



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Employer Branding na atração e
retenção de talento: uma revisão
da literatura

Isabel Azevedo da Costa Pereira

Católica Porto Business School

Novembro, 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Tese apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos

por

Isabel Azevedo da Costa Pereira

sob orientação

Professora Doutora Marisa Fernanda Figueiredo Tavares

Católica Porto Business School

Novembro, 2019

Agradecimentos

Depois de muito trabalho, empenho e persistência, chega ao fim mais um ciclo. Quero aqui agradecer às pessoas que caminharam comigo nesta etapa e se revelaram cruciais para a conclusão deste Trabalho Final de Mestrado.

À orientadora, a Professora Doutora Marisa Tavares, pelo profissionalismo, disponibilidade, dedicação e palavras de encorajamento. Agradeço os momentos de partilha e reformulações que constituíram, sem dúvida, uma mais-valia para a elaboração deste trabalho.

À Católica Porto Business School e aos Docentes do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela transmissão de conhecimentos e por me darem a conhecer a realidade da gestão das pessoas nas organizações.

À minha mãe, o pilar fundamental, pelo amor, valores e exemplo de profissional. Aos meus três irmãos, Luís Paulo, Indira, avós, tios, afillhado, primos e restantes familiares por me apoiarem e estarem sempre presentes. À Laurinha, ao meu pai Paulo, ao meu avô Artur, ao meu tio Luís e ao meu avô Altamiro, por apesar de já não estarem entre nós, continuarem a marcar a minha vida. Espero que estejam orgulhosos! A toda a família, dedico-vos este trabalho.

À Sofia e à Bárbara por me terem acompanhado ao longo deste Mestrado e por continuarmos juntas. À Alexandra, à Mariana, à Jéssica, ao Júnio, à Ana Margarida, ao Rúben, à Sofia, à Diana, à Vanessa e à Vera por toda a amizade ao longo destes anos.

Chega assim ao fim mais um ciclo e termino com o sentimento de objetivos cumpridos. Venham daí novos desafios!

Resumo

O mercado de trabalho está a tornar-se cada vez mais competitivo. Nos últimos anos, a atração e a retenção de talento, bem como, o *Employer Branding* (EB) têm emergido como prioridades para as organizações, verificando-se um crescente interesse e necessidade de realização de investigação neste âmbito.

As questões de investigação deste estudo prendem-se com compreender a importância que o *Employer Branding* pode ter para potenciar a atração e retenção de talento nas organizações e quais as práticas utilizadas pelas empresas. A metodologia utilizada foi a revisão narrativa da literatura. A partir da investigação anteriormente realizada, de exemplos e de casos práticos pretendeu-se compreender os conhecimentos existentes, interpretar e analisar criticamente os mesmos.

A literatura revista indica que o *Employer Branding* desempenha um papel importante na atração e na permanência dos indivíduos. Além disso, apesar do EB e as suas práticas variarem, devendo ser adaptadas ao contexto das organizações, existem algumas estratégias que se destacam como a promoção do relacionamento entre as empresas e as Universidades, bem como, a oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento profissional. O trabalho desenvolvido fornece aos profissionais envolvidos na gestão de pessoas e às empresas uma perspetiva holística e teórica que pode orientar a implementação do EB, assim como, a seleção das práticas de atração e retenção de talento mais adequadas.

Por último, são referidas as limitações e sugeridas investigações adicionais relativas às temáticas, práticas e resultados concretos obtidos para as empresas. Este estudo sistematizou a investigação existente e acrescenta para literatura disponível, contribuindo para uma compreensão dos temas..

Palavras-chave: talento, atração, retenção e *Employer Branding*.

Abstract

The labor market is becoming increasingly competitive. In recent years, the attraction and retention of talent, as well as, Employer Branding (EB) have emerged as priorities for organizations, with growing interest and need for research in this area.

The research questions of this study aim to understand the importance that Employer Branding can have to enhance the attraction and retention of talent in organizations and the practices used by companies. The methodology used was the narrative literature review. From the previous research, examples and practical cases, it was intended to understand the existing knowledge, interpret and critically analyze it.

The revised literature indicates that Employer Branding plays an important role in attracting and retaining individuals. In addition, although EB and its practices vary and should be adapted to the context of organizations, there are some strategies that stand out, such as promoting the relationship between companies and universities, as well as, offering opportunities for professional training and development. The developed work provides professionals involved in managing people and companies with a holistic and theoretical perspective that can guide the implementation of EB, as well as, the selection of the most appropriate talent attraction and retention practices.

