que os pontos positivos no momento são os fatores de permanência no futuro, após a análise das informações, percebemos que existem algumas ambições não mencionadas e que, quando questionado diretamente o que os entrevistados consideram que os leva a querer permanecer na Empresa A, obtivemos novos dados.

Nesta dimensão foram inseridas duas categorias, “Elementos Oferecidos pela Empresa A” e “Elementos Oferecidos pela Empresa B”, com o objetivo de concluirmos quais os fatores de ambas as empresas que influenciam os trabalhadores pela positiva e fazem com que os mesmos sintam vontade de continuar na Empresa A alocados à Empresa B. Desta forma é nos dada a informação para que possamos fazer a ligação entre ambos e obter a harmonia que levará os entrevistados a permanecerem.

Dentro desta categoria, a subcategoria com maior ocorrência é a “Certificações”, que não é mais do que a possibilidade de fazerem formações online com certificação, em várias plataformas existentes, pagas na totalidade pela Empresa A, dentro dos valores previamente estabelecidos. Este benefício entra apenas em vigor um ano após a contratação do trabalhador e está condicionado à permanência do mesmo na Empresa A ou na Empresa B, no mínimo, por mais um ano, dependendo do valor de mercado e monetário da certificação obtida por intermédio da empresa A.

A “Possibilidade de mudar de projeto” ou a “Possibilidade de mudar de empresa cliente” foram outras subcategorias com várias ocorrências, o que nos indica que o facto de a Empresa A trabalhar em regime de *outsourcing* e ser uma consultora com um grande volume de clientes, e projetos associados, desperta interesse nos jovens e, quer seja o projeto o problema ou o cliente, poderem partilhar esse desejo de mudança, para que sejam avaliadas oportunidades que correspondam às suas expectativas.

4.1.5. Dimensão 5: Saída

O plano de retenção, objetivo principal deste projeto, procura contornar esta vontade nos trabalhadores, a saída. Assim, torna-se imprescindível perceber claramente o que os poderia levar a abandonar a Empresa A e, desta forma, tentar combater qualquer intenção de *turnover* que possa existir.

Nesta dimensão existem duas categorias: “Oportunidade de conhecer uma nova empresa” e “Oportunidade de conhecer um novo projeto”. A intenção de saída de trabalhadores mais jovens está, normalmente ligada, a novos desafios profissionais em que, por vezes o mais valorizado são as características de uma nova empresa ou os desafios e aprendizagens de um novo projeto.

Dentro destas categorias, a subcategoria em destaque é a “Vontade de trabalhar no estrangeiro”. Outras subcategorias em destaque são a “Possibilidade de trabalhar em empresas Multinacionais”, o que levará, supostamente a um trabalho no estrangeiro ou, pelo menos, a deslocações periódicas, indo ao encontro da subcategoria anterior, e a “Oportunidade de conhecer novas tecnologias”, recentes e em crescimento no mercado.

4.1.6. Dimensão 6: Identificação Organizacional

A identificação organizacional é o principal conceito deste projeto, pelo que, era de extrema importância abordar este tema nos dois instrumentos de recolha de dados: entrevistas e *focus group*. No caso das entrevistas individuais, o foco foi menor e apenas nos centramos numa categoria, o sentimento de pertença. Dentro desta categoria, surgiram duas subcategorias “fatores físicos” e “fatores psicológicos”. Os “fatores psicológicos” tiveram uma ocorrência bastante superior, o que nos dá a informação que os trabalhadores dão mais valor às atitudes que a empresa A tem com eles do que propriamente os bens materiais que esta lhes oferece.

4.2. Focus Group

4.2.1. Dimensão 1: Identificação Organizacional

A Identificação Organizacional, e as estratégias que podem ser desenvolvidas para aumentar este fenómeno, são uma das peças chave para o sucesso deste projeto, pelo que, decidimos que o foco de um dos instrumentos, nesse caso o *focus group*, seria apenas nesta dimensão.

Com base na Escala de Identificação Organizacional de Mael e Asforth (1992) definimos as categorias à priori e subseqüentemente as subcategorias que são os fatores associados a este fenómeno, segundo a literatura existente.

Dentro desta abrangente dimensão existem então cinco categorias: dimensão emocional, dimensão avaliativa, dimensão cognitiva, fatores individuais, fatores contextuais e fatores de interação indivíduo – organização.

Das subcategorias existentes, duas tiveram um nível de ocorrência superior. Dentro da categoria de dimensão avaliativa destacou-se o “Valor positivo e destaque dado à sua pertença organizacional” que diz respeito ao orgulho que os trabalhadores sentem em fazerem parte de determinada organização, ao qual associam sentimentos positivos e sentem vontade de partilhar com os demais essa pertença. Dentro da categoria dos fatores contextuais a subcategoria com mais ocorrências foi a das “Características da organização e condições do trabalho”, que agrupa vários fatores, tais como, tipo de organização e práticas utilizadas, origem das tarefas e ainda os requisitos da própria função.

Capítulo IV – Discussão de Resultados

Após a análise dos resultados foi-nos possível perceber as dimensões mais valorizadas pelos jovens e os elementos que as constituem neste contexto (Anexo G). A empresa de consultoria (empresa A) não tem capacidade de controlar todas as práticas da organização cliente (empresa B), no entanto, serão apresentadas ações a serem desenvolvidas pela empresa A que servirão de base na construção do plano de retenção.

5.1. Identificação organizacional entre o trabalhador a empresa A

A primeira dimensão em análise é a “Identificação organizacional entre o trabalhador e a empresa A”. Com base na análise dos resultados obtidos através do *focus group* e posterior análise de conteúdo do mesmo, obteve-se o destaque dado pelos jovens à identificação organizacional e aos nove elementos que a constituem: transparência, apoio, acompanhamento, pertença, contacto pessoal, feedback, mudança de cliente, valorização e reconhecimento.

A transparência traz credibilidade à empresa e esse é um requisito essencial para conquistar os colaboradores jovens que têm uma mente empreendedora e tratam o negócio como se fosse seu. É importante que as informações estejam disponíveis, sejam verdadeiras e do conhecimento geral. Neste caso concreto a transparência está ligada à definição clara do tipo de contrato, dos pagamentos efetuados, da possibilidade ou impossibilidade de satisfazer os desejos dos trabalhadores e da disponibilização de informações solicitadas pelos colaboradores.

