

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O impacto da Employee Experience no Employee Turnover: Estudo de caso do setor da Consultoria

Vasco Sousa



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**O impacto da Employee Experience no Employee Turnover: Estudo de caso do
setor da Consultoria**

Vasco Jorge Madeira Carneiro Pereira de Sousa

Aprovado em 30/09/2025

Composição do Júri

Presidente Prof^ª. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente Prof. Doutor José Carlos Rouco

Orientador/a Prof^ª. Doutora Paula Cristina Figueiredo

Vila Nova de Gaia
2025

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação da Professora Doutora **Paula Cristina Nunes Figueiredo** apresentada à Escola Superior de Gestão do ISLA IPGT — Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010, de 9 de novembro.

Resumo

A dissertação desenvolvida foca-se na implementação de estratégias de retenção de empregados aplicadas à *Employee Experience* no setor da consultoria de RH. Este estudo pretende identificar os fatores que contribuem para a alta rotatividade e investigar se uma abordagem ao nível da *Employee Experience* pode melhorar a retenção de empregados. Para isso, foi explorado o caso de uma empresa de consultoria de RH que implementou estratégias ao nível da *Employee Experience*, tendo sido analisados os resultados de dez entrevistas semiestruturadas realizadas a colaboradores da empresa selecionada, de diferentes níveis hierárquicos, de forma a obter *insights* sobre as suas experiências e perspetivas relativamente às estratégias implementadas pela organização.

A nível dos resultados obtidos e principal conclusão, concluiu-se que as estratégias adotadas a nível da *Employee Experience* pela organização analisada têm, na perspetiva dos entrevistados, diminuído a intenção de *Turnover* dos colaboradores. Esta perceção é algo que parece ser transversal tanto a colaboradores com funções de *management* como sem esse tipo de funções, embora claramente ainda existam aspetos que, na perceção dos entrevistados, deveriam ser endereçados, no sentido de melhorar a *Employee Experience* e assim reduzir de forma mais significativa a intenção de *Turnover*.

Este trabalho pretende oferecer uma contribuição significativa para a compreensão e implementação de estratégias aplicadas à *Employee Experience* em contextos de elevada rotatividade. Espera-se que os resultados proporcionem *insights* valiosos para gestores e empresas, ajudando a desenvolver práticas mais eficazes de retenção e gestão de talentos.

Palavras-chave: *Employee Experience*; *Employee Turnover*; Retenção de Talento; Consultoria.

Abstract

This dissertation focuses on the implementation of employee retention strategies applied to Employee Experience in the HR consulting sector. This study aims to identify the factors that contribute to high turnover and investigate whether an Employee Experience approach can improve employee retention. To this end, the case of an HR consulting company that implemented Employee Experience strategies was explored, and the results of ten semi-structured interviews conducted with employees of the selected company, from different hierarchical levels, were analysed in order to gain insights into their experiences and perspectives regarding the strategies implemented by the organization.

In terms of the results obtained and the main conclusion, it was concluded that the strategies adopted at the Employee Experience level by the analysed organization have, in the interviewees' perspective, reduced the intention of employee turnover. This perception seems to be shared by both employees with management roles and those without, although there are clearly still aspects that, in the interviewees' view, should be addressed in order to improve the Employee Experience and thus reduce turnover intentions more significantly.

This work aims to make a significant contribution to the understanding and implementation of strategies applied to the Employee Experience in contexts of high turnover. It is hoped that the results will provide valuable insights for managers and companies, helping to develop more effective talent retention and management practices.

Keywords: Employee Experience; Employee Turnover; Talent Retention; Consultancy.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à Professora Dr^a. Paula Figueiredo por todo o seu apoio e paciência demonstrados ao longo do processo de escrita desta dissertação.

Agradeço também à Larissa Bauken, por tudo.

Índice

1. Introdução	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Pergunta de Investigação e Objetivo	4
1.3 Organização do Relatório	5
2. Revisão da Literatura	6
2.1. Employee Experience.....	6
2.1.1 Conceitos e abordagens teóricas.....	6
2.1.2 Como medir o Employee Experience	9
2.2. Employee Turnover	10
2.2.1 Conceitos e abordagens teóricas.....	10
2.2.2 Como medir o Employee Turnover	14
2.3. Como o Employee Experience pode impactar o Employee Turnover ...	16
3. Metodologia.....	19
3.1. Objetivos Específicos	19
3.2. Caracterização da Amostra	19
3.3. Instrumento de Recolha de Dados	20
4. Resultados	23
5. Discussão dos Resultados	34
6. Conclusões e perspetivas de trabalho futuro	41
6.1. Conclusão e Implicações.....	41
6.2. Limitações e Recomendações de estudos futuros	43
7. Referências e Bibliografia	45
ANEXO A: Transcrição das Entrevistas.....	52

Índice de tabelas

Tabela 1 – Dimensões da Employee Experience.....	9
Tabela 2 – Medição da Intenção de Turnover... ..	15
Tabela 3 – Guião de Entrevista.....	22
Tabela 4 – Modelo de gestão da Employee Experience... ..	40

1. Introdução

1.1 Enquadramento

No último relatório do Futuro do Trabalho do Fórum Económico Mundial (Leopold et al., 2025), os empregadores continuam a destacar a retenção de talento como uma prioridade fundamental. Já anteriormente Ahmad et al. (2020), constatou ser vital para as organizações atrair e reter um conjunto de “capital humano” talentoso. Este capital humano dá às organizações vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e as empresas gastam uma quantidade considerável de recursos para se tornarem a organização escolhida por este capital humano. Tal como refere Irshad: “the attraction and retention of skilled and professional staff to a community is critical if it is to remain vibrant and self-sufficient and to sustain itself into the future.” (Irshad, 2013, p. 48).

No que toca à dificuldade para atrair e reter talento, Steven Hankin cunhou, em 1997, o termo “guerra por talento”, que foi posteriormente popularizado pelo livro com o mesmo nome de Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones e Ed Michaels, em 2001. O termo refere-se à crescente competição pela atração e retenção de empregados, numa altura em que há uma escassez de uma nova força de trabalho para substituir a geração apelidada de “baby boomers”, que se começa a reformar e a deixar um vazio na força de trabalho das economias desenvolvidas (Keller & Meaney, 2017). Esta tendência de escassez de talento tem sido agravada à medida que o tempo foi passando. Um estudo do McKinsey Global Institute (2012) sugere que os empregadores da Europa e América do Norte iriam necessitar de 16 a 18 milhões novos empregados com o ensino superior em 2020 do que os que iriam estar disponíveis. Ao mesmo tempo, considerando apenas as economias avançadas, até 95 milhões de pessoas podem ter falta das competências necessárias para serem empregues. Já nas economias em desenvolvimento, projetava-se que este valor se traduzisse em 45 milhões de pessoas com o ensino secundário ou ensino profissional (Dobbs et al., 2012).

Mais recentemente, no relatório do Futuro do Trabalho (Leopold et al., 2025), é referido que, comparativamente às edições anteriores do mesmo, os empregadores estão

menos positivos, pois apenas 44% das organizações analisadas esperam melhorias na sua capacidade de reter talentos, o que representa um declínio em relação aos 53% apresentados no relatório de 2023. O mesmo relatório refere que são os empregadores das economias mais desenvolvidas que expressam maior preocupação com a retenção de talento face às economias menos desenvolvidas.

Analisando as perspetivas dos empregadores e dos empregados, o relatório indica convergência nos seguintes pontos: - melhorar os processos de progressão e promoção de talentos (3º lugar no empregador vs 2º lugar do empregado); oferecer salários mais altos (4º lugar do empregador vs 3º lugar do empregado); e oferecer oportunidades de trabalho remoto ou híbrido (6º lugar do empregador vs 4º lugar do empregado) (Leopold et al., 2025). A divergência é mais acentuada em relação ao apoio à saúde e ao bem-estar e ao *upskilling* e *reskilling* (requalificação de competências), que são vistos como essenciais pelos empregadores, mas não tanto pelos empregados, que os classificam em 8º e 7º lugares, respetivamente. Por outro lado, os empregados valorizam mais as horas de trabalho, que estão no topo da lista de políticas desejadas, enquanto os empregadores classificam essa medida como a oitava estratégia mais eficaz para aumentar a disponibilidade de talentos. Tanto os empregados quanto os empregadores deram menos ênfase no apoio aos trabalhadores e na articulação do propósito da empresa e impacto social.

Em Portugal, espera-se que 71% da força de trabalho necessite de formação até 2030, o que representa uma percentagem acima da média global de 58% (Leopold et al., 2025). Prevê-se que as principais competências procuradas nos próximos cinco anos incluem a curiosidade e aprendizagem contínua, a gestão de talentos e liderança e influência social. As competências como o ensino e a orientação, bem como a gestão de recursos, também são cada vez mais procuradas no país. As empresas que operam em Portugal planeiam investir em requalificação, sendo que 87% dos empregadores esperam melhorar a retenção de talentos e 73% já estão a promover a transição de empregados para funções novas ou em evolução (Leopold et al., 2025).

É este contexto de grandes desafios para as empresas, relativamente às perspetivas do futuro do trabalho, que torna a implementação de estratégias de retenção de

empregados fundamentais (Leopold et al., 2025). A promoção de uma boa experiência do empregado surge como uma nova tendência para responder às exigências ao nível da gestão de pessoas na era digital (Figueiredo et al, 2025). Recentemente, o tema do *Employee Experience* tem crescido de interesse na comunidade académica (Figueiredo, P., 2005), assim sendo surge como uma boa abordagem para as empresas reduzirem a rotatividade dos seus empregados. Esta associação ganha relevância quando se percebe que a promoção de boas experiências para os colaboradores passa por desenvolver ambientes de trabalho mais seguros (Rodrigues & Figueiredo, 2025). Esta dissertação pretende assim estudar os fatores que contribuem para a rotatividade e explorar como a abordagem ao nível da *Employee Experience* pode melhorar a retenção de empregados.

Os conceitos de *Employee Experience* e *Turnover* já foram associados um ao outro em contexto de investigação no passado. Existem estudos no setor dos cafés (Mohyi & Sukmawati, 2023), em empresas de *leasing* (Omega et al., 2024) e de serviços de estética (Erwina, 2022) que fazem esta associação.

O setor da hotelaria, por exemplo, apresenta um problema crónico de retenção de talento (King et al., 2021), que tem levado investigadores a refletir sobre o tema (Mohsin et al., 2022). Este problema é também exacerbado pelas importantes mudanças nas expectativas mais recentes associadas ao trabalho, que se pautam por uma maior flexibilidade, maior compensação, trajetórias claras para ascensão a posições de *top management* e um trabalho com maior significado (Maloni, Hiatt, & Campbell, 2019). Muitas destas expectativas são vistas como difíceis de realizar num setor como o da hotelaria, onde há globalmente uma perceção de precariedade, de exploração, fraca remuneração, falta de reconhecimento e respeito social, discriminação nas oportunidades em função da raça e género, hostilidade para a organização do trabalho, altamente dependente e frequentemente explorativa da força de trabalho mais jovem, e por último, um ambiente onde a prática do empregador é de forma comum contrária aos *standards* legais e éticos expectáveis (King et al., 2021). Por estas razões, existe uma real e crescente necessidade de reinventar a forma como a indústria hoteleira pode atrair e reter talento (King et al., 2021). Daí o interesse de Taborda (2023), no seu estudo intitulado “*The importance of employer branding to find and retain talent in the*

hospitality industry”, explorar a possível ligação entre o *Employer Branding*, a *Employee Experience* e a retenção de talento no setor hoteleiro.

Já relativamente ao setor da consultoria de RH, foco da presente dissertação, o autor Pereira (2022), no seu estudo intitulado “O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na Randstad” destaca também a dificuldade em reter talento em empresas deste setor, nomeadamente na empresa visada pelo seu estudo “Alguns entrevistados invocaram as necessidades de investimento em melhores estratégias de recrutamento e na formação interna, de forma a promover relações de trabalho de longo termo, um dos maiores problemas atuais da Randstad” (Pereira, 2022, p. 95). Apesar disso, o autor defende que a Randstad tem vindo a estimular ações que visam promover o “bem-estar e felicidade entre os seus colaboradores, de forma a reforçar a sua satisfação e a aumentar o envolvimento e compromisso com a organização” (Pereira, 2022, p. 98). É interessante também reparar que o autor estabelece uma separação entre os profissionais que coordenam equipas e os que não têm essa responsabilidade, devido ao peso que os primeiros podem ter na influência da felicidade dos funcionários (questão relacionada com a liderança).

Com base nos autores referenciados, constata-se que a relação entre os conceitos de *Employee Experience* e *Turnover* não é nova. No entanto, fruto dos desafios que as empresas da consultoria de RH enfrentam, considera-se crucial aprofundar a investigação no sentido de se conseguirem desenvolver um conjunto de soluções práticas que combatam as situações de elevada rotatividade, através da promoção de boas experiências aos empregados do setor.

1.2 Pergunta de Investigação e Objetivo

Com esta dissertação pretende-se assim explorar quais as práticas de *Employee Experience* adotadas pelas empresas do setor da consultoria de Recursos Humanos, com o intuito de contribuir para a redução da intenção de turnover. A pergunta de investigação definida é a seguinte: - Será a estratégia de promoção da *Employee Experience* capaz de reduzir a intenção de turnover dos empregados?

Esta questão orientadora permitiu explorar em profundidade as dinâmicas da rotatividade, identificar as necessidades e expectativas dos empregados e desenvolver estratégias que possam ser adaptadas a diferentes contextos organizacionais, em especial no setor da consultoria de RH.

No que diz respeito aos objetivos específicos da investigação, pretendem-se atingir os seguintes três objetivos: i) Identificar os diferentes fatores que contribuem para a elevada rotatividade nas empresas do setor da consultoria de Recursos Humanos; ii) Avaliar se existe impacto das estratégias aplicadas a nível da *Employee Experience* na intenção de *Turnover* dos empregados; e, iii) Propor um modelo de gestão da *Employee Experience* que promovam uma maior retenção dos empregados no setor da consultoria de RH.

A metodologia de investigação será qualitativa, através de estudos de caso. Foi selecionada uma empresa do setor da consultoria de Recursos Humanos, de forma a serem estudadas as estratégias para a gestão da *Employee Experience* dos seus empregados. Para tal, foram depois conduzidas entrevistas semiestruturadas com empregados de diferentes níveis hierárquicos da empresa selecionada, de forma a obter insights sobre as suas experiências e perspetivas a respeito da eficácia da estratégia da *Employee Experience* praticada. Posteriormente, procedeu-se à análise dos conteúdos das entrevistas realizadas, para avaliar o impacto das estratégias adotadas.

1.3 Organização do Relatório

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: introdução, onde é feito um primeiro enquadramento da dissertação; revisão de literatura, onde o tema da dissertação é explorado tendo por base trabalhos académicos anteriores a este, de forma a perceber o que já foi investigado no passado; metodologia, que tem por objetivo explicar a metodologia utilizada no estudo; resultados, onde são descritos os resultados da investigação; discussão de resultados, que incluem a análise das entrevistas a empregados de uma empresa do setor da consultoria de Recursos Humanos; e por último, conclusões e perspetivas de trabalho futuro.

2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura permite apresentar o estado da arte sobre os temas em estudo. Assim sendo, está dividida em três partes. A primeira parte aborda o tema da *Employee Experience*, nomeadamente os conceitos e abordagens teóricas e as variáveis que permitem medir o constructo. Na segunda parte, aborda-se o conceito de *Employee Turnover*, procurando aprofundar a sua importância no contexto organizacional. Por último, na terceira parte, procuram-se estudos que analisem o impacto entre o *Employee Experience* e o *Employee Turnover*.