Finally, the limitations are mentioned and further research on the themes, practical and concrete results obtained for the companies is suggested. This study systematized the existing research and adds to the available literature, contributing to an understanding of the developed themes.

Keywords: talent, attraction, retention and Employer Branding.

Lista de Abreviaturas

EB – *Employer Branding*

e.g. – Por exemplo

EVP – *Employer Value Proposition*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

ROI – *Return on investment*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento do tema.....	3
3. Questões de investigação e objetivos	6
4. Metodologia	8
4.1 Revisão da literatura narrativa e seleção de método	9
4.2 Procedimento.....	10
5. Revisão da literatura	12
5.1 Talento	12
5.1.1 Gestão de talento	14
5.1.1.1 Atração e retenção de talento.....	15
5.1.1.2 Estratégias e práticas para atrair e reter colaboradores	17
5.2 <i>Employer Branding</i>	19
5.2.1 Benefícios do <i>Employer Branding</i> e desenvolvimento da estratégia	22
5.2.2 <i>Employer Value Proposition</i>	25
5.2.3 Promoção e comunicação do <i>Employer Branding</i>	28
5.2.4 Avaliação do <i>Employer Branding</i>	32
5.2.5 Os colaboradores no <i>Employer Branding</i>	34
5.2.6 <i>Employer Branding</i> : exemplos de práticas	35
6. Discussão	54
7. Limitações e sugestões para futuras investigações	62
8. Conclusão	64

Referências..... 66

Índice de Tabelas

Tabela 1. Casos de empresas Globais *EB*.

Tabela 2. Casos de empresas Portuguesas *EB*.

1. Introdução

Os colaboradores são frequentemente reconhecidos como os ativos intangíveis mais valiosos das organizações, desempenhando um contributo importante para o sucesso da empresa (Drucker, 1999; Negulescu, 2018). Neste sentido, conseguir atrair e reter os profissionais talentosos necessários, poderá ser considerado determinante. A investigação de McKinsey e consultores em finais dos anos 90 (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998) deu origem à frase “*war for talent*” que se veio a tornar num fenómeno e exponenciou o interesse pela realização de estudos nesta área (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Recentemente, tem-se assistido ao aumento de investigação relativa à gestão do talento nas organizações e à forma como as empresas têm dado resposta às transformações vivenciadas no mercado de trabalho.

Nos últimos anos, a competição pelo talento tem vindo a intensificar-se como resultado de algumas tendências. Em muitos países, assiste-se ao declínio da taxa de natalidade, o que por sua vez, leva a que menos indivíduos entrem no mercado de trabalho para repor os que se reformam, levando ao maior envelhecimento da atual força de trabalho nas organizações e menor talento disponível. Além disso, verifica-se que as empresas necessitam de um maior número de profissionais qualificados em algumas áreas (e.g. tecnologias, engenharias, ciências e matemáticas), numa proporção superior aos formados pelas instituições de ensino. Para além destes aspetos, têm surgido outras modalidades de organizações (e.g. *startups*) que se têm tornado atrativas, verificando-se que os indivíduos mais empreendedores e inovadores têm cada vez mais optado por ingressar nestas empresas ou pela criação das suas próprias, em detrimento doutras instituições bem estabelecidas. Por conseguinte, as organizações precisam de investir em formas mais eficazes e eficientes para

conseguir os profissionais pretendidos. O *Employer Branding* surge como uma estratégia para alavancar a empresa, transformando-a num melhor local para trabalhar e promovendo isso junto dos profissionais de que a organização precisa para atingir os seus objetivos (Mosley, 2017).

Ao longo desta dissertação pretende-se compreender como o *Employer Branding* contribui para a gestão do talento nas organizações, identificando a investigação já existente nesta área e organizando uma síntese compreensiva das temáticas abordadas numa perspetiva teórica com recurso a exemplos práticos. Assim, as questões orientadoras desta investigação passam por perceber a importância do *EB* na atração e retenção de talento e como podem ser implementadas práticas para através do *EB* potenciar a atração e retenção de talento. Com o intuito de responder a estas questões, foi realizada a revisão da literatura apresentada neste documento.