O apoio, principalmente na fase inicial de carreira, é fundamental devido à inexperiência no mercado de trabalho e em todos os procedimentos que a ele estão intrínsecos, por isso, é muito importante que exista alguém disponível para prestar auxílio nessa vertente, desde o preenchimento da folha de horas, a pedido de declarações, justificação de faltas, marcação de férias e todas as dúvidas que possam existir de algum modo relacionadas com o trabalho.

O acompanhamento, numa fase embrionária de entrada na vida profissional, é indispensável, demonstra interesse em saber como está a correr o trabalho e possibilita detetar algum ponto passível de melhoria. Por estas razões é importante o contacto semanal para receber feedback dos trabalhadores e perceber os níveis de satisfação, motivação e o desenvolvimento profissional dos mesmos.

A pertença, no contexto deste projeto, é o sentimento, por parte dos trabalhadores, de fazerem parte da empresa A apesar de estarem fisicamente na empresa B. Quando as pessoas se sentem parte importante de algo tendem a desenvolver sentimentos e ações positivas, levando a um maior empenho e conseqüente melhor desempenho. Desta forma é importante desenvolver ações que despertem o sentimento de pertença, com o objetivo de os trabalhadores sentirem que o sucesso da empresa A é o seu sucesso e vice-versa.

O contacto pessoal é muito importante para manter uma relação de proximidade com os consultores e, dessa forma, haver a oportunidade de uma conversa pessoal onde é mais fácil perceber os sentimentos dos trabalhadores em relação à empresa A, à empresa B e ao seu trabalho em concreto. Uma vez que estão fisicamente nos escritórios da empresa B o seu contacto com trabalhadores da empresa A é escasso e é importante contornar essa situação.

O *feedback* é um elemento cada vez mais valorizado por todos os trabalhadores, principalmente pelos jovens que, tendo começado há pouco tempo, têm interesse em saber se estão a corresponder às expectativas, quais os seus pontos fortes e fracos. A criação de um processo regular de feedback ajuda a eliminar comportamentos indesejados e a desenvolver ainda mais os desejados. Esta troca de informações mostra que a empresa A se importa com toda a equipa e que está constantemente preocupada em ajudar no seu crescimento.

A mudança de cliente é uma mais valia para quem trabalha em regime de outsourcing uma vez que dá a oportunidade de sair de uma empresa cliente e ser alocada noutra, no caso de as coisas não estarem a correr como era desejado, sem sair da empresa empregadora. Esta informação deve ficar clara uma vez que, mesmo que o consultor queira sair da empresa B tem a oportunidade de continuar na empresa A, alocado noutra cliente.

A valorização aumenta a autoestima dos trabalhadores e, subtilmente, faz com que os mesmos procurem estar em constante evolução, uma vez que esse crescimento já foi valorizado no passado. Demonstrar que se tem conhecimento das competências técnicas dos trabalhadores motiva-os e leva-os a querer especializar-se cada vez mais, uma vez que esse esforço é valorizado.

O reconhecimento mostra que o trabalho que estão a desenvolver é importante para as empresas e, após perceberem que as empresas confiam no seu trabalho, terão maior preocupação em fazê-lo bem. Atualmente, para os profissionais se sentirem satisfeitos no seu trabalho, precisam de estímulos constantes e sentimento de importância.

5.2. Relação entre o trabalhador e a empresa B

A segunda dimensão em análise é a “Relação entre o trabalhador e a empresa B”. Com base na análise dos resultados obtidos através das entrevistas e posterior análise de conteúdo das mesmas, obteve-se a importância que os jovens dão à relação com a empresa B, onde estão fisicamente, e aos oito elementos que a constituem: ambiente de trabalho, projeto, equipa, chefia, feedback, oportunidade de mudar de projeto, oportunidade de conhecer novas tecnologias e evolução de carreira.

Um bom ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes para a satisfação dos trabalhadores e, como tal, é importante que a empresa A tenha conhecimento do clima que se vive no projeto ao qual os jovens vão ser alocados.

O projeto no qual os trabalhadores estão é crucial para a satisfação, motivação e realização do mesmo. Numa fase inicial de carreira é fundamental que o projeto esteja adequado às competências, conhecimentos e preferências tecnológicas do trabalhador para não haver uma desmotivação inicial e, dessa forma, muito provavelmente, o abandono precoce.

A equipa e as pessoas que a constituem são o primeiro e mais regular contacto que o trabalhador tem na entrada para o mercado de trabalho e, como tal, é importante que seja colocado numa equipa de fácil integração e onde haja principalmente espírito de ajuda. A existência de trabalhadores com menos experiência pode facilitar a adaptação, mas também é importante que exista alguém com um perfil sénior para fazer a passagem de conhecimento e apoiar o início dos jovens nas questões mais técnicas.

A chefia, deve ser feita por um líder com competências técnicas, mas também pessoais bem desenvolvidas, uma vez que será a pessoa responsável pela avaliação formal do trabalhador e deve ter em conta que é um jovem que começou agora o seu percurso profissional. Para além disso é importante que o líder esteja disponível para dar feedback contínuo diretamente ao trabalhador ou à empresa A, para facilitar a evolução.

O feedback, como dito anteriormente, é cada vez mais valorizado pelos trabalhadores e permite que os mesmos melhorem de dia para dia. Tem que ficar claro que a empresa A espera um feedback contínuo acerca do seu consultor.

A oportunidade de mudar de projeto é um benefício valorizado pelos trabalhadores, não deixando de ser uma ação que tem que estar alinhada com a empresa B para que, em caso de necessidade, o processo esteja definido e seja mais rápido do que habitualmente é.

A oportunidade de conhecer novas tecnologias é um desejo comum em praticamente todos os jovens trabalhadores, uma vez que estão a começar e que a evolução tecnológica é constante. Normalmente os jovens, não sendo especialistas em nenhuma tecnologia, querem conhecer e trabalhar com várias para perceberem com qual gostam mais de lidar e, no futuro, tornarem-se especialistas.

A evolução de carreira é uma ambição de todos os trabalhadores, pelo que, é fundamental garantir que na empresa B há condições para tal e que os jovens não vão estagnar num curto espaço de tempo.