2.1. Employee Experience

2.1.1 Conceitos e abordagens teóricas

Antes de escrever sobre a *Employee Experience*, talvez seja útil definir primeiro os conceitos similares encontrados na literatura, como o *Employee Lifecycle*, para que seja também mais fácil fazer a distinção entre este conceito e o *Employee Experience*.

O ciclo de vida dos empregados ou *Employee Lifecycle*, é descrito no artigo "*Challenges faced by Adecco employees in handling employee lifecycle*" de Gupta e Ugrasen (2019), como algo de grande importância para qualquer organização. Dentro deste ciclo estão contidas todas as fases pelas quais um colaborador passa dentro da organização, desde a sua entrada à sua eventual saída. Os autores referem ainda que, através da manutenção de um ciclo de vida adequado, a organização poderá mais facilmente atingir os seus objetivos e reter os seus empregados por um maior período. Segundo este mesmo artigo, o ciclo de vida dos empregados, embora diferindo de organização para organização, consiste principalmente nas seguintes fases: *Talent acquisition, Recruitment, Onboard, Develop, Payroll, Retention, and Separation* (Grupta & Ugrassen, 2019).

Estas fases vão divergindo segundo os diferentes autores que são abordados. Segundo Nosratabadi et al. (2022), o ciclo de vida dos empregados é modelo de gestão de

recursos humanos que explica os desafios dessa mesma gestão em diferentes fases da vida dos empregados, desde o momento em que são recrutados até ao momento em que deixam a organização. Este modelo é constituído por de cinco fases: recrutamento, integração, empregabilidade e benefícios, retenção e desvinculação.

Já o termo *Employee Experience* é um termo bastante abrangente que se refere a todas as interações entre o colaborador e a organização (Morgan, 2017). Inclusivamente, a interação entre conceitos como o *Employee Life Cycle*, *Employee Value Proposition* e *Employee Engagement* pode representar uma visão holística invocada pelo conceito de *Employee Experience* (Basaran, 2021).

Mas de que forma é que o *Employee Experience* difere de conceitos anteriores aplicados à gestão de recursos humanos? De acordo com Plaskoff (2017), a gestão de recursos humanos tipicamente concentra-se em controlar ou influenciar o comportamento dos empregados de forma a atingir os objetivos da empresa, sem grande preocupação por aquilo que são as necessidades mais básicas dos empregados. O autor defende que foi devido à simbiose entre a limitação da gestão de recursos humanos em impactar de forma positiva a motivação dos empregados, e a realização de que empregados mais satisfeitos com o seu trabalho seriam também mais dedicados à missão da organização, que deu origem à necessidade de um conceito como a *Employee Experience* (Plaskoff, 2017).

Assim sendo, o conceito foi também desenvolvido no sentido de se tornar uma adaptação da experiência do utilizador, utilizado para definir a relação da interação de um utilizador ou consumidor com um produto ou serviço, mas aplicado ao mundo da gestão de recursos humanos (Basaran, 2021).

O valor do contrato psicológico (Rousseau, 1995) também não deve ser descurado quando o tema é a *Employee Experience*. Este contrato, sobretudo definido por aquilo que são as expectativas e perceções do colaborador, quando quebrado, ou de alguma forma percecionado como não estando a corresponder às expectativas do colaborador, pode levar à diminuição na performance do colaborador, a uma abordagem de alienação do trabalho, e a uma possível *Employee Experience* mais negativa (Basaran, 2021).

Mas criar uma *Employee Experience* capaz de ir ao encontro das expectativas de uma força de trabalho multigeracional, multinacional e/ou multicultural pode representar um enorme desafio. O autor Plaskoff (2017), propõe um processo de concessão de *design* do *Employee Experience*, tendo em conta o entendimento dos empregados e das suas necessidades, a adoção de um pensamento expansivo e holístico de forma a tornar o intangível tangível, a insistência na participação radical, em refazer e experimentar, e em confiar e apreciar o processo. Para o autor, este pensamento vai muito além dos tradicionais benefícios e regalias, concentrando-se no colaborador como um todo e ambicionando uma abordagem holística.

Debruçando-nos um pouco mais sobre a gestão de expectativas de cada geração consoante em relação à *Employee Experience*, deparamo-nos pela primeira vez com conceitos novos, como a *Digital Employee Experience*, mais associada à chamada geração Z. De acordo com o trabalho de Meret, Fioravanti, Iannotta & Gatti (2018), a geração Z é representada por “nativos digitais”, o que lhes acaba por atribuir capacidades naquilo que é um ambiente de negócios global. Assim, os autores acabam por propor que a utilização da tecnologia e a tipologia dos aparelhos tecnológicos caracterizam a *Digital Employee Experience* dos trabalhadores da geração Z.

Um outro estudo de Gheidar & Zanjani (2021) caracteriza esta geração Z, e também os chamados *Millennials*, como gerações que procuram significado no seu trabalho. Valorizam questões como um ambiente de trabalho colaborativo e de suporte, um melhor *work-life* balance, melhor bem-estar pessoal, uma entidade patronal que consiga estar de acordo com o estilo de vida que eles querem ter, e claro, uma *Technology Driven Employee Experience* (Gallup, 2018; Hamerman & Schooley, 2017). Sendo assim os autores defendem que, de forma a garantir uma transformação digital de sucesso, aumentar o envolvimento e produtividade dos empregados, além de atrair e reter o melhor talento, as organizações deveriam repensar a *Digital Employee Experience* e melhorá-la (Gheidar & Zanjani, 2021).

De forma geral, Mazor et al. (2019) conclui que as organizações com um maior foco no *Employee Experience* geram mais 22% de envolvimento dos seus empregados, além de atrair 12% de maior satisfação do consumidor e uma taxa de crescimento de receita 2.3 vezes

maior do que a média da amostra considerada. Também se concluiu que os funcionários das organizações com *Employee Experience* mais atrativas, teriam 4 vezes mais probabilidades de ficarem no seu atual emprego do que os das restantes organizações.

2.1.2 Como medir o Employee Experience

No sentido de avaliar a *Employee Experience* em contexto organizacional, autores como Yadav e Vihari (2021) verificam e estabelecem o conceito em seis dimensões diferentes: orientação para resultados, coesão, bem-estar, vigor, inclusão e ambiente físico de trabalho. Os autores chegam também à conclusão de que, destas seis dimensões, o vigor e a orientação para resultados são as dimensões mais significativas ao criar a *Employee Experience*, comparativamente com as restantes quatro dimensões. Esta relação de importância pode ser observada na Tabela 1, desenvolvida pelos autores com base também em outras escalas pré-existentes, e traduzida para português no âmbito desta dissertação.

Tabela 1 – Dimensões do Employee Experience

Número	Dimensão	Definição
1	Orientação para resultados	Padrão de cognição que ajuda a atingir objetivos definidos
2	Coesão	A experiência única de um indivíduo sobre a proximidade de um grupo e a sua motivação para permanecer associado ao grupo
3	Bem-estar	Bem-estar psicológico definido pela eficácia geral da funcionalidade psicológica de um indivíduo, definido primeiramente por uma experiência emocional positiva
4	Vigor	Uma resposta efetiva positiva a interações contínuas entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho. Envolve a conexão entre aspetos de vitalidade cognitiva, energia emocional e força física
5	Inclusão	A prática empresarial de envolver indivíduos na rede de oportunidades, informação e contactos baseados em vários processos estruturais e limitações
6	Ambiente de trabalho físico	Alguns dos proeminentes aspetos do ambiente físico de trabalho citados na existente literatura são a disposição do espaço de trabalho, o <i>design</i> interior, luz, ruído, densidade do espaço e condições do ambiente

Fonte: Yadav & Vihari (2021)

Além de Yadav e Vihari, outros autores definiram diferentes dimensões para medir a *Employee Experience*. É o caso de Özçinar et al. (2024), que dividem a *Employee Experience* em três dimensões: a importância percebida que os *managers* dão ao colaborador, a importância do trabalho, e o foco na carreira. Os autores defendem

também que estas três dimensões terão um impacto naquilo que é o bem-estar dos empregados, que por sua vez vai afetar o comprometimento com o trabalho.

Batat (2022), também estabeleceu um enquadramento de três dimensões para a *Employee Experience*: a dimensão pessoal, a dimensão social e a dimensão cultural. A dimensão pessoal é constituída por valores cognitivos, afetivos, conativos e espirituais. Já a dimensão social consiste em socialização e partilha organizacional, e a dimensão cultural consiste no simbolismo do local de trabalho e nas narrativas organizacionais.

Relativamente à *Digital Employee Experience*, Sudrajat et al. (2021) mediram este conceito entre trabalhadores de empresas de portos secos na Indonésia utilizando cinco indicadores: colaboração, facilitador de tecnologia, mobilidade, infraestrutura, e cultura e práticas de trabalho. Já Abhari et al. (2021) examinaram a *Digital Employee Experience* como um estado psicológico. A medição proposta pelos autores concentra-se na relação entre a cultura digital e a *Employee Experience*, e para isso os autores fazem uma operacionalização da *Employee Experience* em termos cognitivos, sociais, emocionais, e experiências comportamentais que os colaboradores desenvolvem ao interagir com as iniciativas e tecnologias digitais da sua organização.

Moganadas et al (2022) concluem também que a tecnologia desempenha um papel importante na criação de um excelente *Employee Experience* nos locais de trabalho, ao contribuir para uma melhor *Digital Employee Experience* através da evolução de como os colaboradores a usam e veem.

2.2. Employee Turnover

2.2.1 Conceitos e abordagens teóricas

Segundo Singh (2019), os empregados são o ativo mais importante, valioso e produtivo de uma organização, e mantê-los é um dos desafios mais difíceis para os gestores. Segundo o artigo, o turnover é um grande problema para as organizações, e é por essa razão que é feito um grande esforço na retenção de talento, sendo, portanto, necessário

desenvolver uma política de retenção totalmente integrada para resolver este tipo de problemas.

Smither (2003) questiona no seu estudo sobre os principais desafios identificados pelos empreiteiros no setor da construção em encontrar e reter bons empregados. O autor interroga-se sobre o porquê de haver uma preocupação com a retenção de empregados nesta área: “Because losing top employees can result in substantial recruiting, hiring, training, administrative, and productivity costs. The risk of losing customers also increases with employee turnover.” (Smither, 2003, p. 19).

O conceito de *Employee Turnover* surge com o fenómeno de rotação dos empregados no mercado laboral, seja entre diferentes organizações ou entre diferentes ocupações ou empregos (Abassi et al., 2000). Segundo Price (1977), o *Turnover* é calculado através da divisão do número de empregados que deixou a organização durante um certo período, pelo número médio de empregados da organização durante o mesmo período.

O *Turnover* excessivo é um problema sério que pode afetar profundamente uma organização (Mohyi & Sukmawati, 2023). Se, por um lado, temos uma grande quantidade de empregados a sair de uma empresa, por outro lado, os empregados que ficam terão uma carga de trabalho maior para compensar esse facto. Além disso, há custos associados ao recrutamento de novos empregados, à quebra de produção, e um investimento significativo no treino de novos empregados (Mobley et al., 1978).

O *Turnover* é um fenómeno já amplamente estudado (Shaw et al., 1998), mas as razões que levam a que este fenómeno ocorra são variadas, e podem tanto ser voluntárias como involuntárias. Enquanto o *Turnover* involuntário tende a ter justificações mais diretas, como morte ou incapacidade permanente, as razões classificadas como voluntárias são aquelas sobre as quais a gestão pode ter mais impacto (Simon et al., 2007).

Nestes fatores nos quais a gestão pode ter grande impacto encontra-se, por exemplo, a questão da liderança. Um estudo de Masood et al. (2020) concluiu que, deixar um colaborador ‘à sua sorte’ e ter um estilo de liderança pouco interventivo, resulta num maior *burnout*, que, por sua vez, resulta num maior *Turnover*. A questão da cultura

organizacional e do desenvolvimento de competências são outros fatores que podem ter impacto no *Turnover* voluntário. Segundo Palma-Moreira et al. (2024), a cultura organizacional, quando solidária e orientada para objetivos, leva ao aumento da implementação de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, que por sua vez levam ao aumento do comprometimento afetivo com a organização, reduzindo assim a intenção de *Turnover*.

Mas podemos procurar explicações para uma taxa de *Turnover* voluntária elevada em muitos aspetos para além dos já mencionados. Nawaz & Pangil (2016) fizeram um estudo com o objetivo de examinar as relações entre os fatores de desenvolvimento dos recursos humanos, como o salário, a avaliação de desempenho, a formação e o desenvolvimento, as quatro dimensões do desenvolvimento de carreira (progresso dos objetivos de carreira, desenvolvimento das capacidades profissionais, velocidade de promoção e crescimento da remuneração) e a intenção de *Turnover* dos empregados. Os resultados desse estudo indicam que dois fatores de desenvolvimento dos recursos humanos, o salário e a avaliação de performance são os principais fatores de influência sobre o *Turnover*. Fora estes dois fatores, das quatro dimensões de desenvolvimento de carreira, apenas a velocidade de promoção e crescimento de remuneração tiveram uma relação significativa com a intenção de *Turnover*. Assim sendo, com base nos resultados estatísticos deste estudo, se os empregados tiverem a perceção de salários mais elevados, de um sistema de avaliação justo e equitativo e de um elevado crescimento na carreira dentro das organizações, as hipóteses de *Turnover* podem ser reduzidas. Por outro lado, os resultados deste estudo indicaram que a formação e o desenvolvimento não tiveram um impacto significativo na intenção de *Turnover* e no comprometimento organizacional, o que contradiz outros estudos que mostraram que a formação e o desenvolvimento têm um efeito significativo e negativo na intenção de *Turnover*, e um efeito significativo e positivo no comprometimento organizacional dos empregados. (Nawaz & Pangil, 2016).

Relativamente a questões sociodemográficas, alguns autores apontam para a existência de uma probabilidade de permanência mais longa nas organizações por parte dos trabalhadores do sexo feminino, em comparação com os trabalhadores do sexo masculino (Bretz and Judge, 1994). Além disso, existem também uma aparente ligação

entre idade e *turnover*, já que, à medida que os trabalhadores vão ficando mais velhos, a sua propensão para ficarem na organização aumenta (Josiam et al., 2010; Pizam and Thornburg, 2000). Outros autores referem ainda outros fatores em adição à idade e género, como a etnia, estado matrimonial e habilitação académica, mas referem também que estes fatores têm sido sobretudo categorizados como moderadores e / ou variáveis de controlo (Mohsin et al., 2022).

Analisando o *Turnover* atualmente, há evidências de que a pandemia de COVID-19 possa ter vindo a agravar este fenómeno, pelo menos em certos setores. O chamado *accommodation sector*, por exemplo, que já sofria de uma elevada taxa de *Turnover* pré-pandemia, teve um aumento de 45% na taxa de *Turnover* voluntário, o que em comparação com o setor do retalho (29%), acaba por ser um aumento significativo (DOSM, 2021). Esta elevada taxa *Turnover* é principalmente justificada pela falta de empregados, o que obriga o setor a competir de forma mais intensa e agressiva no mercado laboral pela mão de obra existente. Por outro lado, uma das principais razões que explicam esta falta de mão de obra, deve-se ao facto de que os empregados que foram despedidos na altura da pandemia de COVID-19 deste setor em particular começaram, entretanto, os seus próprios negócios ou a trabalhar em outras indústrias, como por exemplo a *manufacturing industry*, onde têm acesso a melhores condições remuneratórias (Poo, 2022).