O trabalho final de Mestrado que se segue está organizado em sete secções. A secção dois abordará o enquadramento da relevância e atualidade das temáticas selecionadas. Na secção três são abordadas as questões de investigação e os objetivos do estudo, e na secção seguinte, apresenta-se a metodologia, nomeadamente, a caracterização da revisão da literatura narrativa enquanto método selecionado e o procedimento para a sua conceção. Posteriormente, na secção cinco, é efetuada a revisão da literatura que abrange a sistematização de investigação relativa ao talento e ao *Employer Branding*, complementando ainda com a apresentação de exemplos práticos de empresas do panorama internacional e nacional. Na secção seis segue-se a discussão da literatura abordada contrapondo-se com a reflexão sobre as práticas das organizações. Por fim, na secção sete são referidas as limitações do trabalho elaborado e efetuadas sugestões para futuras investigações, e na última secção sistematizam-se as conclusões finais que resultaram deste trabalho.

2. Enquadramento do tema

Cada vez mais, verifica-se uma preocupação das organizações para atraírem e reterem os profissionais certos. De acordo com o “2019 Deloitte Global Human Capital Trends”, as tendências globais do capital humano deste ano podem ser organizadas em três categorias. Relativamente à primeira categoria, o futuro da força de trabalho, as organizações vão precisar de redefinir as funções para fazer face às transformações tecnológicas, adaptar-se às formas alternativas de trabalho e desenvolver os seus colaboradores. A segunda prende-se com o futuro das organizações, as empresas vão ter de fornecer uma melhor experiência de trabalho aos colaboradores, apostar numa alteração da estrutura de hierarquias para equipas e adaptando os respetivos incentivos e, alinhar os sistemas de recompensas às necessidades e expectativas dos colaboradores. Por último, a terceira categoria diz respeito ao futuro dos Recursos Humanos, os empregadores vão ter mobilizar formas alternativas para aceder ao talento dada a crescente competitividade, reinventar a forma como os colaboradores aprendem e providenciar oportunidades de formação contínua, desenvolver os funcionários e facilitar a mobilidade interna e, investir em tecnologias e sistemas de RH (Deloitte, 2019). Analisando estas tendências, podemos verificar a necessidade premente das empresas se adaptarem e de investirem numa gestão de pessoas diferenciadora.

Embora se verifique que a gestão de recursos humanos e as empresas se têm vindo a moldar às necessidades do negócio, de acordo com o “*HR Trends Report 2019*”, os empregadores ainda têm um longo caminho a percorrer no que concerne às práticas implementadas nesta área. Globalmente, foram identificados para este ano alguns temas centrais de preocupação nas estratégias das empresas para pessoas: maior alinhamento das conformidades legais e gestão de talento com a estratégia de negócio; mais transparência entre a gestão

e os colaboradores e introdução de novas tecnologias; maior rapidez na adaptação à mudança e necessidade de evolução constante. Especificamente para a Europa, foram identificadas três áreas chave a ter em atenção nas organizações em 2019: a gestão de talento, a aquisição de talento e o *Employer Branding* (Top Employers Institute, 2019). O presente trabalho académico irá focar-se nestas mesmas temáticas, nomeadamente, talento e *Employer Branding*. Através destes “*insights*” para o presente ano, podemos constatar a atualidade e relevância do tema desta dissertação para área de GRH e para as organizações.

Ainda neste âmbito das tendências no mercado de trabalho, no relatório “*The power to perform: Human capital 2020 and beyond*” podemos constatar informações neste mesmo sentido, sendo identificado como prioridade número um para o capital humano/talento: reconstruir a confiança e redefinir a *employer brand*¹ para atrair e reter a força de trabalho. No que concerne o talento em si, é mencionado que este facilmente estará disponível para aceitar mudar de empresa caso a experiência profissional não corresponda à proposta inicial ou deslocar-se para organizações que estejam melhor alinhadas com os seus valores. Destaca-se a importância das empresas apostarem no desenvolvimento de uma identidade que corresponda com as expectativas e valores procurados pelos candidatos (Pwc, 2019). Estes aspetos são reforçados no “*Global Talent Trends 2019*” que também indica que a atração de candidatos para ingressarem nas organizações é uma prioridade este ano. Os colaboradores são descritos como sendo investidores ativos nas empresas nas quais decidem desempenhar funções, e por esse motivo, as organizações devem construir uma marca e imagem que afirme esse investimento sólido nas pessoas e que esteja espelhada nas suas práticas (Mercer, 2019). Em virtude destas informações por várias entidades de referência

¹ *Employer Brand* refere-se à marca e imagem enquanto empregador que as organizações detêm entre possíveis e atuais colaboradores. Esta marca pode promover a atração, *engagement* e retenção da força de trabalho (Pwc, 2019). Na secção 5.2 esta temática será abordada.

relatadas como prioridades, podemos, mais uma vez, constatar a pertinência destas temáticas no presente mercado laboral e no desenvolvimento de estudos.