5.3. Remuneração e Benefícios

A remuneração, principalmente para os trabalhadores com formação e num mercado tão competitivo como o das tecnologias da informação, é um fator essencial para a sua satisfação. No final do primeiro ano deve ser definido e justificado o valor do aumento salarial, tendo em conta a avaliação do desempenho no Projeto Academia.

As certificações são muito valorizadas pelos trabalhadores e também no mercado de trabalho, pelo que, dar oportunidade de tirar uma certificação online por ano, paga pela empresa A, é mais um fator motivador e que influencia positivamente o desejo de permanência na empresa.

A formação, no início de carreira e num mercado muito competitivo e em crescente evolução é uma mais valia para qualquer trabalhador e para a empresa na qual exerce funções. Como tal, é importante que a empresa B tenha consciência de que os trabalhadores da empresa A têm essa vontade e facilite, em termos de horário, a presença nas formações, quer internas, quer externas às duas empresas.

A férias, apesar de serem um direito de todos os trabalhadores, quando estes estão a fazer um estágio profissional, segundo as normas do IEFP, não têm esse direito. A empresa A disponibiliza dois dias de férias por cada mês trabalhado como a qualquer outro trabalhador e tem esta forma de motivação alinhada com a Empresa B apesar de não lhes faturar esses dias nem descontar no ordenado do trabalhador, assumindo assim os custos inerentes.

5.4. Equilíbrio entre a vida profissional e social

O trabalho remoto tem sido um tema cada vez mais abordado e discutido no contexto atual de trabalho. A possibilidade de trabalhar a partir de casa é muito valorizada por todas as gerações mais em particular pelas mais jovens. A empresa A permite este fenómeno, tendo em consideração que para o consultor conseguir trabalhar remotamente tem que ter um nível de autonomia aceitável, perceber em que fase está o projeto e a autorização da empresa B.

O horário é um ponto cada vez menos importante no trabalho em geral e também na área das tecnologias, uma vez que, dependendo da fase do projeto e em harmonia com a restante equipa, cada trabalhador tem a possibilidade de fazer alterações ao seu horário de trabalho. Os jovens dão muita importância a terem um horário flexível, adaptável às duas necessidades, desde que não comprometa o trabalho de ninguém nem o atingimento dos objetivos.

Capítulo IV - Plano de Retenção

O plano de retenção é um conjunto de políticas e práticas adotadas pelas empresas com o objetivo de garantir que os seus trabalhadores permanecem na empresa por mais tempo.

Com base na revisão de literatura e na análise de conteúdo, chegamos às conclusões detalhadas no capítulo anterior que foram a base para o alcance do objetivo do projeto: utilização da Identificação Organizacional como principal estratégia de Retenção de Jovens em empresas de Consultoria de IT; construção de um Plano de Retenção para a Empresa A.

Plano de Retenção:

Dimensão	Elementos	Ações
Identificação organizacional Trabalhador - Empresa A	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza no tipo de contrato aquando da apresentação da proposta. - Envio da folha de ordenado detalhada. - Informação de carácter geral disponível para todos.
	Apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Ter sempre um elemento da empresa disponível para responder a possíveis questões do trabalhador. - Ajudar a resolver assuntos relacionados com os trabalhadores dentro dos diferentes departamentos da empresa.
	Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto semanal com os trabalhadores para perceber como correu a semana de trabalho.
	Pertença	<ul style="list-style-type: none"> - Relembrar que apesar de estarem em cliente são parte da empresa A. - Envio de emails mensais com novidades ou informações relevantes sobre a empresa A. - Lembrança de aniversário enviada pela empresa A e recebida pelos trabalhadores no seu local de trabalho, empresa B. - Envio de novos brindes que a empresa tenha adquirido. Por exemplo: lápis, canetas, cadernos, fones, power banques, pens, garrafa térmica, etc.
	Contacto pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Deslocação às instalações da empresa B com maior frequência. - Realização de after works com os trabalhadores do Projeto Academia. - Estar presente quando os jovens vão às instalações da empresa A para haver contacto pessoal com o seu "responsável".
	Feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar feedback trimestral à empresa B sobre o desempenho dos trabalhadores. - Passar o feedback recebido pela empresa B aos trabalhadores.
	Mudança de cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de sair da empresa B se os objetivos de ambos não estiverem alinhados
	Valorização	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir aos consultores para desenvolverem testes técnicos, para serem aplicados em futuros processos de recrutamento, consoante os seus conhecimentos.
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Parabenizar os trabalhadores sempre que existam motivos para tal. - Realçar o crescimento a nível profissional que vão tendo. - Destacar aspetos positivos do seu trabalho. 	

Relação Trabalhador - Empresa B	Ambiente de trabalho	- Conhecimento do ambiente de trabalho dos projetos onde vão ser alocados os trabalhadores.
	Projeto	- Conhecimento dos projetos onde os trabalhadores vão ser alocados. - Harmonia entre as competências e preferências tecnológicas do trabalhador e as exigências e base tecnologicamente dos projetos.
	Equipa	- Integração numa equipa onde haja espírito de entreajuda. - Importância de existirem trabalhadores mais juniores, facilita a integração, e mais seniores, que possam passar conhecimento.
	Chefia	- Ser liderado por alguém com competências técnicas e pessoais bem desenvolvidas. - Alguém com experiência em gestão de pessoas e de equipas. - Disponível para passar um feedback contínuo à empresa A e ao próprio trabalhador.
	Feedback	- Importância de garantir que a empresa B dá feedback contínuo da sua parte, ou ao trabalhador ou à empresa A.
	Mudança de projeto	- Possibilitar a saída de um projeto e ser alocado noutra, consoante as suas competências, desempenho e preferência tecnológica.
	Novas tecnologias	- Possibilitar o contacto com diferentes tecnologias ao longo do tempo.
	Evolução de carreira	- Garantir que o trabalhador tem oportunidade de evoluir profissionalmente na empresa B.
Remuneração e Benefícios	Remuneração	- Definir o aumento salarial de acordo com o desempenho durante o Projeto Academia.
	Certificações	- Proporcionar a hipótese de serem tiradas certificações online pagas pela empresa A.
	Formação	- Facilitar a participação em formações, quer internas, quer externas à Empresa A.
	Férias	- Disponibilizar férias durante o período de estágio, apesar das mesmas não fazerem parte do contrato de estágio redigido pelo IEFP.
Equilíbrio vida profissional – social	Trabalho remoto	- Possibilitar trabalho a partir de casa, dependendo do nível de autonomia do trabalhador e da fase do projeto.
	Horário flexível	- Permitir um horário menos rigoroso. - Alcançar o objetivo “mais trabalho em menos tempo.”