Ang, Yi, et al. (2022), chegam também a algumas conclusões relevantes quanto às causas de *turnover* relacionadas com a chamada *hospitality industry*. Neste estudo, que teve como alvo os empregados da indústria hoteleira da Malásia na era pós COVID-19, os autores concluem que a perceção de risco (que os autores definem tanto como a possibilidade de risco físico como psicológico) e o *stress* relacionado com a atividade profissional, são os fatores que contribuem, dentro dos quatro fatores analisados, que incluem também a remuneração e a insegurança no trabalho (que está relacionado com o grau de segurança que o colaborador sente que tem na sua posição), para a intenção de *turnover*.

Para fazer face a estes dois fatores e diminuir o *Turnover*, os autores fazem algumas recomendações, baseando-se nas suas descobertas, tais como a reavaliação de

elementos como os benefícios, as condições de trabalho e a carga de trabalho dos empregados. Na perspetiva dos autores, repensar estes elementos poderá ajudar a reduzir a perspetiva de risco e o stress relacionado com o trabalho, mas a atitude da equipa de gestão ao envolver os empregados nos processos de tomada de decisão e de providenciar a devida proteção laboral, poderá também aumentar os níveis de satisfação dos empregados. Por último, a equipa de gestão deve garantir o acesso a estruturas de suporte psicológicos e sociais para equipas a trabalhar em situações críticas, além de expressarem a sua gratidão e reconhecimento aos empregados pelos seus esforços (Ang, Yi, et al., 2022).

2.2.2 Como medir o Employee Turnover

A era da globalização testemunhou a rotatividade como um problema persistente que assola toda e qualquer organização, independentemente do seu tamanho e em todos os níveis (Dutta & Khatri, 2017). A rotatividade dos empregados é um assunto sério e dispendioso devido aos enormes custos envolvidos em rescisão, publicidade, recrutamento, seleção e nova contratação. Quando um empregado sai de uma organização, a eficiência dos empregados restantes também é gravemente afetada (Dutta & Khatri, 2017).

Segundo Huselid (1995). Para estudar a rotatividade de uma empresa, bastaria avaliar uma única questão: “Qual é a taxa média anual de rotatividade?”. No entanto, tal como o autor refere, essa variável deve ser interpretada com cautela. A rotatividade inclui tanto as saídas voluntárias de funcionários (demissões), quanto as involuntárias (despedimentos). No entanto, as práticas de GRH apenas afetam o desligamento voluntário, não o involuntário (Huselid, 1995). Outro aspeto salientado pelo autor, é o período em que são recolhidas as informações. Há períodos de redução da atividade produtiva que contribuem para aumentar as formas de rotatividade.

Neste sentido, torna-se essencial perceber o contexto do turnover além de se estudar apenas a antiguidade ou a permanência de tempo na empresa como seguido por alguns investigadores (Fahmi et al., 2024).

A intenção de rotatividade é definida como a consciência de um indivíduo de sair de uma organização em um futuro próximo (Mowday et al., 1982). Ela é considerada o indicador mais forte da rotatividade real. Vários investigadores têm utilizado a intenção de rotatividade para estudar o fenómeno (Ali & Mehreen, 2019; Lopes et al., 2024; Nunes & Palma-Moreira, 2024; Ogbeibu et al., 2022). Na Tabela X apresentam-se algumas questões/items que os investigadores utilizaram para estudar a intenção de turnover.

Tabela 2 – Medição da Intenção de Turnover

Autores	Dimensões / Itens
Ali & Mehreen, 2019	1 – É provável que vá ativamente procurar um novo emprego no próximo ano. 2 – Irá provavelmente procurar um novo emprego no próximo ano?
Ogbeibu et al., (2022)	(1) I am always searching for an opportunity to work anywhere else. (2) I thought I would leave this organization. (3) I plan to work at this organization for a certain time and will leave after that.
Bozeman & Perrewé (2001) e validada para a população portuguesa por Bártole-Ribeiro (2018) e Palma-Moreira et al., (2024)	1 Planeio ficar na organização o máximo de tempo possível. 2 É muito provável que eu vá deixar a organização no futuro próximo. 3 Estou atualmente a considerar deixar a organização assim que possível. 4 Estou a pensar deixar a organização no futuro próximo. 5 Estou atualmente ativamente à procura de um novo emprego numa outra organização. 6 Se eu conseguir, irei permanecer na organização por quanto tempo for possível.

De um modo geral, os estudos sobre a retenção de empregados preocupam-se com as questões do bem-estar no trabalho (Gelencsér et al., 2023), e também com as práticas de planeamento de sucessão (Warui & Karanja, 2024). Gul et al. (2012) apresentaram também uma escala para medir a retenção dos empregados assente em três itens: *“I plan to stay for more than one year with the present organization; I feel I can contribute to the organization other than my work; I am satisfied with my present job.”* (Gul et al., 2012, p. 300)

2.3. Como o Employee Experience pode impactar o Employee Turnover

Depois de analisarmos os conceitos de *Employee Experience* e de *Turnover* separadamente, faz sentido cruzar os dois conceitos para tentar descobrir se os dois possuem algum tipo de interdependência.

Um estudo realizado por Mohyi & Sukmawati (2023), que teve como objeto de estudo a possível influência da *Employee Experience* no *Turnover* de empregados de cafés, concluiu que, de facto, quando os empregados não têm uma boa experiência no local de trabalho, isso tem também um impacto na rotação da empresa. Uma situação de elevada taxa de *Turnover* é, naturalmente, muito prejudicial para a empresa, que tem de recrutar novos empregados e dar formação. Para este tipo de negócio, o *Turnover* de empregados ainda durante o período de formação é suscetível de provocar falhas no serviço que é providenciado ao cliente, o que pode ter um impacto na chamada *customer experience*. Alguns dos fatores que contribuíram para a elevada taxa de *Turnover* referenciados por este estudo são: a falta de apreciação e valorização das chefias face aos empregados (questão relacionada com a liderança), falta de compensação e benefícios consistentes, que leva à procura por outras empresas que ofereçam estas condições, e por último, a falta de um ambiente de trabalho saudável, que é traduzido num relacionamento deficiente tanto entre pares como entre chefias.

Os autores defendem que, nesta situação, as empresas podem criar um *employee journey framework*, para poderem analisar em detalhe as necessidades que os empregados mais querem ver satisfeitas. Isto pode ser utilizado para criar uma boa *Employee Experience*, ouvindo a opinião dos empregados e fazendo-os sentir envolvidos na empresa (Mohyi & Sukmawati 2023).

Um outro estudo, realizado por Omega et al. (2024), conduzido em empresas de *leasing* conclui também que uma *Employee Experience* positiva pode reduzir a intenção de *Turnover*, estando de acordo também com um outro estudo conduzido por Erwina (2022), aplicado a uma clínica de estética.

Curiosamente, um estudo realizado por Taborda (2023), intitulado “*The importance of employer branding to find and retain talent in the hospitality industry*”, dá conta de uma possível ligação entre o *Employer Branding*, a *Employee Experience* e a retenção de talento. O *Employer Branding*, usualmente associado à atração de talento (Lievens, Hoyer and Anseel 2007; Collins and Stevens 2002; Berthon, Ewing and Hah 2005), já foi também associado à retenção de talento (Backhaus and Tikoo 2004). O raciocínio por detrás desta associação é que um *Employer Branding* forte ajudará também ao desenvolvimento da cultura empresarial, que por sua vez aumentará a satisfação dos empregados (Gaddam 2008). Desta forma, a satisfação dos empregados seria gerida pela *Employee Experience* (Bergstrom and Anderson 2001). A autora dá também exemplos de iniciativas que poderão contribuir para o *Employer Branding*, *Employee Experience* e retenção de talento, como atividade de *team-building*, e o reconhecimento interno e externo da prestação positiva dos empregados (Taborda, 2023).

Há também um conceito interessante que ainda nos falta explorar: o *Customer Journey Mapping*. O CJM é um diagrama de fluxo, que segue e descreve as reações, sentimentos e experiências dos clientes quando utilizam um determinado serviço (Claus, 2019). O objetivo desta ferramenta é, portanto, permitir aos profissionais entender melhor a experiência de atendimento ao cliente, observando as reações e sentimentos associados ao serviço durante as etapas do processo de compra, identificando as lacunas nas interações (Bernard & Andritsos, 2017).

Estas interações, entre os clientes e os produtos ou serviços de uma empresa, e que ocorrem ao longo do processo de compra, são identificadas como *touchpoints* (Lemon & Verhoef, 2016). As interações podem ser verbais ou não verbais, e que irão, idealmente gerar sentimentos positivos relativamente a uma marca ou empresa em particular (Homburg et al., 2017; Duncan & Moriarty, 2006). É possível também tratar cada interação emocional como um *touchpoint*, quer seja com a estrutura, os sistemas ou as pessoas (Claus, 2019).

Esta ferramenta também pode ser aplicada à *Employee Experience*. Estabelecendo um paralelo entre os conceitos de *Employee Experience* e *Customer Journey Mapping*, podemos, por exemplo, pensar nas diferentes etapas do processo de recrutamento

como os *touchpoints* mencionados anteriormente. Estes *touchpoints*, no processo de recrutamento, incluiriam por exemplo o momento em que o primeiro contacto é feito, e consequentes passos, como as entrevistas. Estes passos, que são elementos fundamentais para completar a “jornada” de recrutamento, podem ser identificados e considerados como parte do *experience mapping method*, mostrando a sua aplicabilidade no âmbito da área de recursos humanos (McKelvey, 2018). Com isto em mente, os ajustes e revisões dos diferentes *touchpoints* dão então origem ao *Employee Experience Journey*, utilizando o *Customer Experience Journey method* (Horváth & Kenesei, 2023).

Algo que Heuchert (2019) também reconhece como importante, é a necessidade de adaptar o *Employee Journey Map* consoante a necessidade e o contexto do colaborador em questão. Há diferentes formas de motivar, integrar ou entrevistar um recém-formado ou um profissional mais experiente, como defende Claus (2019).

Por último, também importa referir os dados sociodemográficos que podem ser utilizados para avaliar o impacto da *Employee Experience* no *Turnover*. Nesse sentido, um estudo de Lopes et al. (2024), que teve como objetivo investigar a relação entre uma liderança tóxica e as intenções de *Turnover*, utiliza dados como a idade, género, função, habilitações académicas e antiguidade na empresa para descrever a sua amostra.

3. Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo é qualitativa e à base de um estudo de caso. Foi selecionada uma empresa do setor da consultoria de Recursos Humanos, de forma a explorar as estratégias de gestão da *Employee Experience* adotadas pela organização e estudar o seu impacto na redução da intenção de *Turnover*. Como instrumento de recolha de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez pessoas da empresa selecionada, de diferentes níveis hierárquicos (quatro com funções de *management* e seis sem funções de *management*), de forma a obter *insights* sobre as suas experiências e perspetivas relativamente às estratégias implementadas pela organização selecionada. Posteriormente, procedeu-se à análise dos conteúdos das entrevistas realizadas, de forma a avaliar o impacto das estratégias adotadas.

3.1. Objetivos Específicos

Estes objetivos foram definidos com o propósito de suportar o objetivo geral e a pergunta de investigação da dissertação. Os objetivos específicos associados a esta metodologia são múltiplos e complementares, e passam por: i) Identificar os diferentes fatores que contribuem para a elevada rotatividade nas empresas do setor da consultoria de RH; ii) Avaliar se existe impacto das estratégias aplicadas a nível da *Employee Experience* na intenção de *Turnover* dos empregados; e, iii) Propor um modelo de gestão da *Employee Experience* que promovam uma maior retenção dos empregados no setor da consultoria de Recursos Humanos.

3.2. Caracterização da Amostra

As pessoas entrevistadas, pertencentes a uma organização no setor da consultoria de Recursos Humanos, possuem diferentes níveis hierárquicos (4 com funções de *management* e 6 sem função de *management*). A ideia por detrás desta escolha, transmite a preocupação em obter dados tanto da gestão da organização como dos empregados que são alvo das decisões dessa mesma gestão.

Quanto à caracterização da amostra do ponto de vista sociodemográfico, esta é caracterizada por pessoas com as idades compreendidas entre os 23 e os 50 anos de idade (60% na faixa dos 20 aos 30, 10% na faixa dos 30 aos 40 e 30% na faixa dos 40 aos 50), maioritariamente do género feminino (80% do género feminino e 20% do género masculino), com uma antiguidade na empresa entre 4 meses e 14 anos (30% entre 4 meses e 1 ano, 10% entre 1 e 2 anos, 20% entre 2 e 4 anos, 30% entre 4 e 9 anos e 10% entre nove e 14 anos) e com habilitações académicas que passam pela licenciatura (40% da amostra), pós-graduação (10% da amostra) e mestrado (50% da amostra). Já relativamente às funções exercidas por cada um dos entrevistados, estas vão desde *Sales Consultants* a *Specialized Recruitment Delivery Consultants*, passando também por Coordenadores, *Delivery Managers* e *Senior Managers* (estas últimas três funções têm todas um componente de gestão de equipas). Assim sendo, 40% da amostra tem funções de *management*, enquanto 60% da amostra não possui responsabilidades a este nível.

3.3. Instrumento de Recolha de Dados

Os dados recolhidos foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas. Para esse efeito, foi desenvolvido um guião de entrevista, baseado na pesquisa sobre o estado da arte. O guião desenvolvido foi também validado por docentes especialistas.

O guião de entrevista está assim dividido em 4 partes diferentes e elas são: i) Caracterização Sociodemográfica; ii) Intenção de *Turnover*; iii) *Employee Experience*; e, iv) Propostas de melhoria.

Relativamente à caracterização sociodemográfica, foram utilizados os seguintes dados para caracterizar a amostra: idade, género, função, gestão de equipas, habilitações académicas, antiguidade na empresa. Estes dados sociodemográficos são os mesmos (com exceção da gestão de equipas), utilizados para descrever a amostra de um estudo de Lopes et al. (2024), que teve como objetivo investigar a relação entre uma liderança tóxica e as intenções de *Turnover*.

O impacto do Employee Experience no Employee Turnover

Para criar o guião, foram feitas 2 perguntas no sentido de perceber a perceção da intenção de *Turnover* na organização por parte dos inquiridos, através dos conceitos expostos por Bozeman & Perrewé (2001). Foi também feita uma pergunta adicional no sentido de perceber qual a perceção sobre possíveis ações que a organização possa ter tomado relativamente ao Turnover.

Foram feitas depois 5 perguntas focadas na *Employee Experience*, baseadas nos 6 items expostos por Yadav e Vihari (2021): orientação para resultados, coesão, bem-estar, vigor, inclusão e ambiente físico de trabalho.

Por último, foi perguntado aos entrevistados o que é que a organização poderia fazer para reduzir a taxa de *Turnover*.

O impacto do Employee Experience no Employee Turnover

Tabela 3 – Guião de Entrevista

<p>Pergunta de Investigação: Será a estratégia de promoção da Employee Experience capaz de reduzir a intenção de turnover dos empregados?</p>	<p>Objetivos associados à Pergunta de Investigação:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Identificar os diferentes fatores que contribuem para a elevada rotatividade nas empresas do setor da consultoria de RH; ii) Avaliar se existe impacto das estratégias aplicadas a nível da <i>Employee Experience</i> na intenção de <i>Turnover</i> dos empregados; iii) Propor um modelo de gestão da Employee Experience que promovam uma maior retenção dos empregados no setor da consultoria de RH.
<p>Caracterização Sociodemográfica</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1 – Idade 2 – Género 3 – Função 4 – Gestão de Equipas 5 – Habilitações Académicas 6 – Antiguidade na Empresa
<p>Objetivo: Perceber se existiam ou continuam a existir problemas associados à alta rotatividade de empregados, e se algo foi feito no sentido de amenizar essa tendência.</p>	<p>Perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção? 2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização? 3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?
<p>Objetivo: Investigar o impacto de estratégias aplicadas à Employee Experience - Avaliar se estratégias aplicadas ao nível da Employee Experience influenciaram / influenciam a retenção dos empregados, na perspetiva dos entrevistados.</p>	<p>Perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos? 2 – Como descreve a equipa com quem trabalha? 3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho? 4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão? 5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?
<p>Objetivo: Perceber o que pode ser melhorado a nível da Employee Experience para reduzir o Turnover.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

4. Resultados

Nesta secção foram descritos os resultados das entrevistas realizadas com cada um dos elementos selecionados da organização que foi objeto de estudo.