Além destes aspetos, consideramos que, apesar de existir bastante literatura nestas áreas, particularmente nos últimos anos, há um interesse científico e uma necessidade de sintetizar e sistematizar a literatura existente sobre o assunto. Acrescentamos também, ser importante analisar dados atuais para obter uma visão integrativa da realidade, compreender a investigação existente e identificar possíveis aspetos nos quais as organizações devam ter uma maior atenção nas estratégias e práticas de atração, retenção e *Employer Branding*. Podemos ainda salientar, relativamente à escolha do tema desenvolvido, a motivação e interesse pessoal da candidata pelo desenvolvimento destas temáticas, que surgiu no decorrer da exploração das opções de estágio e de Trabalho Final de Mestrado.

3. Questões de investigação e objetivos

Este trabalho visa a compreensão de uma temática de âmbito organizacional. O principal objetivo desta dissertação prende-se com compreender o *Employer Branding* na atração e retenção de talento nas organizações. Através da revisão da literatura existente, pretendemos compreender de forma holística as temáticas desenvolvidas, bem como, as práticas que estão a ser implementadas nas organizações para se diferenciarem no mercado. Esta investigação poderá permitir aos gestores e profissionais de recursos humanos focar os esforços para práticas mais adequadas e eficazes para conseguirem atrair os candidatos pretendidos e garantirem a permanência dos seus colaboradores.

No que concerne as **questões de investigação** deste estudo, são as seguintes:

- (i) Qual a importância do *Employer Branding* na atração e retenção de talento?
- (ii) De que forma podem ser implementadas práticas para através do *Employer Branding* potenciar a atração e retenção de talento?

Considerando as questões de investigação elencadas e associando esta investigação à relevância e ao interesse nos temas, a realização deste projeto tem como **objetivos**:

- (a) Compreender a pertinência de atrair e reter o talento nas empresas;
- (b) Perceber quais as práticas que podem ser utilizadas pelas organizações para atrair e reter talento;
- (c) Compreender os benefícios e a importância do *Employer Branding* enquanto mecanismo de atração e retenção de talento;
- (d) Perceber que práticas podem as organizações implementar com o *Employer Branding* para atrair e reter os colaboradores;
- (e) Analisar literatura e casos para perceber quais as práticas utilizadas pelas empresas com *Employer Branding* para atraírem e reterem o talento;

(f) Efetuar sugestões para investigações futuras.

Este estudo poderá ser útil para a investigação e para as empresas, visto conciliar revisão de literatura com exemplos de práticas organizacionais referentes à atração e retenção de talento através do *Employer Branding*. Este estudo permitirá analisar como a literatura tem vindo a dar resposta a algumas questões pertinentes relativas a esta área de crescente interesse na gestão de pessoas. Consideramos que este trabalho poderá ser elucidativo para as organizações que ponderem investir no *Employer Branding* ou que pretendam melhorar a sua estratégia e respetivas práticas.

4. Metodologia

A metodologia utilizada neste Trabalho Final de Mestrado é a revisão da literatura. Neste seguimento, torna-se pertinente compreender a metodologia e de que forma foi realizada na concepção desta dissertação. A revisão da literatura é “um argumento escrito que suporta uma posição (...) a partir de evidências confiáveis obtidas de investigação anterior” (Machi, & McEvoy, 2016, p. 28). Esta revisão visa apresentar uma compreensão ampla dos conhecimentos atuais sobre uma área de estudo para responder às questões e defender as conclusões retiradas. O processo de realização da revisão de literatura pode ser descrito em seis etapas: (i) selecionar um tema de investigação e delinear o problema, (ii) desenvolver o processo e argumentação para resolver o problema, (iii) pesquisar literatura, recolhendo e reunindo informações, (iv) analisar a literatura relevante, (v) criticar a literatura e extrair conclusões e, por último, (vi) escrever a revisão, comunicando e avaliando as conclusões retiradas (Machi, & McEvoy, 2016).