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa empresa de Consultoria de IT
Construção de um Plano de Retenção para a Empresa

Conclusão

Com base no quadro teórico construído e na análise e discussão de resultados, serão apresentadas algumas conclusões em torno da identificação organizacional, aspetos negativos e positivos da experiência, satisfação de necessidades físicas e psicológicas, todos ligados com a retenção e a construção do plano.

O nível de identificação organizacional entre os jovens trabalhadores e a empresa A é elevado, o que indica que têm vindo a ser aplicadas estratégias de identificação organizacional adequadas às expectativas dos consultores. Ainda assim, o objetivo é que o nível aumente cada vez mais e, como tal, foram desenvolvidas mais ações para que o sentimento de pertença face à organização empregadora – empresa A - aumente dia após dia e a intenção de permanência igualmente.

A perceção dos aspetos positivos e negativos da experiência vivida até agora por parte dos trabalhadores, alcançada através da análise de conteúdo das entrevistas, deu-nos informações cruciais para percebermos as práticas que devem continuar a ser postas em práticas, as que devem ser eliminadas e as que terão que ser implementadas para uma maior retenção.

As necessidades físicas e psicológicas dos jovens, percebidas após a análise dos resultados obtidos na análise de conteúdo dos *focus group*, levaram à compreensão das dimensões nas quais tem de incidir o foco, evitando a dispersão para outras dimensões que até podem ser valorizadas por trabalhadores noutras fases de carreira, por exemplo, mas que para esta amostra não são indispensáveis. Desta forma, com o conhecimento claro das necessidades dos jovens, teremos uma maior facilidade em estudar, trabalhar, desenvolver e aplicar as práticas necessárias para que se sintam realizados a nível pessoal, profissional, físico e psicológico.

Uma vez que a empresa A é a empresa empregadora e não a empresa onde os consultores trabalham efetivamente, há uma maior dificuldade em intervir em todos os pontos referenciados durante as entrevistas, no entanto, a relação de confiança e transparência entre a empresa A e a empresa B, facilita muito este processo porque o universo de intervenção torna-se maior e, quando não é possível à empresa A intervir diretamente, existe uma relação de confiança mútua que permite que seja a empresa B a intervir, seguindo as sugestões da empresa A.

A perceção por parte dos jovens de que, apesar de a empresa A não ter capacidade de intervir naquilo que são as práticas internas da empresa B, desenvolve todos os esforços possíveis para ir ao encontro das suas necessidades, aumenta o nível de identificação organizacional e, conseqüentemente, a retenção. É de extrema importância que os trabalhadores tenham conhecimento que a empresa A intervém em todos os aspetos que visem satisfazer as suas necessidades quer seja de uma maneira mais rápida e direta, quer seja de uma forma mais morosa e indireta, dependente da colaboração da empresa B.

Como mencionado anteriormente, a empresa A não tem total liberdade para intervir dentro da empresa B, principalmente quando se trata de políticas internas da empresa, não sujeitas a mudanças externas. Assim, para contornar este facto, a identificação organizacional com a empresa A será a estratégia core para o aumento dos níveis de retenção.

A retenção, neste projeto, não diz respeito à permanência dos jovens no trabalho atual, mas sim à continuação dos consultores na empresa A. A harmonia entre o trabalho atual e os trabalhadores é esperada e desejada sim, mas, o foco principal é a harmonia entre os consultores e a empresa A, desenvolvida essencialmente através de estratégias de identificação organizacional com esta.

A empresa A tem bastantes clientes, com muitos projetos, nas mais diversas áreas de negócio, pelo que, não existindo a relação perfeita e esperada entre Empresa A – Jovens – Empresa B - Projetos, tem capacidade de os alocar noutra cliente/projeto que esteja alinhado com as suas expectativas pessoais e profissionais.

O plano de retenção foi contruído com base nas quatro dimensões alcançadas através do cruzamento da informação das análises de conteúdo das entrevistas e do *focus group* – identificação organizacional entre o trabalhador e a empresa A; relacionamento entre o trabalhador e a empresa B; remuneração e benefícios; equilíbrio entre a vida profissional e social - tornando-o mais completo e alcançando todos os fatores com elevada importância para o trabalhador.

Podemos afirmar que, a conclusão principal a que chegamos é que o fator principal da retenção dos trabalhadores na empresa A é a identificação organizacional que sentem diretamente, através das práticas internas aplicadas para que esse fenómeno esteja em constante evolução mas também a identificação organizacional que sentem indiretamente, ao

perceberem todos os esforços que a empresa A faz para que, o seu local físico de trabalho - empresa B -, vá ao encontro dos seus desejos.

O objetivo principal do plano de retenção proposto está baseado no fator diferenciador que a empresa A tem vindo a desenvolver e que se pretende que esteja em constante evolução: A Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção.

Posto isto, concluímos que o objetivo inicial do estudo foi alcançado com sucesso e, esperamos que os conhecimentos e perceções adquiridos ao longo do projeto nos permitam continuar a desenvolver o Plano de Retenção criado, com o aumento da Identificação Organizacional e conseqüente Retenção dos trabalhadores.