Começando pelo primeiro entrevistado (E1), o colaborador em questão refere não ter perspetiva de sair da organização a curto prazo, referindo também que a sua perceção é de que a maioria dos colaboradores tem a mesma intenção. Refere também que as pessoas podem ser aliciadas a sair da organização pelo projeto certo e que a adaptação inicial (primeiros 6 meses) pode definir a permanência ou desligamento da organização.

Já relativamente aos fatores que o E1 considera levar os colaboradores a sair da organização são três: pressão por resultados, componente salarial e carga de trabalho/limitação do *work life balance*. Ainda relativamente à intenção de *Turnover*, o entrevistado defende que a organização, no seu caso em particular, permitiu a progressão/alteração de carreira, o que foi fundamental para se manter na organização. Destaca ainda o acesso a programas de liderança, como medidas adicionais que a empresa toma para reter os seus funcionários.

Relativamente ao *Employee Experience*, o E1 defende que a organização apoia os colaboradores a atingirem os seus objetivos através da mentoria dos colegas mais experientes. Descreve também a equipa com quem trabalha como uma equipa com uma comunicação aberta, baseada em meritocracia, reconhecimento/justiça, cumplicidade e flexibilidade/autonomia.

O colaborador descreve o seu estado de espírito no dia a dia como positivo e social, descrevendo também a organização como tendo que melhorar no envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, apesar de já terem sido dados alguns passos nesse sentido. Para concluir a parte da entrevista dedicada à *Employee Experience*, o colaborador descreve o seu espaço de trabalho como moderno, confortável e com luz natural.

Para concluir a entrevista, em relação às propostas de melhoria, o E1 defendeu uma política de revisão salarial com base na meritocracia, uma diminuição da pressão

excessiva e maior formação das lideranças. Por fim, sugeriu ainda que a organização acompanhasse os *fringe benefits* oferecidos pela concorrência (associados ao cumprimento de objetivos).

Já o E2 referiu ter intenção de permanecer na organização por pelo menos mais seis anos. No entanto, acredita que a maioria dos colaboradores não partilha da mesma intenção. Entre os principais fatores apontados como causa de saída dos colaboradores, destacou dois: questões salariais desalinhadas com o mercado e a falta de oportunidades de crescimento dentro da organização.

Relativamente às medidas implementadas pela organização para reter talento, o E2 mencionou o esforço feito no ano anterior para nivelar os salários e tornar o plano de comissões mais atrativo, embora ainda existam desalinhamentos em relação ao mercado. Destacou também como benefício adicional a possibilidade de usufruir da tarde de sexta-feira livre, ainda que não seja uma prática semanal.

No que respeita à *Employee Experience*, o E2 refere que a organização apoia os colaboradores na concretização dos seus objetivos através de um bom trabalho de *cross selling* entre marcas. Sobre a sua equipa, descreve-a como desequilibrada, composta por elementos muito experientes e outros sem experiência alguma, o que pode impactar a dinâmica de trabalho. Em termos de estado de espírito no dia a dia, afirma sentir-se tranquilo e sem pressão.

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, o entrevistado considera que não se sente particularmente envolvido. Por fim, descreve o seu ambiente físico de trabalho como confortável.

Para concluir a entrevista, quanto às propostas de melhoria, o E2 defende a necessidade de uma melhor organização das hierarquias e da forma como as equipas funcionam, de modo a clarificar os caminhos possíveis de evolução profissional. Nesse sentido, considera essencial a criação de um plano de carreira efetivo.

O E3 começou por referir não ter uma previsão exata de saída, mas afirma que não pretende ficar menos de três anos na organização, o que considera consistente com o

seu percurso profissional. Relativamente aos colegas, tem a perceção de que a intenção de permanência é semelhante, embora não tenha discutido o tema de forma aprofundada. Quanto aos fatores que levam à saída dos colaboradores, E3 destacou principalmente a oportunidade de integrar um cliente final e a incerteza associada ao plano comissional.

Entre as medidas de retenção de talento mencionadas, E3 destacou as iniciativas como os *Happy Fridays* mensais e atividades de *team building*, que considera positivas para o espírito de equipa.

No âmbito da *Employee Experience*, a E3 reconhece o acompanhamento dos *team leaders* e *managers*, bem como o incentivo ao cumprimento de objetivos por via das comissões. Descreve a equipa como dinâmica e caracterizada por um forte apoio mútuo. O seu estado de espírito no dia a dia é, em geral, motivado e positivo, embora alguns dias possam ser frustrantes, sobretudo quando os processos não se traduzem em resultados.

Quanto ao envolvimento na tomada de decisão, E3 afirmou não se sentir envolvida nesses processos. Já em relação ao ambiente físico de trabalho, considera-o excelente, destacando apenas a necessidade de mais salas de reunião.

Para concluir, entre as propostas de melhoria, E3 apontou a elevada carga administrativa dos processos de recrutamento, sugerindo uma revisão da componente salarial e do plano comissional, nomeadamente o aumento da comissão do *fee* mínimo por processo.

A E4 afirmou ter intenção de permanecer na organização, referindo que se identifica com a empresa, gosta do que faz e sente-se bem apoiada e integrada. Em relação aos colegas, acredita que, sobretudo aqueles com mais tempo na empresa, partilham da mesma intenção de permanência.

Quanto aos fatores que podem levar à saída de colaboradores, E4 destacou dois principais: o salário e a falta de identificação com a cultura organizacional, incluindo a relação com a chefia direta. No que toca às medidas de retenção de talento, mencionou

o esforço da empresa em adaptar-se às novas tendências, como o modelo híbrido, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e uma tentativa de alinhar os salários com empresas semelhantes do mercado.

No campo da *Employee Experience*, E4 indicou que sente apoio por parte da chefia direta no cumprimento de objetivos, bem como boas condições de trabalho em termos de equipamentos e espaço físico. Descreveu a sua equipa como trabalhadora, resiliente e bastante orientada para os objetivos, tanto individuais como coletivos. Quanto ao estado de espírito, E4 relatou que, apesar de haver dias mais frustrantes, encara-os com leveza e satisfação.

Relativamente ao envolvimento na tomada de decisão, E4 afirmou não se sentir envolvida nesses processos. Por fim, descreveu o espaço físico como excelente, acrescentando com humor que só faltava mesmo uma máquina de gelados.

No que diz respeito a propostas de melhoria, E4 destacou os processos excessivamente administrativos, associados ao facto de se tratar de uma multinacional com procedimentos padronizados a nível global.

A E5 indicou que pretende continuar na organização por cerca de dois anos. Considera a empresa uma boa escola, mas não se vê a permanecer a longo prazo. O seu objetivo é, eventualmente, transitar para o lado do cliente final, de forma a explorar outras áreas dos Recursos Humanos. Segundo a sua perceção, muitos colegas partilham essa visão — aproveitam a experiência na empresa como um trampolim para funções futuras fora da consultoria.

Os principais fatores apontados para a saída de colaboradores foram a frustração causada pela atividade, a constante pressão e o desejo de mudança para o cliente final. No entanto, E5 reconheceu que a organização tem feito esforços para reter talento, como a aposta em formação, desenvolvimento de competências e realização de eventos de *team building*.

Em relação à *Employee Experience*, E5 mencionou sentir apoio constante da chefia direta e a partilha de estratégias por parte de profissionais mais experientes. Descreveu

a sua equipa como unida, dinâmica e criativa, com ideias “fora da caixa” que contribuem para o cumprimento de objetivos. Apesar do ambiente estimulante, referiu que o dia a dia tende a ser preenchido, stressante e por vezes frustrante, dificultando a gestão do tempo.

Quanto à participação em decisões, E5 disse sentir-se envolvido, especialmente ao nível da discussão de ideias com a sua team leader, o que valoriza. O ambiente físico de trabalho foi descrito como confortável, moderno e visualmente apelativo, embora o *open space* nem sempre facilite a concentração.

Como proposta de melhoria, E5 sugeriu rever os objetivos (individuais, de equipa e globais), tornando-os mais realistas e ajustados ao contexto. Reforçou também a importância de fomentar ainda mais as possibilidades de progressão interna para mitigar o desgaste causado pela função.

A E6 manifestou intenção de continuar na organização, ainda que não necessariamente para sempre, uma vez que tem em mente a possibilidade de vir a desenvolver um negócio próprio. Relativamente aos colegas, afirmou que, pelo menos entre os mais próximos, a maioria parece ter a mesma intenção de permanência — até porque muitos ainda estão em fases iniciais da sua trajetória na empresa.

Os principais fatores que a E6 considera levarem os colaboradores a sair são a forte exigência em termos de cumprimento de objetivos e a busca por melhores condições salariais, uma vez que a remuneração depende muito da componente variável (comissões). Reconhece, contudo, que a organização tem vindo a adotar medidas para reter talento, como revisões salariais anuais (sendo a mais recente mais significativa), maior flexibilidade de horário, modelo híbrido, benefícios como o dia de aniversário e vésperas festivas livres, além de seguro de saúde.

No que diz respeito à *Employee Experience*, E6 destaca o apoio da chefia direta na resolução de problemas e na definição de estratégias, embora ressalve que a performance depende essencialmente do trabalho individual de cada consultor. A equipa é descrita como coesa, colaborativa e com verdadeiro espírito de entreajuda,

mesmo em situações que poderiam gerar competição. Enquanto líder, procura cultivar essa colaboração e sente que existe uma gestão próxima e horizontal.

Quanto ao estado de espírito no trabalho, E6 diz gostar da área e da empresa, mas por vezes sente-se desgastada — especialmente em fases menos positivas, como o início do ano, o que leva a momentos de frustração. No entanto, valoriza o percurso de 14 anos que já fez na organização e o facto de ter tido a oportunidade de experimentar várias áreas.

A nível de envolvimento na tomada de decisão, E6 sente-se ouvida nas questões operacionais, mas não participa em decisões mais estratégicas ou macro. O ambiente físico é descrito como excelente — o melhor entre todos os escritórios onde já trabalhou — com luz natural, vista agradável e boas condições de trabalho.

Como proposta de melhoria, E6 destacou a necessidade de uma comunicação mais direta entre operações e *back office*, particularmente com os Recursos Humanos. Aponta falhas no contacto entre áreas, que por vezes é tardio ou inexistente. Propõe também uma revisão da frequência de avaliação de objetivos (sugere que seja trimestral, em vez de mensal), e uma maior consideração pela atividade operacional na calendarização de eventos e formações.

A E7 demonstrou intenção de permanecer na organização, justificando essa decisão com a sensação de estar numa missão relevante, que ainda pretende cumprir. Contudo, reconhece que essa perspetiva pode não ser partilhada pela maioria dos colaboradores, sobretudo os mais jovens, que aparentam ter uma visão de curto prazo sobre a permanência na empresa.

Os principais motivos apontados por E7 para a saída dos colaboradores são: o desejo de acumular experiências diversas em pouco tempo, a componente salarial e a intensidade característica do setor da consultoria, com forte pressão e foco em resultados. Como medidas de retenção, destaca o investimento feito pela organização na aproximação às práticas de mercado — nomeadamente em regime híbrido, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento de competências — bem como o esforço em

reforçar a cultura organizacional, com especial enfoque nos colaboradores mais recentes.

No que toca à *Employee Experience*, a empresa é descrita pela E7 como promotora de um ambiente colaborativo, que facilita a partilha de conhecimento e tolera dúvidas e erros. Há programas de formação estruturados (desde *onboarding* até formação contínua) e o acompanhamento de colegas mais experientes é valorizado. A E7 considera esse suporte essencial para alcançar os objetivos individuais.

A equipa é descrita como heterogénea em termos de idade, *background* académico e senioridade, o que é visto como uma vantagem, por permitir a complementaridade entre perfis. Essa diversidade é, aliás, apontada como um dos fatores que contribui para um ambiente de aprendizagem constante.

O estado de espírito diário é descrito como intenso, tanto em momentos positivos como negativos, com um forte envolvimento emocional. A E7 tenta manter a estabilidade emocional, embora reconheça que isso exige esforço pessoal.

Em relação ao envolvimento na tomada de decisão, E7 sente-se incluída e com um certo grau de influência e autonomia. Reconhece, contudo, que existem diretrizes globais por ser uma organização multinacional, o que impõe limites à autonomia local. Ainda assim, sente que a cultura da empresa valoriza o envolvimento dos colaboradores e incentiva a participação.

O ambiente físico é classificado como excelente, com boas infraestruturas, especialmente no escritório do Norte (mais recente). Em ambas as localizações (Porto e Lisboa), E7 considera haver uma clara preocupação com o conforto e bem-estar dos colaboradores e visitantes.

Como propostas de melhoria, a E7 sugere continuar a investir na formação das lideranças (com enfoque na evolução do papel do líder face às novas gerações), rever práticas salariais para estarem mais alinhadas com o mercado do setor, e continuar a cultivar uma liderança humanizada, equilibrando a orientação para resultados com a valorização do fator humano.

A E8 referiu que nunca teve como objetivo final trabalhar em consultoria, expressando a intenção de permanecer na organização por mais 2 a 3 anos — ou menos, caso surja uma proposta irrecusável, especialmente para uma posição como generalista de RH num cliente final. De forma geral, sente que essa intenção é partilhada pela maioria dos colegas.

Referiu que os principais motivos que E8 considera levar à saída dos colaboradores são as condições financeiras (sendo frequente a passagem para empresas concorrentes) e o desejo de mudar para o lado do cliente, o que é comum na área. Em relação às medidas de retenção, E8 considera que ainda são insuficientes. Embora reconheça esforços pontuais, como os eventos *Happy Fridays*, nota a ausência de mudanças reais na política salarial, mesmo após promessas de revisão anual. Também sente que, embora existam algumas formações obrigatórias, estas não contribuem diretamente para melhorar a performance no dia a dia. Sugere formações mais orientadas para a realidade do mercado, como comerciais, inglês, *LinkedIn* e relacionamento com clientes.

No que diz respeito à *Employee Experience*, E8 destaca o apoio da chefia direta como fundamental para o cumprimento dos objetivos, embora considere que esse apoio não é estendido pela organização como um todo. Aponta, no entanto, uma forte relação de confiança e entreajuda dentro da sua equipa — sublinhando que a sua boa experiência se deve, em grande parte, à sua *team leader*, e que a vivência poderia ter sido muito diferente noutro contexto de equipa.

O estado de espírito no trabalho varia com as fases do negócio. Houve recentemente um período de grande frustração, no qual o esforço despendido não se traduzia em resultados, o que gerou desmotivação. Com o fecho de alguns processos, essa situação melhorou. No geral, apesar das fases menos positivas, o E8 afirma gostar do que faz e sentir-se feliz na função.

Sobre o envolvimento na tomada de decisão, E8 sente que as decisões são comunicadas sem consulta prévia, mesmo quando o seu impacto é direto. Por exemplo, decisões sobre liderança ou estrutura organizacional não são partilhadas antecipadamente.

O espaço físico é descrito como excelente, embora com dois pontos de melhoria: a escassez de salas de reunião e o acesso limitado ao parque de estacionamento, que poderia ser alargado a todos os colaboradores.