Neste seguimento, a escrita da revisão da literatura implica assegurar as seguintes etapas: (i) gerir a pesquisa de literatura de fontes primárias, (ii) analisar a literatura pertinente para as áreas de interesse, (iii) sintetizar e estruturar as informações para abordar as temáticas, (iv) conceber o documento final de revisão da literatura. Na elaboração desta revisão, o autor deve estipular a concretização de dois objetivos: (i) procurar fornecer uma revisão atual e abrangente da temática e (ii) demonstrar conhecimento dos temas estudados. Por conseguinte, a realização deste trabalho deve pretender contribuir para a área de estudo em que se insere (Galvan, & Galvan, 2017).

Para a realização de uma boa revisão da literatura, esta deve conter: questão (ou questões) de investigação definidas de forma clara, critérios para selecionar os documentos, revisão de estudos que cumpram os critérios, referência e justificação do método utilizado, análise crítica e síntese das

informações, e por último, discussão, conclusão e recomendações. Dependendo do fim pretendido para a sua realização, existem diferentes tipos de revisão da literatura. De forma geral, são identificados três principais: narrativas (ou tradicionais), sistemáticas e meta-análises (Rhoades, 2011). Para a execução deste trabalho foi utilizada a revisão de literatura narrativa. Neste sentido, abordaremos seguidamente este tipo de revisão e as razões que levaram à escolha desta metodologia.

4.1 Revisão da literatura narrativa e seleção de método

Há várias décadas, que a escrita de revisões de literatura narrativas é reconhecida por servir uma função científica essencial, visto possibilitar abordar questões mais abstratas e amplas. Este tipo de revisão constitui uma parte dos artigos, capítulos de livros e teses focados em rever literatura sobre temas específicos, contribuindo a nível teórico para a investigação científica. A realização de uma revisão narrativa da literatura é “valiosa quando se tenta unir muitos estudos sobre diferentes tópicos, seja para fins de reinterpretação ou interconexão” (Baumeister, & Leary, 1997, p. 312).

Recentemente, os investigadores descrevem que o principal contributo das revisões narrativas é aprofundar a compreensão de determinado tópico, fazendo a interpretação e crítica à literatura revista. O objetivo passa por argumentar o tema, tendo por base investigação realizada anteriormente, representando de forma escrita as evidências recolhidas, assim como, elencar as conclusões retiradas dessa revisão da literatura existente (Greenhalgh, Thorne, & Malterud, 2018). Esta execução de revisão é caracterizada particularmente pela descrição, análise e síntese aprofundada do tema selecionado, assim como, em destacar a pertinência da realização de novos estudos (Cronin, Ryan, & Coughlan, 2008). Na utilização deste tipo de revisão, os investigadores

identificam como fragilidades o possível viés do autor na seleção e análise dos estudos e, não ser possível reproduzir o estudo de igual forma que permita a recolha das mesmas informações (como poderia ser feito por exemplo, através da realização de uma revisão sistemática da literatura). Por outro lado, como potencialidades do seu uso destaca-se que este tipo de revisão permite debater tópicos de várias áreas de estudo, avaliar investigação anterior e atual, servir como fundamentação e realização de sugestões para futuros estudos (Ferrari, 2015).

Para a realização deste trabalho, optamos por recorrer a este tipo de revisão por duas principais razões: primeiro, por permitir-nos “identificar o que foi realizado anteriormente, permitindo a consolidação, para construir sobre o trabalho anterior, para somatório, para evitar duplicação e para identificar omissões ou lacunas” (Grant, & Booth, 2009, p.97), possibilitando conceber desta forma uma síntese compreensiva e abrangente dos tópicos abordados e segundo, por as questões e objetivos de investigação serem de carácter conceptual e teórico, o que por sua vez, ao recorrer a este tipo revisão, permite-nos aprofundar e analisar conhecimentos. Na secção seguinte, abordaremos a forma como procedemos à realização desta revisão.

4.2 Procedimento

Na conceção da revisão da literatura, de forma a obtermos o maior número possível de artigos pertinentes referentes às temáticas abordadas, adotamos uma estratégia de pesquisa bibliográfica abrangente, partindo da definição das questões de investigação e objetivos para iniciar o processo, que foram identificados na secção anterior. Nesta pesquisa de literatura, recorreremos à utilização de palavras-chave (e.g. *talent, attraction, retention, employer branding*) em combinações diferentes (e.g. *as, and, or*), em várias bases de dados *online*

principais (e.g. EBSCO Discovery Science, Esmerald Insight, Science Direct, Springer Link, Biblioteca Online Wiley). Além disso, utilizamos também livros e dissertações da área de Recursos Humanos, assim como, documentos pertinentes elaborados por empresas ou entidades de referência (e.g. Deloitte, Manpower, Randstad, Pwc, Mercer, Universum, Employer Brand International). A ampla pesquisa bibliográfica realizada resultou posteriormente num afinamento tendo em conta a relevância da informação para a elaboração da revisão.