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa empresa de Consultoria de IT
Construção de um Plano de Retenção para a Empresa

Bibliografia

- A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico, *Manual Técnico II: Métodos e Técnicas- A Recolha de Dados: Focus Groups* (Grupos de Discussão).
- Ashforth, B. E., Harrison, S.H, e Corley. K.G. (2008). *Identification in organizations: An examination of four fundamental questions*. Journal of Management, 34, 325 – 374.
- Ashforth, B. E. e Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*, Academy of Management Review, 14, 20-39.
- Ashforth, B.E. e Mael F.A. (1996). *Organizational identity and strategy as a context for the individual*. In J.A.C. Baum, e J. E. Dutton (Eds.), Advances in Strategic Management.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). *An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention*. International Review of Management and Marketing, 1(3), 43-53.
- Berger, Z., Ttofi, E.K., Michel, C.H., Pasco, M.Y., Tenant, S., Rubinsztein, D.C., O'Kane, C.J. (2005). *Lithium rescues toxicity of aggregate-prone proteins in Drosophila by perturbing Wnt pathway*.
- Breakwell, G., Smith, J., & Wright, D., (2012). *Research Methods in Psychology*. 4ª Ed. Londres: Sage.
- Brown, M. E. (1969). *Identification and some conditions of organizational involvement*. Administrative Science Quarterly, 14, 346-355.
- Caetano, A. e Tavares, S. (2000). *Mudanças Organizacionais e Gestão de Pessoas: dilemas e tensões*. A. Caetano, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, P. Alves, S. Bogalho, e S. Tavares, Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, pp. 281-315. Lisboa: OEFP.
- Capelli, P. (1999). *Career jobs are dead*. California Management Review, 42 (1), 146-167.
- Chang, E. (1999). *Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention*. Human Relations, 52(10), 1257-1278
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas – Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina
- Coyle-Shapiro, J. A-M. e Morrow, P.C. (2006). *Organizational and client commitment among contracted employees*. Journal of Vocational Behavior, 68,416–431.
- Economy Watch. (2010). *IT Industry, Information Technology Industry*. Acedido a 3 de Dezembro de 2018, em: <http://www.economywatch.com/business-and-economy/information-technology-industry.html>.
- Edwards, M. R. (2005). *Organizational identification: A conceptual and operational review*. International Journal of Management Reviews, 7, 207-230.
- Eurostat. (2016). *Almost 8 million ICT specialists employed in the EU in 2014*. Acedido a 26 de novembro de 2018, em <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7141198/4-21012016-AP-EN.pdf/f366dacf-bff5-467c-b8cd-ebfba6a44d5b>.
- Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. (In). *Fernandes, E. & Almeida L. S. (Eds.) Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a Prática e Investigação Psicológicas*, 49-76. Braga: Universidade do Minho – Centro de Estudos em Educação e Psicologia.
- Foster, C. (2015). *Managing the flow of talent through organizations - a boundary-less model*. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 15-19.

- Furnham, A. (2000). *Work in 2020, Prognostications about the work world 20 years into the millennium*. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (3), 242-254.
- Gerhardt, Tatiana Engel, e Denise Tolfo Silveira (2009), "*Métodos de Pesquisa*", Brasil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (Online), 1.a ed.
- Ghuri, P., Grønhaug, K., & Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business studies: A practical study*, Nova Iorque: Prentice Hall.
- Gomes, T.M. (2015). *Preditores Da Identificação Organizacional Em Trabalhadores Em Outsourcing*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Setlaro, C. L. (1984). *The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174
- Huang, Lawler & Lei (2007). *The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention*. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750
- James, L., & Mathew, L. (2012). *Employee Retention Strategies: IT Industry*. *Journal of Indian Management*, 79-87
- Kraut, A. I. (1975). *Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233-243.
- Larkin, J. M. (1995). *Managing employee turnover is everyone's business*. *National Public Accountant*, 40(9), 34-36
- Leitão, J.M. (2017). *Caracterização das Práticas de Retenção de Talento Utilizadas Pelas Empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação*. Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Porto, Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto – IPP.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). *A satisfação organizacional: confronto de modelos*. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1992). *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification*. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi: 10.1002/job.4030130202
- Maxwell, A. (2013). *Qualitative Research Design, an interative approach*. 3ª Ed. Londres: Sage.
- Mendes, A. (2014). *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Price, L. & Mueller, C. (1981). *A causal model of turnover for nurses*. *Academy of management journal*, 24 (3), 543-565.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). *Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention*. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557. doi: 10.1002/ejsp.553
- Rato, F. M. (2011, fevereiro 26), *Outsourcing cria 10 mil empregos*. *Jornal Expresso*.

- Riketta, M. (2005), *Organizational identification : A meta-analysis*. Journal of Vocational Behavior, 66, 358-384
- Robertson, G. (2015). ICT Trends: *Shortage of IT specialists*. acessado em 14 de novembro de 2018, em: <https://techblog.nz/1026-ICTTrendsShortageofITSpecialists>
- Santos, A. (1998). Outsourcing e flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o Séc. XXI. Lisboa: Texto Editora.
- Saunders, K., Lewis, P., & Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5ª Ed. Pearson Education Limited.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). *An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover*. Academy of Management Journal, 41(5), 511-525
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). *Employee turnover and post decision accommodation processes*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, (pp. 325-385). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), The socialpsychology of intergroup relations (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks-Cole
- Tarique, L., & Schuler, R. (2010). *Global talent management: literature review, integrative, framework, and suggestions for further research*. Journal of World Business, 45(2), 122–133.
- Tavares, S.M. (2001). *Vinculação dos indivíduos às organizações*. In J.M.Carvalho Ferreira, J.Neves & A.Caetano (orgs). Manual de Psicossociologia das Organizações, (pp.307- 333) Lisboa: Mc Graw Hill.
- Tavares, S. M. (2009). *O Fenómeno da Identificação Organizacional: Contributos para a sua explicação*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional - especialidade em Comportamento Organizacional. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job Satisfaction Organizational Commitment Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-nalytic Findings*. Personal Psychology, 46, 259-293
- Van Dick, R. (2001). *Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology*. International Journal of Management Reviews, 3, 265-283.
- Van Dick, R. (2004). *My job is my castle: Identification in organizational contexts*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology. (pp. 171–203). Chichester: Wiley.
- Wasti, S. A. (2003). *Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 303-321.
- Williamson, D. (2011). *Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it*. Human Resource Management International Digest, 19(6), 33-36.

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa empresa de Consultoria de IT
Construção de um Plano de Retenção para a Empresa

Anexos

Anexo A - Guião de Entrevista

Começo por agradecer a tua disponibilidade.

O teu contributo é essencial para a realização do meu Projeto de Tese.

Tal como já tens conhecimento, o objetivo final do trabalho é construir um Plano de Retenção para jovens, no mercado das Tecnologias de Informação.