Como propostas de melhoria, a E8 sugere que a organização invista mais na escuta ativa dos colaboradores — nomeadamente através de reuniões individuais e não apenas em grupo, nas quais não se sente confortável para partilhar. Também gostaria de ver mais reconhecimento pelo esforço, mesmo quando os resultados não dependem diretamente do colaborador. Por fim, reforça a necessidade de rever a política salarial.

A E9 manifesta intenção de permanecer na organização por mais 2 a 3 anos, tendo em conta que já possui quase dois anos de experiência na área. O objetivo a médio prazo é transitar para o cliente final, algo que considera ser comum entre os colegas com quem se relaciona.

Aponta como principais fatores para o *Turnover* a intensidade e a pressão associadas ao dinamismo do dia a dia na consultoria. Embora E9 reconheça a aprendizagem e exposição a diferentes realidades como valiosas, considera que o ritmo é desgastante e que muitos acabam por procurar estabilidade a médio/longo prazo.

Relativamente às medidas de retenção, E9 reconhece não ter total conhecimento por estar há pouco tempo na organização, mas destaca a flexibilidade e a preocupação com o lado humano como elementos que a motivam a permanecer. Contudo, não identificou outras práticas estruturadas de retenção.

No que respeita à *Employee Experience*, a E9 valoriza o acompanhamento próximo por parte da chefia direta no cumprimento dos objetivos. Sente que existe apoio, mas de forma localizada — mais pela liderança imediata do que pela estrutura organizacional como um todo.

Descreve a equipa como pequena, unida e com forte espírito de entreajuda, sem competitividade desnecessária. E9 destaca um bom ambiente, em que existe amizade e apoio mútuo entre os membros da equipa.

O estado de espírito no trabalho varia consoante o dia, mas tende a ser maioritariamente positivo e animado. E9 identifica satisfação no trabalho, apesar das naturais oscilações inerentes à área.

Quanto ao envolvimento nas decisões, E9 sente que a sua opinião é ouvida a nível da chefia direta, mas que não é envolvido em decisões de maior impacto organizacional. Partilha um exemplo concreto: a entrada de uma nova coordenadora foi uma decisão tomada sem consulta ou comunicação prévia.

Descreve o ambiente físico de trabalho como ótimo, com boas condições em geral. E9 aponta apenas como limitação a falta de espaço em dias em que todos os colaboradores estão presencialmente no escritório.

Como proposta de melhoria, E9 reforça que a sua curta experiência ainda não lhe permite identificar grandes falhas internas. No entanto, considera relevante uma atualização do subsídio de alimentação, por ser um benefício valorizado e que ainda não acompanha as condições praticadas noutros contextos.

A E10 expressa intenção de permanecer na organização por pelo menos mais cinco anos, desde que continue motivada e com oportunidades de crescimento. Reconhece, no entanto, que colaboradores mais jovens tendem a ter uma perspetiva de continuidade mais curta, geralmente entre um a dois anos, com o objetivo de enriquecer o seu percurso profissional com diferentes experiências.

Entre os principais fatores que levam ao *Turnover*, E10 aponta a exigência do negócio, a busca da nova geração por diversidade de experiências, e a procura por alinhamento de valores pessoais com os da organização. O elevado nível de pressão e desgaste associados à consultoria também são mencionados como causas de saída precoce.

A E10 destaca algumas medidas de retenção implementadas pela organização, como a promoção da flexibilidade, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a criação de fóruns de participação estratégica, que permitem aos colaboradores contribuir com ideias. Além disso, refere a realização de atividades de grupo com impacto social, promovidas por equipas voluntárias.

No âmbito da *Employee Experience*, E10 sublinha que a organização apoia os colaboradores através da criação de condições e ferramentas adequadas ao trabalho, bem como da partilha regular de objetivos e estratégias, favorecendo o alinhamento e a compreensão do propósito organizacional.

Descreve a sua equipa como multidisciplinar, diversa e unida por uma paixão comum pelo negócio e pela organização, o que resulta num nível de *Turnover* mais reduzido, mesmo num contexto altamente competitivo.

O seu estado de espírito é caracterizado por positividade, envolvimento e motivação, destacando a ausência de monotonia e a riqueza de conhecer novas realidades e pessoas como fatores que a mantêm entusiasmada.

Quanto ao envolvimento na tomada de decisão, E10 afirma sentir-se incluída. Refere que a organização tem o cuidado de envolver tanto os quadros de direção como os de gestão intermédia em processos de auscultação da equipa (como a iniciativa *Amplify Your Voice*), promovendo uma cultura participativa.

O ambiente físico de trabalho é considerado excelente, com boas condições que promovem o bem-estar dos colaboradores, como espaços com luz natural, copa e zona de café.

Por fim, como proposta de melhoria, E10 defende a continuidade das ações que promovem o envolvimento dos colaboradores nas decisões estratégicas, o reforço da flexibilidade e do equilíbrio vida-trabalho e o reconhecimento dos colaboradores, para que se sintam verdadeiramente valorizados e integrados no projeto organizacional.

5. Discussão dos Resultados

Começando a análise dos resultados pela Intenção de *Turnover*, existe um contínuo entre as 10 pessoas entrevistadas, no sentido de que todas declararam ter a intenção de permanecer na organização, embora nem todos tenham referido um espaço temporal relativamente a esta intenção de permanência de pelo menos mais 2 anos (além do tempo já permanecido aquando da realização da entrevista). Já o tempo máximo referido como intenção para permanência na organização foi de 6 anos. Se tentarmos estabelecer um paralelo com os dados sociodemográficos dos entrevistados e estes resultados, podemos, por exemplo, apontar para a existência de uma probabilidade de permanência mais longa nas organizações por parte dos trabalhadores do sexo feminino, em comparação com os trabalhadores do sexo masculino (Bretz and Judge, 1994). Uma vez que a maioria dos colaboradores entrevistados era de facto do sexo feminino (8/10), este dado pode também ajudar a explicar a intenção de Turnover partilhada nas entrevistas.

Relativamente à perceção das intenções dos colegas, a maioria respondeu esta seria a mesma que a sua, sendo que 3 pessoas responderam que percecionavam a maioria dos colaboradores como tendo uma intenção de *Turnover* / permanência na organização diferente da sua própria intenção (E2, E7, E10), enquanto os restantes 7 entrevistados referiram percecionar que a intenção seria a mesma que a sua (E1, E3, E4, E5, E6, E8, E9).

Os motivos para o Turnover referidos pelos entrevistados também tiveram um certo contínuo, sendo que os motivos mais referidos foram a pressão por resultados e a componente salarial. No entanto, outros fatores foram também descritos, como a questão de um *work life balance* menos benéfico, falta de crescimento, a questão da possibilidade de ir para cliente final, e a falta de identificação com a cultura organizacional. Estes resultados são apenas em parte consistentes com alguns dos estudos explorados na revisão de literatura. No estudo de Nawaz & Pangil (2016), por exemplo, o salário e a avaliação de performance são os principais fatores de influência sobre o *Turnover* identificados. Embora a componente salarial tenha sido sem dúvida

destacada ao longo das entrevistas realizadas como fonte de *Turnover*, a avaliação de performance acabou por não ser tão mencionada, embora a pressão por resultados possa ter alguma relação com este aspeto.

Por outro lado, quando inquiridos sobre o que a organização tem feito para melhorar a retenção de talento, alguns colaboradores referem alguns dos pontos que foram referidos por outros entrevistados como catalisadores do *Turnover*, desde logo a progressão / alteração de carreira, atualização de salários (para refletirem as condições de mercado oferecidas por empresas similares), a questão de existir um modelo de trabalho em regime híbrido e flexibilidade de horário (o que ajuda na questão da conciliação da vida pessoal com a profissional). Outras questões também mencionadas foram a aposta na formação e em atividades de *Team Building* regulares.

Assim, e para concluir a análise à secção relativa à intenção de *Turnover*, devemos tentar responder ao objetivo associado a esta fase do guião: - Perceber se existiam ou continuam a existir problemas associados à alta rotatividade de empregados, e se algo foi feito no sentido de amenizar essa tendência.

Fazendo este exercício, e com base nas respostas recolhidas, diria que sim, continuam a existir problemas associados à alta rotatividade de empregados, embora exista a perceção de que foram tomadas medidas para amenizar esse processo.

As questões relacionadas com a *Employee Experience* demonstraram também algumas perspetivas interessantes. A maioria dos colaboradores referiu que a questão da mentoria por parte das chefias diretas e colegas com mais experiência eram de facto os fatores que mais contribuem para o apoio no atingimento de objetivos. Segundo Palma-Moreira et al. (2024), a cultura organizacional, quando solidária e orientada para objetivos, leva ao aumento da implementação de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências, que por sua vez levam ao aumento do comprometimento afetivo com a organização, reduzindo assim a intenção de *Turnover*. Apesar disso, aparentemente o apoio da empresa neste aspeto é muito limitado a estes fatores relacionados com o acompanhamento por parte de chefias e elementos mais experientes.

Já quando descrevem as suas equipas, a maioria dos entrevistados tinham algo de positivo a dizer, desde a entreajuda, comunicação aberta e a boa relação com chefias diretas e colegas. Apesar disto, uma das pessoas entrevistadas apenas descreveu a sua equipa como desequilibrada, referindo-se à diferença entre anos de experiência entre os diferentes membros da equipa. Esta ideia foi partilhada por mais dois dos entrevistados, que caracterizaram as suas equipas como heterogéneas em vários sentidos (*background* académico, faixa etária e, mais uma vez, níveis de senioridade), embora esses colaboradores tenham também defendido que essa heterogeneidade é algo positivo, trazendo benefícios à equipa.

Relativamente ao estado de espírito dos entrevistados, a grande maioria defendeu que os dias eram muito diferentes, o que afetava também o seu estado de espírito ao longo da jornada de trabalho. O sentimento mais negativo partilhado estava relacionado com frustração, sendo algo presente de uma forma mais ou menos transversal, embora alguns colaboradores tenham apenas referido que os seus dias eram tranquilos, não tendo conseguido ir muito além desta descrição.

O envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão foi um assunto em que havia um consenso de que este é um aspeto a melhorar pela organização, embora tenham sido referidas algumas ferramentas já postas em prática pela organização nesse sentido. Algumas dessas ferramentas, referidas por alguns colaboradores, foram um sistema de avaliação de desempenho que permitia um feedback partilhado por ambas as partes (*management* e *team members*). Mas fora isso, a grande maioria dos entrevistados não reconheceu que a organização fizesse algo que os permitisse ter um papel na tomada de decisões dentro da empresa (mesmo aquelas que os afetariam diretamente). Este aspeto é confirmado por alguma da literatura analisada como influente para o bem-estar dos colaboradores. Ang, Yi, et al. (2022) destacam que a atitude da equipa de gestão ao envolver os empregados nos processos de tomada de decisão, além de providenciar a devida proteção laboral aos colaboradores, poderá também aumentar os níveis de satisfação dos empregados

Já o ambiente físico de trabalho, foi referido por todos os entrevistados (sem exceção) como algo muito positivo. O ambiente físico foi descrito como moderno, com todas as

condições necessárias ao exercício da atividade profissional (tendo sido destacadas a copa e o *rooftop*) e com bastante luminosidade natural. Em relação a aspetos negativos, foi referida a pouca oferta em termos de salas de reuniões, lugares de estacionamento para os colaboradores e alguma falta de espaço em dias nos quais a grande maioria dos colaboradores estava presencialmente no escritório.

O objetivo desta secção da entrevista, relativa à *Employee Experience*, era investigar o impacto de estratégias aplicadas à *Employee Experience* - avaliando se estratégias aplicadas a esse nível influenciaram / influenciam a retenção dos empregados, na perspetiva dos entrevistados. Com base nas entrevistas realizadas, acredito ser possível concluir que as estratégias aplicadas influenciam / influenciaram a retenção de colaboradores, embora, dos cinco aspetos explorados, claramente o envolvimento na tomada de decisão seja o fator que fica mais exposto como o mais referido pelos colaboradores como pouco presente. Outros aspetos, como o ambiente físico de trabalho e a descrição da equipa foram descritos como mais positivos pelos entrevistados (embora também com algumas críticas ou pontos de melhoria apontados, por vezes). De resto, e de forma geral, o apoio da organização aos empregados parecia estar mais relacionado com a mentoria de colegas mais experientes, e o estado de espírito foi descrito como variável consoante o dia de trabalho.

Os aspetos a melhorar, que constituía a última pergunta das entrevistas, foram muitas vezes em linha com os aspetos mencionados como incentivadores da intenção de *Turnover*. Os mais referidos foram o melhoramento das condições salariais (remuneração fixa e variável) e a pressão excessiva no cumprimento de objetivos. Foram também mencionados o aumento da formação das chefias, uma maior aposta num plano de carreira, diminuição da carga administrativa associada à atividade, uma maior comunicação com a equipa interna de RH, de forma a ouvirem diretamente os colaboradores e fazerem uma maior aproximação às preocupações demonstradas, e por último a criação de um calendário de eventos corporativos que tivessem mais em conta as atividades do dia a dia.

Face à análise dos resultados obtidos, é importante também perceber se as entrevistas conseguiram responder à pergunta de investigação e objetivos associados. O objetivo

geral da investigação era perceber quais as práticas de *Employee Experience* adotadas pelas empresas do setor da consultoria de Recursos Humanos, com o intuito de contribuir para a redução da intenção de *Turnover*, tendo a seguinte pergunta de investigação associada: - Será a estratégia de promoção da *Employee Experience* capaz de reduzir a intenção de turnover dos empregados?

Em relação às práticas de *Employee Experience* adotadas pela empresa de consultoria de RH estudada, com o objetivo de diminuir a intenção de Turnover, podemos concluir que algumas das práticas mais comuns estão relacionadas com a progressão / alteração de carreira, atualização de salários (para refletirem as condições de mercado oferecidas por empresas similares), a questão de existir um modelo de trabalho em regime híbrido e flexibilidade de horário (o que ajuda na questão da conciliação da vida pessoal com a profissional). Outras questões também mencionadas foram a aposta na formação e em atividades de *Team Building* regulares.

Relativamente aos objetivos específicos da investigação, vamos analisá-los individualmente.

Começando pelo primeiro objetivo - i) Identificar os diferentes fatores que contribuem para a elevada rotatividade nas empresas do setor da consultoria de RH – a resposta a este objetivo pode ser explorada com recurso aos dados recolhidos pelas entrevistas realizadas. Os principais fatores apontados pelos inquiridos para a rotatividade na organização parecem estar relacionados com as condições salariais e com a pressão para o atingimento de objetivos. No entanto, outros fatores foram também referidos, como a questão de um *work life balance*, falta de crescimento e progressão, a questão da possibilidade de ir para cliente final (que parece ser o desejo ou objetivo de alguns dos entrevistados), e a falta de identificação com a cultura organizacional.

Estes resultados não são consistentes com aqueles apresentados por autores como Pereira (2022), que também entrevistou colaboradores de uma empresa da consultoria de RH, e destacou fatores relacionados com o *work-life balance* (que embora mencionado por alguns dos entrevistados nesta dissertação como fatores que podem levar ao *Turnover* quando mal gerido, acabou por não ser um fator de destaque face a outros), iniciativas de promoção da diminuição do *stress* organizacional e a

oportunidade do desenvolvimento de competências como os fatores mais preponderantes para a “Felicidade Organizacional”, que pode também estar relacionada com a intenção de *Turnover*.