Neste estreitar de documentação, revemos numa fase inicial os títulos e *abstracts* dos artigos de forma a compreender a possível relevância da inclusão do estudo para este documento. No que concerne os critérios de inclusão na seleção dos documentos a serem considerados para a revisão da literatura, de forma geral, tinham de estar em Inglês ou Português, serem de bases de dados científicas *online* ou outras entidades de referência (considerando sempre em documentos publicados anualmente, o documento mais recente) e terem sido publicados nos últimos anos (salvo exceções, e.g. artigos que abordassem as origens ou definições dos conceitos). A fim de sermos minuciosos, realizamos também alguma pesquisa bibliográfica de artigos citados em outros artigos de referência, indo sempre aos artigos originais para assegurar a obtenção e citação da informação precisa. Destacamos ainda, ser importante reiterar que a gestão do talento é uma temática extensa, e que nesta revisão da literatura a nossa intenção é investigar e compreender mais especificamente o *Employer Branding* na atração e retenção do talento nas organizações, aprofundando por esse motivo neste TFM investigação neste tema de gestão de pessoas.

5. Revisão da literatura

5.1 Talento

O talento pode ser definido como “as habilidades inatas de indivíduos desenvolvidas sistematicamente que são empregues em atividades que gostam, consideram importantes e em que querem investir energia. Este talento permite que tenham um excelente desempenho em um ou mais domínios do funcionamento humano (...)” (Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries, & Sels, 2014, p. 182). De acordo com a literatura, vários modelos têm por base a premissa de que este talento permitirá ao indivíduo, comparativamente com outros indivíduos em circunstância de idade e experiência similares, ter uma capacidade maior que o levará a alcançar melhores resultados e o sucesso (Ross, 2013).

No mercado de trabalho assistimos à ocorrência de transformações complexas e de grande rapidez, que por sua vez, estão a ter impacto no talento, no nível de exigência e no trabalho dos profissionais. São referidos na literatura a existência de quatro principais fatores que influenciam as características, a qualidade e a quantidade do talento: (i) as tendências globais demográficas e económicas (e.g. os indivíduos trabalham até mais tarde verificando-se cada vez mais uma força de trabalho envelhecida); (ii) o aumento da mobilidade das organizações e pessoas (e.g. a globalização permite uma maior mobilidade dos profissionais para se deslocarem para outra geografias com melhores oportunidades, denotando-se particularmente a emigração de profissionais altamente qualificados); (iii) as mudanças transformacionais de cultura, ambiente e competências (e.g. existe uma maior valorização dos ativos intangíveis como a mão-de-obra qualificada havendo um maior investimento em recrutar estes profissionais e em aumentar a sua produtividade); e (iv) o aumento da diversidade (e.g. devido à globalização e às mudanças do ciclo de vida do

trabalho verifica-se a existência de uma força de trabalho diversificada composta por diferentes gerações, culturas e formas de trabalho que implica a necessidade da organização adaptar, por exemplo os incentivos e programas de desenvolvimento de acordo com o que é valorizado pelos colaboradores, para conseguir atrair e reter o talento) (Beechler, & Woodward, 2009).

Decorrente da influência destes fatores, verifica-se em vários setores de atividade, uma escassez de talento. Estas mudanças implicam a criação de novas funções que requerem novas habilidades, e conseqüentemente, leva a uma transformação na forma como o trabalho é executado. De acordo com o relatório anual de 2018 “*ManpowerGroup Talent Shortage Survey*”, cerca de 45% dos empregadores referem sentir dificuldades em encontrar profissionais com a combinação das habilidades técnicas e humanas necessárias, sendo este valor o mais elevado dos últimos 12 anos. No que concerne às razões apontadas para as organizações não encontrarem o talento necessário são as seguintes: falta de candidatos (29%), falta de experiência (20%), falta de *hard skills* precisas (19%), expectativas salariais superiores às oferecidas (12%), falta de habilidades humanas (8%), outros motivos/não se sabe (6%), problema específico da organização (4%) e expectativas de benefícios melhores dos que os oferecidos (2%) (ManpowerGroup, 2018).