- No início, antes de aceites o nosso desafio, tinhas outras propostas ou estavas noutros processos de recrutamento? Se sim, quais os motivos que te levaram a assinar connosco?
- Se pudesses escolher novamente, voltarias a escolher trabalhar na Empresa A?
- O que mais valorizas nesta fase da tua carreira? (Ordenado, tecnologia, ambiente de trabalho, etc)
- Quando te perguntam onde trabalhas referes a Empresa A, o cliente onde estás ou ambos?
- Tens interesse em saber o que os outros pensam da Empresa A?
- Quando falas da Empresa A usas mais vezes o “nós” ou o “eles”?
- Sentes que fazes parte da Empresa A? Apesar de estares a trabalhar num cliente.
- Pensas prosseguir e evoluir a tua carreira na Empresa A?
- O que é que te motiva a continuares na Empresa A no futuro?
- Que iniciativas achas que nos faltam para te sentires mais apoiado/perto de nós?
- O que distingue a Empresa A das outras consultoras de IT que conheces ou já ouviste falar?
- Pensas em procurar um novo emprego no próximo ano?
- Mas tencionas sair se surgir oportunidade para tal?
- O que te poderia fazer sair da Empresa A e abraçar um novo desafio neste momento?
- Nestes 4 meses, em relação à Empresa A, o que se destacou pela positiva e pela negativa?

Já terminamos. Gostaria de saber se tens algo a acrescentar? Se não, agradeço novamente a tua disponibilidade.

Anexo B - Guião de *Focus Group*

Começo por agradecer a vossa disponibilidade.

O vosso contributo é essencial para a realização do meu Projeto de Tese.

Tal como já têm conhecimento, o objetivo final do trabalho é construir um Plano de Retenção para jovens, no mercado das Tecnologias de Informação.

Pergunta inicial:

- No início, antes de aceitarem o nosso desafio, tinham outras propostas ou estavam noutros processos de recrutamento? Se sim, quais os motivos que vos levaram a assinar connosco?

Perguntas a introduzir durante a conversa:

- Quando te perguntam onde trabalhas referem a Empresa A, o cliente onde estão ou ambos?

- Têm interesse em saber o que os outros pensam da Empresa A?

Perguntas a introduzir tendo em conta o rumo da conversa:

- Quando criticam a Empresa A sentem isso como uma ofensa pessoal?

- Quando falam da Empresa A usam mais vezes o “nós” ou o “eles”?

- Sentem que fazem parte da Empresa A? Apesar de estarem a trabalhar num cliente.

- Se surgisse nos Media uma história a criticar a Empresa A, sentir-se-iam envergonhados?

Já terminamos. Gostaria de saber se algum de vocês têm algo a acrescentar? Se não, agradeço novamente a vossa disponibilidade.

Anexo C – Dicionário de Análise de Categorias das entrevistas

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Unidades de registo
Atração	Academia	Características do Projeto	“o facto de ser um ano de projeto deu-me segurança e é bom para começar teres algo tão estável” “todo o projeto em si porque estava tudo definido e sabíamos o que era suposto acontecer durante este ano” “ter a hipótese de estar em vários projetos durante um ano foi o que mais me motivou” “estar um ano numa empresa e participar em vários projetos vai-me dar muito conhecimento e experiência em vez de ficar a fazer a mesma coisa tanto tempo” “o projeto era muito aliciante e por isso aceitei logo” “ter um projeto definido para um ano inteiro deu-me segurança e por isso disse logo que sim”
		Formação Inicial	“a formação inicial motivou-me porque tinha um bocado de medo de começar já a trabalhar” “ter um mês de formação em algumas tecnologias que nem conhecia foi sem dúvida o que me deixou mais interessado” “ia ter formação inicial para perceber o que realmente gosto” “aprender novas tecnologias durante um mês e saber como usar o que aprendi na faculdade foi uma ótima ideia” “a formação chamou-me logo à atenção” “a formação porque nós saímos da faculdade mal preparados e aqui foi mais um mês de aulas, mas aplicadas ao trabalho”
	Processo de Recrutamento	Rapidez	“foi tudo muito rápido. Fui contratado numa semana” “enviei o cv, fui a entrevista e recebi logo o sim em 3 dias”
		Feedback	“fui a entrevista e no dia a seguir recebi logo feedback” “foram-me dando informações mesmo quando o início atrasou”
		Acompanhamento	“a entrevista na Empresa B demorou, mas todos os dias eu recebia uma sms com novas informações” “falava com a X quase todos os dias”
		Organização	“disseram-me logo o que ia acontecer se passasse no cliente e se não passasse. Antes de lá ir sabia as datas e o planeamento da academia” “quando fui à entrevista já estava tudo organizado. Até já sabiam o que ia ser a formação e quem é que ia dar”
	Aspetos positivos da experiência	Características psicológicas	Apoio

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa empresa de Consultoria de IT
 Construção de um Plano de Retenção para a Empresa

	Características psicológicas		“qualquer problema aqui no cliente ou com eles basta mandar mensagem ou ligar que ajudam-me logo”
		Preocupação	“todas as semanas nos perguntam como está a correr” “houve uma semana que eu disse que correu mal, na semana seguinte mandaram-me mensagens em privado a perguntar como estava a ser”
		Benefícios	“aqui dão férias o que é fixe porque se não ia passar o verão todo a trabalhar” “podemos tirar férias se não houver problemas no projeto” “mesmo a estagiar deixam meter dias e quando preciso para fazer exames também” “já tirei dias para estudar e não gasto férias porque têm mesmo a opção de estudo”
		Ambiente de trabalho	“as pessoas que me receberam são top” “ajudam-me em tudo. Até dizem que sou o pupilo deles” “quando cheguei ao projeto já tinha uma pessoa que sabia que ia ficar responsável por mim mas o resto da equipa também me ajuda sempre” “dá para rir e trabalhar ao mesmo tempo. É brutal”
Aspetos negativos da experiência	Características Físicas	Contrato	“no início não foi muito claro o tipo de contrato que íamos ter antes de começar o estágio” “antes do estágio tive um contrato tipo recibos verdes, mas não me explicaram bem como funcionava”
		Pagamentos	“às vezes recebemos valores diferentes e não percebemos o porquê” “já se enganaram no meu ordenado duas vezes, depois pagaram o que faltava, mas é chato” “nunca recebo o mesmo valor e não percebo o porquê” “houve um mês que recebi menos porque estive de baixa, mas tinham dito que não ia ser descontado” “todos os meses o ordenado é diferente mesmo quando trabalho o mês inteiro” “os recibos de ordenado são uma confusão. Devia vir explicado o valor de cada coisa que eu não percebo nada daquilo”
		Projetos	“o projeto não é o que estava à espera, quase não programo” “o projeto em que estou não é muito interessante”
		Distanciamento Físico	“era fixe estarmos mais vezes com o pessoal da Empresa A” “só falo com a x por telemóvel, era bom se houvesse mais presença física” “quando vêm aqui avisam para falarmos ou bebermos café, mas acho que vêm poucas vezes” “gostava de estar mais próximo da empresa A ou trabalhar mesmo internamente para estar com eles” “o facto de os vermos poucas vezes causa afastamento mesmo com o grupo do whatsapp”
		Plano de Carreira	“gostava de ter um plano de carreira definido, tipo, daqui a um ano estás a fazer isto e a receber aquilo, daqui a dois não sei quê, por aí” “só tenho a noção deste ano. No futuro não há um plano de carreira definido”