“De salientar que, de acordo com os testemunhos recolhidos, a Felicidade encontra-se: nas ações mais simples como a flexibilidade de horário e o trabalho remoto/ híbrido; nas iniciativas promovidas para diminuir o stress ocupacional, como aulas de meditação e ioga e, o acesso a consultas gratuitas de nutrição, psicologia e tratamentos de bem-estar; e, não menos importante, na oportunidade de desenvolvimento de competências, através da participação de ações de formação frequentes. O salário, embora referido como um fator elementar, não foi considerado preponderante para a felicidade.” (p. 98)

Uma razão que pode levar a esta inconsistência entre estes dois estudos é o facto de estarmos a referir-nos a duas organizações que, apesar de serem da mesma indústria terão sempre as suas diferenças, e pelo facto de um dos estudos se ter concentrado em fatores que levam ao *Turnover* e outro em fatores que levam à “Felicidade Organizacional”.

Podemos desta forma responder ao primeiro objetivo específico definido para esta investigação, relacionado com perceber quais os fatores que contribuem para a elevada rotatividade nas empresas do setor da consultoria de RH (apesar de os dados recolhidos dizerem respeito a apenas uma organização deste setor).

O segundo objetivo específico - ii) Avaliar se existe impacto das estratégias aplicadas a nível da *Employee Experience* na intenção de *Turnover* dos empregados – pode ser encontrada nas entrevistas realizadas. Como analisámos anteriormente, as estratégias aplicadas à *Employee Experience* parecem, no caso estudado, terem tido impacto nos colaboradores, embora alguns fatores pareçam ter mais peso do que outros.

Os casos explorados na revisão de literatura também parecem apontar para a conclusão de que as estratégias aplicadas à *Employee Experience* têm impacto nos empregados a nível do *Turnover*. É o caso do estudo realizado por Mohyi & Sukmawati (2023), com empregados de cafés, no estudo de Omega et al. (2024), conduzido em empresas de *leasing* e no estudo de Erwina (2022), aplicado a uma clínica de estética.

Já o terceiro objetivo - iii) Propor um modelo de gestão da *Employee Experience* que promova uma maior retenção dos empregados no setor da consultoria de RH – é um objetivo que poderá ter como base aquilo que foram as respostas dos colaboradores às entrevistas realizadas. Sem dúvida que a questão de envolver os colaboradores de forma mais efetiva nos processos de tomada de decisão é um fator muito relevante (foi um dos aspetos da *Employee Experience* explorados em que os trabalhadores menos deram nota de estarem envolvidos), além de criar novas formas de apoiar os colaboradores no cumprimento dos seus objetivos. A maioria dos colaboradores referiu que a este apoio era mais significativo na forma de “mentoria” por parte dos elementos mais experientes. No entanto, foi notório, em algumas das entrevistas realizadas, que faltava algo mais, para tornar este apoio mais efetivo. Talvez um programa de formação, desenhado de forma a lidar com aspetos mais práticos e desafios enfrentados pelos colaboradores no seu dia a dia seja algo que pudesse ser explorado.

Abaixo, apresento um quadro com algumas propostas para um modelo de gestão da *Employee Experience*, baseado nos cinco parâmetros definidos nas entrevistas:

Tabela 4 – Modelo de gestão da *Employee Experience*

Número	Dimensão	Modelo Proposto
1	Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?	Criar um programa de formação, desenhado de forma a lidar com aspetos mais práticos e desafios enfrentados pelos colaboradores no seu dia a dia seja algo que pudesse ser explorado. O feedback entre colaboradores e organização seria muito importante para a transmissão desses desafios.
2	Como descreve a equipa com quem trabalha?	Criar uma identidade coletiva e de grupo, através de iniciativas de <i>Team Building</i> e do estabelecimento de uma rede de entreajuda.
3	Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?	Estabelecer políticas que permitam aos funcionários ter um melhor work-life balance e um ambiente acolhedor, positivo e aberto ao erro. Também poderia ser interessante criar um programa relacionado com a saúde física e mental do colaborador.
4	Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?	Política de feedback contínuo e direto, inclusivamente, na tomada de decisão a nível organizacional. Além disso, divulgação de oportunidades de mobilização interna dentro da organização, com vista à promoção e desenvolvimento dos colaboradores dentro da empresa.
5	Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?	Espaço de trabalho limpo e amplo para albergar todos os colaboradores e os respetivos equipamentos de trabalho, ampla luz natural, espaços privados para reuniões, copa espaçosa e com todos os equipamentos necessários para as refeições, casas de banho limpas e em número suficiente e estacionamento disponível perto do local de trabalho.

6. Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

6.1. Conclusão e Implicações

Baseado nas entrevistas realizadas, existem algumas conclusões relevantes a serem retiradas. A primeira conclusão é de que, apesar dos problemas e propostas de melhorias levantadas ao longo das entrevistas dos colaboradores, a maioria parecia ter uma intenção de permanência na organização de pelo menos dois anos. Apesar disso, a componente salarial e a pressão associada ao cumprimento de objetivos e resultados foram fatores que estavam quase sempre presentes no discurso dos colaboradores.

Por outro lado, também parece existir uma perceção geral de que a organização tem tomado algumas medidas para atenuar a intenção de *Turnover*, enquanto o acompanhamento por parte das chefias diretas e colegas mais experientes seriam as principais formas como a empresa prestava auxílio aos colaboradores para o cumprimento dos seus objetivos. Esta ideia parece ir de encontro à caracterização que os entrevistados fazem das equipas das quais fazem parte, sendo que a maioria tem pontos positivos a referir, embora a questão da heterogeneidade, pelo menos a nível de experiência, tenha sido apontada, por um dos entrevistados como algo não tão positivo.

O estado de espírito dos inquiridos, na falta de uma palavra melhor, parecia um pouco instável, muito dependente daquilo que seria o dia, semana ou mês de trabalho, e dos resultados que fosse possível atingir, sendo que um certo sentimento de frustração foi partilhado por alguns colaboradores.

O envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão e o espaço físico de trabalho pareceram ser os fatores mais consensuais, tanto entre a equipa de gestão como restantes colaboradores, apesar de haver claramente uma diferença entre os que a maioria dos inquiridos mencionou quanto ao envolvimento na tomada de decisão, face à equipa de *management* (sendo que mesmo os colaboradores com estas responsabilidades pareceram reconhecer que a organização teria de continuar a melhorar nesse sentido). Com isso em mente, pareceu ser um consenso que a maioria dos colaboradores não se sente parte integrante do processo de tomada de decisão na

organização (com algumas exceções, sobretudo de colaboradores com funções de management) e que, de uma forma geral, as condições físicas de trabalho são muito positivas (embora tenham sido também referidos alguns pontos menos positivos associados).

Quanto aos pontos de melhoria, pareciam de certa forma um espelho dos pontos referidos como impulsionadores de uma maior intenção de *Turnover*, o que acaba por fazer sentido. Foram mencionados sobretudo aspetos de melhoria como aumentos salariais (tanto fixo como variável) e um aliviar da pressão quanto ao cumprimento de objetivos.

Em relação à diferença da perceção entre os colaboradores com funções de gestão e os colaboradores sem este tipo de responsabilidades, é de notar que, de uma forma geral, os colaboradores com funções de *management* tinham uma visão mais positiva face ao papel da organização em manter os seus colaboradores. Talvez esta perceção diferenciada se deva ao facto de alguns destes colaboradores com funções de gestão sejam (pelo menos de forma parcial), também eles responsáveis pelas políticas adotadas pela organização para reter os seus colaboradores. Mas esta conclusão não passará de uma mera suposição, uma vez que este aspeto não foi explorado durante as entrevistas.

Tentando responder diretamente à pergunta de investigação colocada: - Será a estratégia de promoção da *Employee Experience* capaz de reduzir a intenção de turnover dos empregados? – acredito que os resultados das entrevistas indicam que sim, embora alguns fatores da *Employee Experience* pareçam claramente ter mais peso do que outros. O conceito de *Employee Experience*, tal como explorámos anteriormente, é um conceito muito abrangente que, no limite, se refere a todas as interações entre o colaborador e a organização (Morgan, 2017). Neste sentido, e considerando também a intenção de *Turnover* e a perceção dos esforços que a organização estudada tem feito no sentido de diminuir esta intenção, penso ser seguro dizer que as estratégias adotadas a nível da *Employee Experience* têm tido o efeito desejado. Isto é algo que parece ser transversal tanto a colaboradores com funções de *management* como sem esse tipo de funções. Embora claramente ainda existam aspetos que, na perceção desses mesmo

colaboradores, deveriam ser endereçados, no sentido de melhorar a *Employee Experience* e assim reduzir também o *Turnover*.

A nível das implicações deste estudo, diria que o modelo de *Employee Experience* adotado pela organização estudada poderá ser replicado ao nível de outras organizações, no sentido de diminuir o *Turnover*. Apesar das limitações apontadas pelos próprios entrevistados a esse nível, a percepção geral é de que a organização tem tomado medidas para manter os seus colaboradores e a intenção de *Turnover* dos entrevistados parece confirmar o sucesso das medidas adotadas. Além disso, este estudo pretendia ajudar a explorar um pouco melhor a relação entre a *Employee Experience* e o *Employee Turnover* e perceber que medidas do *Employee Experience* terão mais impacto no *Employee Turnover*, sendo que as medidas levadas a cabo pela organização estudada poderão ser extrapoladas para indústrias com problemas de *Turnover* semelhantes, de forma a percebermos a aplicabilidade das medidas a nível de diferentes negócios. O contributo deste estudo prende-se, portanto, com o facto de ser uma adição para um maior entendimento da especificidade do setor da consultoria de RH, e, ao mesmo tempo, na procura pela aplicabilidade que este paradigma poderá ter em investigações futuras e noutras organizações.

6.2. Limitações e Recomendações de estudos futuros

O presente estudo é claramente limitado pela questão de apenas ter sido analisada uma empresa do setor a consultoria de Recursos Humanos. Muitas das conclusões podem estar mais relacionadas com a organização analisada, ao invés de ser uma fiel representação do setor.

Um estudo futuro deveria procurar alargar a amostra, no sentido de analisar mais organizações do setor, que podem ter diferentes soluções ou questões relacionadas com a atividade e setor no qual se inserem.

Além disso, reconhecesse também que a amostra poderia ter um pouco mais de variedade em alguns dos pontos sociodemográficos, nomeadamente em relação ao género da amostra, sendo que a esmagadora maioria dos entrevistados é do género feminino.

Por último, é também importante referir que não foram demonstrados dados do *Turnover* da organização estudada antes da aplicação das medidas de *Employee Experience* que foram partilhadas pelos colaboradores entrevistados. Portanto, apesar de existirem bons indicativos sobre a intenção de *Turnover*, analisando apenas as respostas dos colaboradores entrevistados, o facto de não termos dados para comparar a intenção de *Turnover* de empregados antes da aplicação das medidas referidas, acaba por ser limitador.

7. Referências e Bibliografia

- Abassi SM, Hollman KW (2000). "Turnover: the real bottom line", Public Personnel Management, 2 (3) :333-342.
- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., Williams, D., 2021. *Co-Governance in Digital Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience*. In: Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). *Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention*. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38.
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). *Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions*. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233.
- Ang, Y., Choong, J. Y., Lee, C. C., & Lim, K. W. (2022). *Post covid-19 era: the turnover intention of employees in Malaysia's hospitality industry* (Doctoral dissertation, UTAR).
- Backhaus, K., and S. Tikoo. "Conceptualizing and researching employer branding." *Career Development International*, 2004: Vol. 9, No. 5, pp. 501-517.
- Bártolo-Ribeiro, Rui. 2018. *Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Intenções de Saída Organizacional*. In *Diagnóstico e Avaliação Psicológica: Atas do 10o Congresso da AIDAP/AIDEP*. Edited by Marcelino Pereira, Isabel M. Alberto, Josée J. Costa, José T. Silva,
- Başaran, R. (2021). Book Chapter: *Connect with Your Management On-The-Go / EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGEMENT*.
- Batat, W. (2022). *The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future*. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 993-1013. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Bernard, G., & Andritsos, P. (2017, June 12). *A Process Mining Based Model for Customer Journey Mapping*. In *Forum and Doctoral Consortium Papers Presented at the 29th International Conference on Advanced Information Systems Engineering* (pp. 49-56), CEUR Workshop Proceedings.
- Berthon, P., M. Ewing, and L. L. Hah. "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding." *International Journal of Advertising*, 2005: Vol. 24 No. 2, pp. 151-172.
- Bozeman, Dennis P., and Pamela L. Perrewé. 2001. *The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire — Turnover cognitions relationships*. *Journal of Applied Psychology* 86: 161–73. [CrossRef]

- Bretz, R.D. and Judge, T.A. (1994), "*Person-organization fit and theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success*", Journal of Vocational Behavior, Vol. 44, pp. 32-54, doi: 10.1006/jvbe.1994.1003.
- Claus, L. (2019). HR Disruption—Time Already to Reinvent Talent Management. BRQ Business Research Quarterly, 22(3), 207–215.
<https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collins, C. J., and C. K. Stevens. "*The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment.*" Journal of Applied Psychology, 2002: Vol. 87, No. 6, pp. 11-21.
- Cristina P. A. Albuquerque, Maria J. S. Santos, Manuela P. Vilar and Teresa M. D. Rebelo. Coimbra: AIDAP/AiDEP, pp. 378–90. ISBN 978-989-20-9329-1/978-989-20-9341-3.
- Dobbs, R., Lund, S. and Madgavkar, A. "*Talent tensions ahead: A CEO briefing,*" McKinsey Quarterly, November 2012, McKinsey.com
- DOSM. (2021). *Labour Market Review*. <https://www.dosm.gov.my>
- Duncan, T., & Moriarty, S. (2006). *How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic*. The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions, 21(1), 236-249.
<https://doi.org/10.4324/9781315699035-29>
- Erwina, P., (2022). *The analysis of employee experience, employee engagement, and turnover intention at XYZ Aesthetic Clinic*. International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities, 5(1), pp.242-252
- Figueiredo, P., (2025). *Approaching Employee Experience Management with Data Science*. Hershey, PA: IGI Global. doi: 10.4018/979-8-3693-7848-9
- Figueiredo, P., Martins, E., Fonseca, CN, Sousa, V., Viterbo, S. (2025). Employee Experience Management in the Digital Age: Challenges and Opportunities. In Figueiredo, P.. *Approaching Employee Experience Management with Data Science* (pp. 1-22). Hershey, PA: IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-7848-9.ch001
- Gaddam, S. "*Modeling employer branding communication: the softer aspect of HR marketing management.*" ICFAI Journal of Soft Skills, 2008: Vol. 2 No. 1, pp. 45-55.
- Gallup. (2018). *Designing your organization's employee experience*. Washington. Gallup, 3-4.
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>

- Gheidar, Y., & Zanjani, M. S. (2021). *Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience*. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(4).
- Gul, A., Akbar, S., & Jan, Z. (2012). Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 284–300. www.hrmars.com/journals
- Gupta, S., and Ugrasen. 2019. *Challenges faced by Adecco employees in handling employee lifecycle*. 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational success. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3307019>
- Hamerman, P., & Schooley, C. (2017). *The digital employee experience drives engagement and productivity (employees need a consumer-grade environment to connect with work)*. Forrester, ..., 3-5.
- Heuchert, M. (2019). *Conceptual Modeling Meets Customer Journey Mapping: Structuring a Tool for Service Innovation*. In 2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI) (pp. 531-540), Moscow, Russia. <https://doi.org/10.1109/CBI.2019.00068>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Horváth, V., & Kenesei, Z. (2023). *Employee experience journey mapping: a new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19*. *Tourism and hospitality management*, 29(2), 207-217.
- Irshad, H. (2013). *Attracting and Retaining people to rural Alberta*. Alberta Government Rural Development Division. <https://open.alberta.ca/dataset/2f0a48a3-39ef-4d5f-a782-d95fe7a8cd8c/resource/e6079fa3-21d6-46e2-bf07-e97c553862eb/download/Attracting-and-Retaining-people.pdf>
- Josiam, B.M., Devine, F.G., Baum, T. Crutsinger, C. and Reynolds, J.S. (2010), “Attitudes to work of Generation Y students in hospitality management: a comparative analysis of students in England, Scotland and Northern Ireland”, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, Vol. 22 No. 1, pp. 44-53.
- Keller, S., & Meaney, M. (2017). *Attracting and retaining the right talent*. McKinsey & Company, 24.
- King, C., Madera, J. M., Lee, L., Murillo, E., Baum, T., & Solnet, D. (2021). *Reimagining attraction and retention of hospitality management talent—A multilevel identity perspective*. *Journal of Business Research*, 136, 251-262.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Leopold, T., et al. "Future of jobs report 2025." *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025>. 2025.