Num outro estudo, o “*Global Human Capital Trends Survey*”, desenvolvido pela Deloitte relativamente a quais os maiores desafios do processo de aquisição de talento sentidos pelos profissionais de RH, foram referidas as seguintes dificuldades: encontrar candidatos experientes qualificados (61%), identificar talentos com as habilidades certas (37%), encontrar candidatos qualificados disponíveis para entrar na organização (34%), articular uma “*talent brand*” precisa (31%), *onboarding* dos colaboradores em tempo oportuno (27%), tecnologia de recrutamento ineficaz (26%) e construção atrativa da oferta de emprego (25%). Decorrente da importância em encontrar o talento certo para o crescimento e sucesso do negócio, verifica-se por parte das empresas uma intensificação das

ações para competir por estes profissionais, como por exemplo, o recurso a campanhas de *marketing* para cativar candidatos e a utilização de novas ferramentas tecnológicas envolvendo inteligência artificial para impulsionar a produtividade do recrutamento (e.g. *pymetrics*) (Deloitte, 2019).

Subsequentemente, surge a necessidade de adaptar a gestão de recursos humanos para conseguir competir pelo talento existente, tema que abordaremos na secção seguinte.

5.1.1 Gestão de talento

A gestão de talento tem sido considerada uma atividade-chave na gestão de pessoas nas organizações. As mudanças no trabalho descritas na secção anterior tornam esta temática ainda mais premente e atual. Esta gestão é conceptualizada como as atividades da organização com o propósito de atrair, seleccionar, desenvolver e reter os melhores colaboradores nas funções fundamentais para atingir os objetivos estratégicos da empresa (Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010).

As organizações aperceberam-se, face ao contexto competitivo, digitalização e aos custos associados à perda de talento, da necessidade de dirigir o seu foco para ações que visem a sua gestão. A gestão de talento é considerada uma das formas mais eficazes para assegurar o compromisso dos colaboradores para se manterem a longo prazo na empresa (Pandita, & Rey, 2018). Esta gestão representa uma componente estratégica do negócio, que a longo prazo, para além da referida retenção dos funcionários, pode acarretar múltiplas vantagens para a organização como: redução de custos operacionais, melhoria da performance financeira (Mihalcea, 2017), criação de um ambiente de aprendizagem continua, acrescentar valor para a organização e contribuir para a empresa alcançar as suas metas (Baharin, & Hanafi, 2018).

Sendo as pessoas consideradas os ativos mais valiosos das empresas, particularmente, os indivíduos reconhecidos como detentores de talento, é essencial proceder-se a uma boa gestão dos profissionais. Por esse motivo, sobretudo nas empresas de maior dimensão (e.g. Jerónimo Martins, Deloitte, Lidl, Farfetch, Sonae, Efacec), existem por norma profissionais responsáveis por esta área de gestão de pessoas (e.g. *Talent Acquisition Specialist*) ou até um departamento formalmente criado (e.g. *Talent Management Department*). A gestão de talento implica delinear objetivos, processos e métricas e, quando possível, interligar com os indicadores do negócio (*KPI's*) para que se possa compreender a possível relação existente (Mayo, 2018). Como temos vindo a mencionar, a gestão do talento certo é essencial para o crescimento e sucesso do negócio. Inicialmente é essencial proceder à identificação do talento preciso e o valor que pode acrescentar à organização e, posteriormente, implica pôr em prática ações que visem a atração de novo talento, assim como, a retenção e desenvolvimento do existente de forma a responder à estratégia do negócio (Rego, 2016). Desta forma, torna-se fundamental compreender a atração e retenção de talentos nas organizações, temática que aprofundaremos na próxima secção.

5.1.1.1 Atração e retenção de talento

Decorrentes das rápidas mudanças no mercado de trabalho referidas anteriormente, os empregadores são confrontados com novos desafios para conseguir atrair e reter o talento. As organizações devem ser flexíveis e ajustar a abordagem através do alinhamento da estratégia de liderança, da cultura e da estrutura organizacional com os valores, as expectativas e as necessidades dos seus atuais e possíveis futuros colaboradores de forma a obterem o melhor capital humano e uma vantagem competitiva perante a concorrência. Esta adequação permitirá, entre outros benefícios, um maior desempenho e retorno para os

stakeholders envolvidos. Por outro lado, estratégias desajustadas poderão acarretar problemas de atração e retenção (Fischerová, & Půbalová, 2008).