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa empresa de Consultoria de IT
 Construção de um Plano de Retenção para a Empresa

Permanência	Elementos oferecidos pela Empresa A	Certificações	<p>“poder tirar uma certificação por ano de borla é uma boa política”</p> <p>“com a certificação gratuita anual que vou ter direito posso entrar noutras áreas ou especializar-me na que mais gosto”</p> <p>“não é qualquer empresa que paga certificações e isso é uma grande ajuda para para nós”</p> <p>“ter no mínimo uma certificação por ano para pela Empresa A prende-me ainda mais a esta empresa”</p>
		Formações internas	<p>“as talk ins a que podemos assistir na Empresa A são tipo formação dada por pessoal sénior e que trabalham lá. Acho que é uma boa forma de ter formação e conviver”</p> <p>“a formação nesta área é muito importante porque estão sempre a surgir cisas novas”</p>
		Mobilidade interna	<p>“a empresa A tem vários clientes e dar-nos a oportunidade de mudar se precisarmos ajuda na vontade de ficar”</p> <p>“se alguma coisa correr mal, entretanto na Empresa B temos sempre a oportunidade de ir para outro cliente, se tivermos um bom desempenho”</p>
		Aumento salarial	<p>“se tiver um aumento quando fizer um ano é mais provável que fique”</p> <p>“ganhar mais quando acabar o estágio acho que é justo e se isso acontecer não tenho razões para sair”</p> <p>“claro que gostava de ter um aumento passado um ano. Acho que já trabalhei para isso”</p>
	Elementos oferecidos pela Empresa B	Evolução de carreira	<p>“se tiver hipóteses de crescer dentro da Empresa B pretendo ficar”</p> <p>“estou a gostar muito da empresa B e se me quiserem e me derem novos desafios para crescer, tenho todo o gosto”</p>
		Oportunidade de mudar de projeto	<p>“poder mudar de projeto se me fartar deste deixa-me mais tranquilo e com vontade de cá ficar”</p> <p>“se não estiver a gostar do projeto onde estou tenho hipótese de ir para outro em vez de ter que sair mesmo da empresa”</p> <p>“posso mudar de projeto dentro da mesma empresa o que é fixe porque acho que o problema que pode existir no futuro é com o projeto e não com a organização”</p>
		Boa equipa de trabalho	<p>“a equipa onde estou é espetacular e isso é meio caminho andado”</p> <p>“a minha equipa é quase perfeita o que pesa muito na balança mesmo que outras coisas não corram tão bem”</p> <p>“gosto muito da minha equipa e das pessoas da Empresa B. Têm sido espetaculares”</p>

Identificação Organizacional como principal Estratégia de Retenção de jovens numa empresa de Consultoria de IT
 Construção de um Plano de Retenção para a Empresa

Abandono	Vontade de conhecer uma nova empresa	Multinacional	<p>“só se for para ir para uma multinacional, aquelas empresas grandes de topo”</p> <p>“saía se tivesse uma oportunidade numa multinacional”</p> <p>“se fosse para uma empresa grande, que estivesse em vários países pensava nisso”</p> <p>“se surgir a oportunidade de ir para uma multinacional gigante tenho que pensar porque abre-me outras portas”</p>
		Melhor localização	<p>“se fosse uma proposta para uma empresa perto de casa pensava duas vezes”</p> <p>“se me chamassem da empresa ao lado de minha casa era provável que aceitasse”</p>
	Vontade de conhecer um novo projeto	Trabalhar no Estrangeiro	<p>“se fosse para trabalhar no estrangeiro era bem possível aceitar”</p> <p>“um projeto no estrangeiro fazia-me balançar”</p> <p>“gostava de trabalhar noutra país e se surgir essa oportunidade vou tê-la em conta”</p> <p>“ir para outro país trabalhar está nos meus planos, mas dependa de muita coisa”</p> <p>“ir para um projeto, num país fora de Portugal era motivo para pensar em sair”</p> <p>“adora trabalhar fora de Portugal por isso se aparecer essa oportunidade vou analisá-la bem”</p>
		Projeto Nearshore	<p>“um projeto nearshore era fixe para ter contacto com outras culturas, pessoas e maneiras de trabalhar”</p> <p>“estar em Portugal a trabalhar para um projeto no estrangeiro é algo que me deixa tentado”</p>
		Oportunidade de trabalhar com novas tecnologias	<p>“se for uma oportunidade para experimentar outras tecnologias, tipo outsystems, sou capaz de aceitar”</p> <p>“talvez novas tecnologias mais recentes e que estejam agora a surgir e a crescer”</p>
Identificação Organizacional	Sentimento de pertença	Fatores Físicos	<p>“uso todos os dias a mochila que nos deram no início e isso relembra-me, entre aspas, que faço parte da empresa A”</p> <p>“o kit que nos deram dá imenso jeito e diz “Empresa A” em todo o lado por isso sinto sempre que estou no cliente, mas que sou um IN... (palavra cortada por motivos de confidencialidade)”</p>
		Fatores Psicológicos	<p>“o contacto diário é o mais importante para sentir que faço parte”</p> <p>“quando enviam emails começam sempre por “olá IN... (palavra cortada por motivos de confidencialidade), o que me lembra que faço parte da empresa A”</p> <p>“ela está sempre preocupada connosco e faz-nos sentir parte da empresa A”</p> <p>“pela oportunidade que me deram e por todos o apoio que continuam a dar é claro que me sinto parte da empresa A”</p>