Lievens, F., Van Hove, and F. Anseel. "Organizational identity and employer image: towards a unifying framework." *British Journal of Management*, 2007: Vol. 18 No. 1, pp. S45-S59.

Lopes, T., Soares, A., & Palma-Moreira, A. (2024). *Toxic Leadership and Turnover Intentions: Emotional Intelligence as a Moderator in This Relationship*. <https://doi.org/10.20944/preprints202411.0909.v1>

Maloni, M., Hiatt, M., & Campbell, S. (2019). *Understanding the work values of Gen Z business student*. *The International Journal of Management Education*, 17(3), <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>

Masood, S., Siddiqui, G. K., Lodhi, H., & Shahbaz, S. (2020). *Effect of leadership styles on organizational citizenship behavior and employee turnover intention*. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 487-495.

McKelvey, H. F. (2018). *Improving Onboarding with Employee Experience Journey Mapping: A Fresh Take on a Traditional UX Technique*. *Weave: Journal of Library User Experience*, 1(9). <https://doi.org/10.3998/weave.12535642.0001.903>

McKinsey Global Institute, *The world at work: Jobs, pay, and skills for 3.5 billion people*, June 2012, McKinsey.com.

Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2018). *The digital employee experience: Discovering generation Z*. Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society, 241-256.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). *An evaluation of precursors of hospital employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). *Digital employee experience constructs and measurement framework: A review and synthesis*. *International Journal of Technology*, 13(5), 999-1012.

Mohyi, A., & Sukmawati, D. (2023). *Do Employee Experience Has an Impact to Turnover?*. *Journal of Career and Entrepreneurship*, 2(1), 49-58.

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they*

can celebrate. Hoboken, NJ: John Wiley

Mohsin, A., Brochado, A., & Rodrigues, H. (2022). *Mind the gap: a critical reflection on hotel employee turnover*. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0295>

Nawaz, M., & Pangil, F. (2016). *The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment*. *Management Science Letters*, 6(2), 157-176

Nosratabadi, S., Zahed, R. K., Ponkratov, V. V., & Kostyrin, E. V. (2022). *Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review*. In *Organizacija* (Vol. 55, Issue 3, pp. 181–198). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0012>

Omega, A. M. W., Putranta, M. P., & Pramudianto, P. (2024). *Optimizing Employee Experience and Coaching to Reduce Turnover Intention: A Growth Mindset Moderation Study in Leasing Companies*. *KINERJA*, 28(1), 110-121.

Özçınar, B., Esen, E., Varinlioğlu, S. K., & Başar, D. (2024). *How employee well-being mediates the relationship between employee experience and work engagement?*. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 16(3), 352-374.

Palma-Moreira, Ana, Ana Lúcia Dias, Beatriz Pereira, and Manuel Au-Yong-Oliveira. 2024. *Competence Development and Affective Commitment as Mechanisms That Explain the Relationship between Organizational Culture and Turnover Intentions*. *Administrative Sciences* 14: 223. <https://doi.org/10.3390/admsci14090223>

Peisl, T., & Shah, B. (2019). *The impact of blockchain technologies on recruitment influencing the employee lifecycle*. Paper presented at the European Conference on Software Process Improvement. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28005-5_54

Pereira, C. M. F. (2022). *O Poder da Gestão de Recursos Humanos na Felicidade dos Colaboradores: um estudo de caso na Randstad* (Master's thesis).

Pizam, A. and Thornburg, S. (2000), “Absenteeism and voluntary turnover in central Florida hotels: a pilot study”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19, pp. 211-217, doi:10.1016/S0278-4319(00)00011-6.

Plaskoff, J. (2017). *Employee Experience: The New Management Approach*. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.

Poo, C. (2022, May 16). *The State of the Nation: Labour shortage spreads to service sector*. The Edge Markets. <https://www.theedgemarkets.com/article/statenationlabour-shortage-spreads-service-sector>

Price, J.L (1977). *The study of turnover*, 1st edition, Iowa state university press, IA pp10-25.

Rodrigues, R., Figueiredo, P. (2025). Enhancing the Employee Experience Through Psychological Safety. In Figueiredo, P.. *Approaching Employee Experience Management with Data Science* (pp. 95- 114). Hershey, PA: IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-7848-9.ch004

Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizatios: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage

Shaw, Jason & Delery, John & Jenkins, G. & Gupta, Nina. (1998). *An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover*. Academy of Management Journal. 41. 511-525. 10.2307/256939.

Simon Booth, Kristian Hamer (2007). “*Labour turnover in the retail industry*” the Inte. J. Retail distribution manage. 35 (4): 289-307

Singh, D. (2019). *A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends*. International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>

Smither, L. (2003). *Managing Employee Life Cycles To Improve Labor Retention*. [https://ascelibrary.org/doi/pdf/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2003\)3%3A1\(19\)](https://ascelibrary.org/doi/pdf/10.1061/(ASCE)1532-6748(2003)3%3A1(19))

Sudrajat, D., Larasati, A., Farmania, A., Caesar, L.A.Y., Moeke, D., 2021. *Does Digital Employee Experience Matters for Employee Service Orientation, Ambidexterity, and Agility?*. In: The 2021 12th International Conference on E-business, Management and Economics, Volume 2021, pp. 672–677

Taborda, B. S. (2023) *The importance of employer branding to find and retain talent in the hospitality industry*. [Master’s dissertation, Nova School of Business and Economics] Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/172287>

Warui, F. W., & Karanja, R. K. (2024). Succession Planning Practices and Employee retention in the Information, Communication and Technology Authority in Nairobi Kenya. *Int Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 8(2), 784–801. www.sagepublishers.com

Xiang, H., Lu, J., Kosov, M. E., Volkova, M. V., Ponkratov, V. V., Masterov, A. I., Elyakova, I. D., Popkov, S. Y., Taburov, D. Y., Lazareva, N. V., Muda, I., Vasiljeva, M. V., & Zekiy, A. O. (2023). *Sustainable Development of Employee Lifecycle Management in the Age of Global Challenges: Evidence from China, Russia, and Indonesia*. Sustainability (Switzerland), 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15064987>

Yadav, M., & Vihari, N. S. (2021). *Employee Experience: Construct Clarification*,

Conceptualization and Validation of a New Scale. FIB Business Review.
<https://doi.org/10.1177/23197145211012501>

ANEXO A: Transcrição das Entrevistas

1º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade – 26;

2 – Género – Masculino;

3 – Função - Sales Consultant;

4 – Gestão de Equipas – Não;

5 – Habilitações Académicas - Licenciatura (Gestão de RH);

6 – Antiguidade na Empresa - 4 anos.

ii) Intenção de *Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

- Não faz sentido pensar em sair a curto prazo. Diria que sim (relativamente à intenção dos restantes colaboradores). Na consultoria há muito a questão do *Turnover*, mas surge muito de um momento para o outro (principalmente numa questão de adaptação inicial, nos primeiros 6 meses). Sinto que as pessoas saíam pelo projeto certo.

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

- Três fatores: pressão por resultados, componente salarial e carga de trabalho/limitação do work life balance.

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

- Dou um exemplo muito particular: progressão/alteração de carreira (se isso não tivesse acontecido não estaria cá hoje). Além disso, o acesso a programas de liderança (valorização da empresa e reconhecimento de competências/ investimento no futuro)

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

- A organização apoia (apesar de haver também pressão) existindo para isso mentoria de colegas mais velhos. Ou seja, este programa de mentoria (prática casual entre equipas) acaba por ajudar neste aspeto.

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

- Comunicação aberta, meritocracia, reconhecimento/justiça, cumplicidade e flexibilidade/autonomia (a nível a do horário de trabalho).

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

- Positivo / otimista e dado à comunicação.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

- É um aspeto a melhorar, e é algo importante. Estão a ser dados passos nesse caminho (criação de um sistema de avaliação de desempenho disponível para consulta e análise - objetivos vs o que foi concretizado), o que permite ver o que se a pessoa pode melhorar e propor também melhorias.

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

- Bom, moderno, confortável, com luz natural.

iv) Propostas de melhoria

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

- Política de revisão salarial com base na meritocracia (existe, mas não é necessariamente associada a este aspeto), pressão excessiva e maior formação das lideranças (sinto que houve muitos colaboradores que saíram por questões relacionadas com a liderança direta). Por fim, acompanhar os *fringe benefits* oferecidos pela concorrência (associados ao cumprimento de objetivos).

2º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

- 1 – Idade – 28;
- 2 – Género – Masculino;
- 3 – Função - *Sales Consultant*;
- 4 – Gestão de Equipas – Não;
- 5 – Habilitações Académicas – Mestrado;
- 6 – Antiguidade na Empresa - 4 anos.

ii) Intenção de *Turnover*

- 1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

- Quero ficar pelo menos mais uns 6 anos. Não acredito que a maioria dos colaboradores tenha essa intenção.

- 2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

- Questões salariais (desalinhadas com o mercado) e falta de crescimento (dentro da organização).

- 3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

- O ano passado houve um esforço para nivelar os salários (mudaram também o plano de comissões de alguns colaboradores para ser mais atrativo), apesar de ainda não estarem 100% alinhados com o mercado. Além disso, o facto de darem a sexta-feira à tarde como benefício (não sendo todas as semanas).

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

- Existe um bom *cross selling* entre as marcas.

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

- Desequilibrada (equipa com pessoas com muita experiência e outras sem nenhuma experiência).

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

- Tranquilo, sem pressão.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

- Não me sinto particularmente envolvido.

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

- Ambiente físico confortável.

iv) *Propostas de melhoria*

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

- Organizar melhor as hierarquias e a forma das equipas trabalharem, para que se perceba em que pontos pode haver evolução de carreira. Nesse sentido, fazerem realmente um plano de carreira.

3º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade – 28;

2 – Género – Feminino;

3 – Função - *Specialized Recruitment Delivery Consultant*;

4 – Gestão de Equipas – Não;

5 – Habilitações Académicas – Mestrado;

6 – Antiguidade na Empresa - 8 meses.

ii) Intenção de *Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

- Não tenho previsão, mas não pretendo ficar menos do que 3 anos (contante ao longo da carreira). Relativamente aos restantes colegas, tenho a perceção de que a intenção é a mesma, embora seja algo que não tenha explorado com colegas extensivamente.

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

- A perspetiva de saída está usualmente relacionada com a possibilidade de integrar cliente final e um plano comissional mais incerto.

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

- Organização de *happy fridays* mensais e atividade de *team building*.

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

- Acompanhamento por parte dos *team leaders* e *managers*, e a tradução do cumprimento de objetivos em comissões.

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

- Gosto muito da equipa, dinâmica (apoio mútuo).

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

- Alguns dias mais frustrantes (processos algumas vezes não se traduzem em resultados), mas no geral gosto do que faço e mantenho um espírito motivado e positivo.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

Não me sinto envolvida em processos de tomada de decisão.

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

- Ótimas condições (apenas acho que deveríamos ter mais salas de reunião).

iv) Propostas de melhoria

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

- Muita carga administrativa associada aos processos de recrutamento, a componente salarial e o plano de comissões poderia ser revisto (aumento da comissão do *fee* mínimo por processo).

4º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade – 38;

2 – Género – Feminino;

3 – Função – Coordenadora;

4 – Gestão de Equipas – Sim;

5 – Habilitações Académicas – Mestrado;

6 – Antiguidade na Empresa - 8 anos.

ii) *Intenção de Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

- Tenciono permanecer na empresa porque me identifico com a empresa, gosto do que faço e sinto-me bem apoiada e integrada. Sinto que no geral, pelo menos as pessoas que estão cá há mais tempo, têm a mesma intenção.

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

- Salário e o facto de não se identificarem com a cultura organizacional (além de com a chefia direta).

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

- Tem procurado adaptar-se às novas tendências (modelo híbrido), conciliação de vida pessoal com a profissional e aproximar-se dos salários mais competitivos (em par com empresas similares).

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

- O apoio da chefia direta para o cumprimento desses objetivos no dia a dia, além das condições que a empresa dá para realizar o trabalho (equipamentos e espaço de trabalho).

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

- Equipa bastante trabalhadora, resiliente, muito orientada para objetivos (tanto individuais como coletivos).

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

- A nossa atividade leva-nos a ser muito resilientes, mas depende do dia (há dias mais frustrantes, mas de forma geral encaro-os com leveza e satisfação)

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

- Não me sinto envolvida na tomada de decisão.

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

- Excelentes condições (só falta uma máquina de gelados).

iv) Propostas de melhoria

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

- Infelizmente, ainda temos processos muito administrativos (diretamente ligado ao facto de sermos uma empresa multinacional, e os procedimentos serem transversais a vários países no mundo).

5º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade - 25 anos;

2 – Género – Feminino;

3 – Função - *Specialized Recruitment Delivery Consultant*;

4 – Gestão de Equipas – Não;

5 – Habilitações Académicas – Licenciatura;

6 – Antiguidade na Empresa - 1 ano e 8 meses.

ii) *Intenção de Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

- Perspetivo continuar na empresa cerca de 2 anos mais. Na medida em que vejo esta empresa como uma boa escola, no entanto não me vejo a fazer isto o resto da vida ou muito mais tempo. Gostaria de passar para cliente final, e ter contacto com outros aspetos de RH. Nem todos têm a mesma intenção, mas grande parte diria que sim (encaram como uma boa escola, mas com o objetivo de dar um passo para outras funções ou cliente final).

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

- Também relacionado com dar o passo para cliente final (sair da consultoria), pela frustração que a atividade causa e desafio/pressão constante.

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

- Apostam muito na formação, desenvolvimento de competências, dinamização de atividades de *team building* e eventos.

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

- Apoio constante e acompanhamento próximo das chefias e partilha de estratégias por parte de profissionais mais experientes.

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

- Equipa muito dinâmica, muito unida, composta por elementos com ideias fora da caixa, de modo a ter mais sucesso no atingimento de objetivos.

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

- Dias de trabalho são sempre diferentes, existem dias mais tranquilos, mas a maioria são dias muito preenchidos, o que faz com que os dias sejam corridos, stressantes, por vezes frustrantes e de difícil gestão de tempo. O mais comum é isto do que propriamente o contrário.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

- Sinto que existe uma cultura de feedback para ambas as partes (não só em relação ao desempenho), sinto que sou ouvida e envolvida. Pelo menos, envolvida na discussão de ideias que levam à tomada de decisão (principalmente por parte da Team Leader).

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

- Muito confortável, instalações muito recentes e esteticamente agradável. O facto de trabalharmos em *open space* nem sempre é fácil (por vezes menos sossegado), mas também faz parte da ligação com os colegas e partilha.

iv) Propostas de melhoria

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

- Reverem os objetivos (de equipa, individuais e globais), no sentido de permitir um objetivo mais atingível, fomentarem as alterações de carreira internamente (envolvimento em outras áreas de atividade) - embora já o façam, pode ser uma aposta maior - muito devido ao desgaste que a normal atividade causa.

6º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade – 41;

2 – Género – Feminino;

3 – Função – Coordenadora;

4 – Gestão de Equipas – Sim;

5 – Habilitações Académicas – Licenciatura;

6 – Antiguidade na Empresa - 14 anos.

ii) *Intenção de Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

- A minha intenção é continuar (não necessariamente o resto da vida - negócio próprio é opção). Genericamente, pelo menos os colaboradores que são mais próximos, têm a mesma intenção (até porque muitos estão há pouco tempo).

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

- Por um lado a exigência no cumprimento de objetivos a nível de faturação (empresa muito focado em resultados) e procura por melhores condições salariais (esta componente está sempre dependente das comissões - fator variável).

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

- Existe uma revisão salarial todos os anos (o ano passado foi mais significativa do que o habitual), questão da flexibilidade de horário e regime híbrido, e outros benefícios como o dia de aniversário, a véspera de Natal e ano novo (o que se traduz, na prática em 25 dias de férias) e seguro de saúde.

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

- Ajuda da chefia direta para resolver questões do dia a dia e problemas, além de ajudar a pensar em estratégias. A nível mais macro, a empresa fornece as ferramentas, mas a performance está mais dependente do trabalho individual de cada consultor.

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

- Equipa no verdadeiro sentido (pessoas comprometidas e dão a cara umas pelas outras). As circunstâncias poderiam levar a competição, mas sinto que há muita entreajuda e tento fomentar isso enquanto líder. Além disso, existe um bom ambiente e uma gestão mais próxima (lógica horizontal).

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

- Depende do dia, mas genericamente gosto do que faço e de trabalhar nesta área. Segui o meu caminho ao longo destes 14 anos e a empresa deu-me a oportunidade de passar por várias áreas e de aprendizagem (área é rica na diversidade das empresas com quem contactamos). Mas por vezes sinto-me desgastada (neste momento, o primeiro *quarter* do ano não está a ser assim tão positivo), o que leva a frustração. Mas é como tudo na vida.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

- Sobre um ponto de vista operacional sinto-me envolvida, mas em decisões mais macro e de negócio não.

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

- Escritório é ótimo, já trabalhei em diferentes instalações, mas este é o melhor. Proporciona bem-estar (muita luz, vista incrível e todos os *appliances* necessários).

iv) Propostas de melhoria

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

- Diria que deveria haver uma comunicação mais direta entre as operações e o *back office* (principalmente com os RH) - mais contacto e contacto direto - às vezes esta comunicação falha por completo (feita tardiamente). Era necessário ouvir as pessoas e tentar fazer uma aproximação. Além disso, os objetivos poderiam ser avaliados trimestralmente, em vez de mensalmente (há concorrência que faz isso). Muitas vezes a criação da agenda (eventos corporativos, como formações) também deveria ter mais

em conta a atividade operacional (sinto que não há muito essa preocupação a nível de calendarização).

7º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade – 50;

2 – Género – Feminino;

3 – Função - Delivery Manager;

4 – Gestão de Equipas – Sim;

5 – Habilitações Académicas - Licenciatura em Gestão;

6 – Antiguidade na Empresa - 9 anos.

ii) Intenção de *Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

A intenção atual é de permanecer na organização, pois tenho uma missão a levar a cabo na aqui (estarei cá enquanto a estiver a concluir e enquanto fizer sentido). Quanto aos outros colaboradores, não acredito que a intenção seja a mesma (principalmente colegas mais jovens) – provavelmente essa intenção será mais curta.

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

São vários: o primeiro diria ser o estímulo de somar experiências diferentes num curto espaço de tempo e conhecer outras realidades, o segundo seria a componente salarial, e o terceiro a intensidade da área de negócio, pressão e orientação para resultados (típicos da consultoria).

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

Investimento para nos aproximarmos das práticas de mercado, com especial ênfase no que os candidatos mais valorizam, como o regime híbrido, flexibilidade e criação de oportunidades para desenvolver competências. Foi também feito um investimento forte no fortalecimento da cultura organizacional (principalmente para os colaboradores mais recentes na organização).

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

De diversas formas: através de programas de formação (desde o plano de *onboarding* até à formação contínua em contexto funcional), o acompanhamento pelos elementos mais experientes, a garante de um ambiente de trabalho favorável e confortável o suficiente para colocar questões e socorrer-se dos outros (antítese de um ambiente rígido e que não seja tolerável ao erro e dúvida), promovendo partilha de conhecimento entre pares e chefias.

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

Heterogénea, muito diversificada no ponto de vista de background académico, faixa etária e níveis de senioridade. Acredito que essa diferença seja uma mais-valia (alia o benefício da partilha de conhecimento entre os mais seniores e os juniores, e os juniores, por sua vez, mantêm a organização atualizada em relação às tendências de mercado).

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

Intenso (seja de forma positiva ou negativa), mas vivido com muito comprometimento e envolvimento. Vivo intensamente as frustrações e as vitórias também. Tento ao máximo filtrar muitas das minhas emoções para manter um certo nível de tranquilidade, de forma a manter uma performance equilibrada das equipas, embora muitas vezes com esforço pessoal.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

Sinto-me envolvida e isso faz parte da cultura da empresa (naturalmente, estamos integrados num grupo multinacional, e por consequência há diretrizes que temos de seguir). Mas, dentro do possível, sinto-me envolvida, e com um nível de autonomia e influencia na operacionalização da estratégia.

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

Incrível. É um privilégio, e sob o ponto de vista de infraestruturas estamos muito bem servidos (principalmente a norte, pois são instalações mais recentes), mas em ambas as localizações (Porto e Lisboa) procura-se um nível de conforto e condições muito dignas (quer para colaboradores como para visitas).

iv) Propostas de melhoria

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

Há sempre mais a fazer e para melhorar: continuar a investir na formação das lideranças (porque liderar hoje é diferente do que era no passado, e é necessário mantermo-nos atualizados para reter as pessoas no projeto - fatores motivacionais), nas práticas salariais (práticas de mercado do nosso setor), e ter uma gestão humanizada (encontrar o equilíbrio entre orientação para resultados e liderança humanizada).

8º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade – 24;

2 – Género – Feminino;

3 – Função - *Specialized Recruitment Delivery Consultant*;

4 – Gestão de Equipas – Não;

5 – Habilitações Académicas – Mestrado;

6 – Antiguidade na Empresa - 1 ano.

ii) *Intenção de Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

Nunca me vi na consultoria (não era um objetivo final) - tenho ambições de chegar a cliente final - e sinto que esse é o objetivo da maioria das pessoas. Nunca trocava a empresa por outra similar (só por cliente final e como generalista de RH, não só na área de recrutamento). Diria que ficar mais 2/3 anos seria o ideal, a não ser que apareça alguma proposta irrecusável.

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

Sobretudo condições financeiras. Muitos colegas acabam por ir para a concorrência (muito frequente na área) e questão de ir para cliente final.

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

Não posso dizer que existam muitas medidas, mas tenho sentido que têm tentado melhorar (com iniciativas de *Happy Friday's*, por exemplo), mas a nível salarial não houve mudanças (apesar de terem dito no início que haveria uma reunião anual para aumentos salariais por volta desta altura). A nível de formação, sinto que estão a apostar um bocado nisso, mas não da forma que considero ideal (há as obrigatórias, mas isso não melhora a qualidade do meu trabalho) - poderiam apostar em formações comerciais (tivemos uma recentemente, que achei interessante, mas muito que é insuficiente para o que eu precisava). Até a nível de como está o mercado. Gostava que me dessem formações para agir consoante o mercado, contacto com o cliente, formações de Inglês e *LinkedIn*.

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

Sinto que há preocupação (e pressão) com o cumprimento dos objetivos (acredito que os resultados de *delivery* aqui no Porto não têm sido os melhores). Sinto que tenho muito apoio da minha *team leader*, mas não há muitas ajudas da organização (de uma forma geral) no apoio ao cumprimento desses objetivos.

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

Incrível! Gosto muito de trabalhar com a minha *team leader*. Sinto que se tivesse entrado numa outra equipa, a minha experiência aqui não seria tão positiva. Existe muita entreajuda.

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

Depende muito dos dias e alturas do ano. No final de abril melhorou muito, mas nos dois últimos meses e meio tive muita frustração (estava a dar tudo e não estava a ver os resultados, por questões alheias a mim). Desmotivei nessa altura, mas depois consegui fechar alguns processos e a situação está mais calma. De qualquer forma, sou feliz e gosto do que faço, apesar de haver fases menos boas e com alguma frustração.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

Não sinto que seja envolvida nas tomadas de decisão da organização (simplesmente tomam as decisões, quer me afetem ou não).

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

O escritório é incrível, embora pudesse ter mais salas de reuniões. Além disso, o parque de estacionamento podia ter mais lugares e estar disponível para todos os colaboradores.

iv) Propostas de melhoria

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

Acho que uma das coisas mais importantes seria ouvir os colaboradores (no geral) - fazer reuniões individuais para perceber o que se pode fazer para melhorar (não me sinto

confortável em falar em grupo, que são o tipo de reuniões que costumam ocorrer para este efeito). Além disso, valorizarem mais o nosso trabalho. Sinto que quando tudo está bem, não querem saber de *KPIs*, mas quando a situação não é a melhor, já querem, mesmo quando o problema pode não ser do colaborador, mas das condições do mercado, preço do serviço, etc. Além da questão salarial, que também deveria ser melhorada.

9º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade – 23;

2 – Género – Feminino;

3 – Função - *Specialized Recruitment Consultant*;

4 – Gestão de Equipas – Não;

5 – Habilitações Académicas – Mestrado;

6 – Antiguidade na Empresa - 4 meses.

ii) Intenção de *Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

Tenho ideia de permanecer aqui durante 2/3 anos (tendo em conta que tenho quase 2 anos de experiência na área) para depois passar a cliente final. Sinto que as pessoas com quem falo têm a mesma intenção.

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

Acho que é exatamente a pressão e o dinamismo do dia a dia (que causa a pressão) - conheces diferentes realidades, mas a longo prazo, estar a recrutar para várias indústrias acaba por ser desgastante, e a certo ponto procura-se estabilidade.

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

Como estou cá há pouco tempo, sinto não ter conhecimento suficiente sobre isto, mas pelo que tenho visto, a questão humana (a nível pessoal) e flexibilidade é algo que me faz querer ficar.

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

Acho que acaba por ser o acompanhamento próximo (mais da parte da chefia direta).

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

Equipa pequena e próxima (espírito de entreaajuda) e que não está a “calcar os outros”.
É uma equipa amiga.

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

Varia consoante os dias, mas a maior parte dos dias estou positiva e animada.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

Sinto-me ouvida pela organização (principalmente pela chefia direta), mas não sinto que me questionem quando tem de ser tomada uma decisão. Por exemplo, a entrada de uma nova coordenadora para a vertical de negócio foi algo que não foi discutido ou comunicado previamente.

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

Ótimo! Ótimas condições (nada a apontar, exceto a falta de espaço quando vamos todos ao escritório no mesmo dia).

iv) *Propostas de melhoria*

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

Neste momento, a minha experiência é curta na organização, mas para já não acho que nada da organização está relacionado com o *turnover*. Acredito que a maioria do *turnover* está mais relacionado com a indústria e o negócio da consultoria em si. Mas era interessante atualizarem o subsídio de alimentação.

10º Entrevistado

i) Caracterização Sociodemográfica

1 – Idade – 42;

2 – Género – Feminino;

3 – Função - *Senior Manager*;

4 – Gestão de Equipas – Sim;

5 – Habilitações Académicas - Licenciatura e pós-graduação;

6 – Antiguidade na Empresa - 9 anos.

ii) Intenção de *Turnover*

1 – Qual a sua intenção de permanência na organização? A maioria dos empregados tem a mesma intenção?

Relativamente à minha intenção, não vejo perspetiva de sair nos próximos 5 anos, desde que me mantenha motivada e a crescer profissionalmente. Em relação à estrutura, sinto que a geração mais nova não tem tanta perspetiva de continuidade nas organizações (média de 1, 2 anos), de forma a aprenderem e terem um *career path* diferenciado. Em adição, o *core* do nosso negócio, por si só, são tarefas de alguma exigência e pressão, o que também leva a um nível de desgaste mais rápido, que promove um *turnover* normalmente a acontecer antes dos três anos na organização.

2 – Quais os principais fatores que considera levarem os empregados a sair da organização?

Exigência do negócio, a vontade desta nova geração de ter diferentes experiências e procurar desafios diferentes (mesmo em áreas e atuação de negócios distintos), procurando diversidade. Posso acrescentar que esta nova geração (entre os 20 e os 30 anos), procuram identificar os seus valores pessoais com os da organização (convergência de valores).

3 – Quais as medidas que a organização tem tomado para reter talento?

Promover a flexibilidade, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, estimular e criar oportunidades às equipas para participarem na estratégia da organização (com novas ideias sobre o ponto de vista operacional e estratégico), com a criação de fóruns específicos para discussão de ideias. No fundo, a organização procura proporcionar atividades de grupo que visam serem impactantes do ponto de vista social (atividades criadas por equipas de trabalho voluntárias).

iii) *Employee Experience*

1 – Como a organização apoia os empregados para atingirem os seus objetivos?

Pela criação de condições e um ambiente de trabalho saudável, proporcionando condições e equipamentos / ferramentas que permitam aos colaboradores exercerem as suas funções na sua plenitude, e partilhando com os colaboradores, com carácter regular, quais os objetivos, o porquê dos mesmos e qual a estratégia da organização, para um maior entendimento sobre o caminho a realizar (como marca e como grupo).

2 – Como descreve a equipa com quem trabalha?

Equipa multidisciplinar, com muita diversidade de competências (técnicas e comportamentais), mas com um ponto comum: que é a paixão pelo que fazem, pelo negócio, pela equipa, e pela organização, que os faz estar aqui e com um *turnover* relativamente reduzido, numa área de negócio e mercado altamente exigente e competitivo.

3 – Como descreve o seu estado de espírito no dia a dia de trabalho?

Positividade, paixão, vontade de vencer. Cada dia é uma nova realidade e não existe monotonia, o que aprecio bastante. A possibilidade de conhecer diferentes pessoas, estórias e realidades de negócio motivam-me e levam-me a abraçar um dia novo.

4 - Como descreve a organização quanto ao envolvimento na tomada de decisão?

Sim, sinto que a organização procura envolver não só a equipa de *board* (diretores), como de *management* (*managers* e coordenadores - segunda linha de direção e operacionalização), tendo o cuidado de frequentemente ter ações de osculação (iniciativa *apmlify your voice*), para escutar o estado de espírito e a voz dos colaboradores, para que exista melhor alinhamento entre os colaboradores e o propósito da organização.

5 – Como descreve o seu ambiente físico de trabalho?

Excelentes condições. Acho que a organização tem o cuidado de proporcionar aos colaboradores instalações com luz, copa, café (todas as condições necessárias para que as pessoas se sintam bem e seguras no local de trabalho).

iv) Propostas de melhoria

1 – Na sua opinião, o que a organização pode fazer, no sentido de diminuir a intenção de sair da organização?

Fundamental continuar a promover as ações de envolvimento dos colaboradores em fóruns onde as suas vozes possam ser escutadas, para que os mesmo se sintam envolvidos e participativos na estratégia da organização. Promover a flexibilidade e o equilíbrio, tão valorizadas pelos colaboradores, e no fundo, continuar a trabalhar em estratégias para que os colaboradores se sintam acarinhados e valorizados na organização.