Anexo D – Tabela de frequências da Análise de Conteúdo das entrevistas

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Atração	Academia	Características do Projeto	19	5,67
		Formação inicial	24	7,16
	Processo de recrutamento	Rapidez	9	2,69
		Feedback	12	3,58
		Acompanhamento	16	4,78
		Organização	12	3,58
Aspetos positivos da experiência	Fatores psicológicos	Apoio	21	6,27
		Preocupação	8	2,39
		Benefícios	18	5,73
		Ambiente de Trabalho	17	5,07
Aspetos negativos da experiência	Fatores físicos	Contrato	6	1,79
		Pagamentos	13	3,88
		Projetos	4	1,19
		Distanciamento Físico	11	3,28
		Plano de carreira	5	1,49
Permanência	Elementos oferecidos pela Empresa A	Certificações	17	5,07
		Formação interna	7	2,09
		Mobilidade interna	14	4,18
		Aumento salarial	11	3,28
	Elementos oferecidos pela Empresa B	Evolução de carreira	9	2,69
		Oportunidade de mudar de projeto	15	4,48
		Boa equipa de trabalho	13	3,88
Abandono	Vontade de conhecer uma nova empresa	Multinacional	8	2,39
		Localização	2	0,60
	Vontade de conhecer um novo projeto	Trabalhar no estrangeiro	11	3,28
		Projeto Nearshore	4	1,19
		Trabalhar com novas tecnologias	7	2,09
Identificação Organizacional	Sentimento de pertença	Fatores Físicos	6	1,79
		Fatores Psicológicos	16	4,77
Total			335	100

Anexo E – Dicionário de Análise de Categorias do *focus group*

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Unidades de registo
Identificação Organizacional	Dimensão Emocional	Sentimentos positivos à pertença organizacional	<p>“se te sentes parte da Empresa A agora não importa o cliente para onde vás porque vais-te sempre sentir”</p> <p>“o contacto quase diário que tenho com a empresa A é bom porque estou sempre por dentro de tudo”</p>
	Dimensão Avaliativa	Valor positivo e destaque dado à sua pertença organizacional	<p>“é bom sentires que és parte da Empresa A, mesmo não estando lá fisicamente”</p> <p>“eu digo sempre que sou da Empresa A até no meu linkedin tenho a Empresa A”</p> <p>“eu sou da Empresa A, estou no cliente, mas digo sempre Nós quando falo”</p> <p>“fazem com que sinta que pertenço mesmo à Empresa A e que não sou só mais um recurso”</p> <p>“falo sempre em Nós porque dou valor ao esforço que fazem, mesmo longe, para me sentir um ‘deles”</p>
	Dimensão Cognitiva	Harmonia entre as características da organização e do indivíduo	<p>“a Empresa A tem um espírito jovem, tal como nós”</p> <p>“não gosto de andar de fato por isso ser uma empresa informal foi bom”</p>
	Fatores Individuais	Relação entre o indivíduo e o seu trabalho	<p>“se tiver que ir mais cedo vou na boa porque também me deixam sair mais cedo se o projeto estiver parado”</p> <p>“estou a gostar daquilo que faço, às vezes é difícil, mas tem corrido bem”</p>
	Fatores Contextuais	Características a organização e condições do trabalho	<p>“exigem muito de mim, mas é bom porque já sinto evolução”</p> <p>“às vezes fico a trabalhar de casa, quando há greve ou o projeto está mais parado”</p> <p>“tenho sempre alguém a ajudar-me e isso tem facilitado a minha aprendizagem”</p> <p>“tenho liberdade para gerir o meu tempo, se correr tudo bem ninguém me diz nada. Dão-me a autonomia que gosto de ter”</p>
	Fatores de Interação Indivíduo - organização	Comportamentos associados à aprendizagem dos papéis da organização	<p>“percebi que na empresa A se tratam todos por tu e comecei a fazê-lo também”</p> <p>“vejo que as pessoas partilham as vagas da empresa A no linkedin e de vez em quando faço o mesmo”</p>

Anexo F – Tabela de frequências da Análise de Conteúdo do *focus group*

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Frequência absoluta	Frequência relativa
Identificação Organizacional	Dimensão Emocional	Sentimentos positivos à pertença organizacional	7	15,55
	Dimensão Avaliativa	Valor positivo e destaque dado à sua pertença organizacional	13	28,88
	Dimensão Cognitiva	Harmonia entre as características da organização e do indivíduo	6	13,33
	Fatores Individuais	Relação entre o indivíduo e o seu trabalho	5	11,11
	Fatores Contextuais	Características da organização e condições do trabalho	10	22,22
	Fatores de Interação Indivíduo - organização	Comportamentos associados à aprendizagem dos papéis da organização	4	8,88
Total			45	100

Anexo G – Quadro síntese dos resultados

Área	Elementos	Definição
Identificação organizacional entre a empresa A e o trabalhador	Transparência	Clarificar todos os elementos.
	Apoio	Disponibilidade para ajudar.
	Acompanhamento	Contacto diário com os trabalhadores.
	Pertença	Fazer com que se sintam parte da empresa.
	Contacto pessoal	Estar mais vezes presente fisicamente.
	Feedback	Passar feedback do desempenho.
	Mudança de cliente	Oportunidade de mudar de cliente.
	Valorização	Valorizar as competências.
	Reconhecimento	Reconhecer o bom desempenho.
Relação empresa B e trabalhador	Ambiente de trabalho	Conhecer o ambiente em questão
	Projeto	Saber os projetos apropriados.
	Equipa	Integração numa equipa positiva.
	Chefia	Garantir que o responsável é adequado.
	Feedback	Receber feedback contínuo do cliente.
	Mudança de projeto	Oportunidade de mudar de projeto.
	Novas tecnologias	Oportunidade de trabalhar com novas tecnologias.
	Evolução de carreira	Crescimento pessoal e profissional.
	Reconhecimento	Reconhecer o bom desempenho.
Remuneração e benefícios	Remuneração	Aumentos salariais.
	Certificações	Patrocinar certificações.
	Formações	Possibilitar ações de formação.
	Férias	Disponibilizar dias de férias.
Equilíbrio entre a vida profissional e social	Trabalho remoto	Possibilitar trabalho a partir de casa.
	Horário flexível	Permitir horário de trabalho flexível.