Para desenvolver estratégias eficazes de **atração** dos candidatos, é essencial compreender os motivos que levam à tomada de decisão dos indivíduos pela escolha de determinado empregador. De acordo o relatório Global “*Employer Brand Research*” de 2019 realizado pela Randstad, as 10 principais razões para os trabalhadores escolherem uma organização são as seguintes: salário e benefícios atrativos (59%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (46%), emprego seguro (45%), ambiente de trabalho agradável (44%), progressão de carreira (37%), empresa financeiramente estável (35%), flexibilidade no trabalho (32%), localização (29%), boa formação (29%) e gestão forte (28%) (Randstad, 2019a).

Por outro lado, na **retenção** dos colaboradores, os principais fatores mencionados pelos profissionais para se manterem na empresa, são: salário e benefícios (50%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (41%), emprego seguro (40%), ambiente de trabalho agradável (38%) e progressão na carreira (36%). Destaca-se ainda, que os principais fatores relacionados com a **saída** dos colaboradores são: compensação baixa (39%), oportunidades de carreira limitadas (37%), assuntos equilíbrio trabalho-vida pessoal (29%), desafios insuficientes (28%), e falta de reconhecimento/recompensas (28%) (Randstad, 2019a).

Efetuando uma análise dos dados descritos verificamos que o salário e os benefícios são o motivo mais valorizado pelos profissionais na atração, e que, quando comparando com anos anteriores² confirmamos que este tem vindo a manter-se em primeiro lugar. De igual forma, podemos constatar que este mesmo motivo é o principal que influencia a manutenção ou retirada dos colaboradores. Embora este seja o mais importante, é também considerado o benefício mais fácil de replicar, podendo não ser uma vantagem competitiva suficiente para

² 61% em 2016, 58% em 2017 e 60% em 2018 (Randstad, 2019a).

conseguir atrair o talento necessário, aspeto comprovado pelos dados de que 41% dos participantes não mencionaram este motivo no top 5 na seleção de uma organização. Não sendo este o único fator que torna uma organização atrativa e para que consiga competir pelo talento disponível, torna-se pertinente investir noutros aspetos valorizados como o equilíbrio trabalho-vida pessoal, o ambiente de trabalho e o emprego seguro (Randstad, 2019a).

De forma a atrair e reter estes talentos, torna-se premente delinear estratégias e implementar práticas que visem contribuir positivamente para esta aquisição e manutenção dos colaboradores, aspeto que iremos discutir na secção seguinte.

5.1.1.2 Estratégias e práticas para atrair e reter colaboradores

A atração refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para o público em geral até à integração do colaborador na empresa, e a retenção, engloba as atividades realizadas pelo empregador após o indivíduo se tornar funcionário da organização (Gregorka, 2017). De acordo com a literatura, as empresas devem delinear estratégias de atração, de forma a atrair candidatos com elevado potencial, e de retenção, de forma a evitar a perda de colaboradores talentosos, assim como, o conhecimento tácito dos trabalhadores mais antigos (Čič, & Žižek, 2017).

No mercado de trabalho atual, verifica-se na união Europeia, a existência de uma discrepância entre a oferta e a procura de certas competências, discrepância esta com tendência para aumentar. Em alguns grupos profissionais existe falta de mão-de-obra qualificada, nomeadamente, na área das Tecnologias de Informação e Comunicação. Uma investigação realizada na República Checa refere medidas utilizadas por organizações desta área para ultrapassar esta falta de profissionais: diminuição dos requisitos (35%), aumento dos salários iniciais e

mudança da estratégia de recrutamento (50%) e formar e desenvolver os seus funcionários atuais (62%) (Fajčíková, Urbancová, & Fejfarová, 2018). Salienta-se também a importância de adoção de práticas proactivas como proporcionar um ambiente de trabalho desafiador, equilíbrio trabalho-vida pessoal, horário de trabalho flexível, formação e desenvolvimento, trabalho em equipa, liderança eficaz, assim como, recompensas e reconhecimento. Estas práticas podem diminuir a taxa de *turnover* e aumentar a atração de talento para a empresa (Sehgal, & Malati, 2013).

Ainda neste âmbito, de acordo com “*ManpowerGroup Talent Shortage Survey*”, as estratégias que os empregadores estão a utilizar para fazer face à escassez de atração e retenção de talento nas organizações são: fornecer formação e desenvolvimento adicional (54%), ajustar os requisitos de educação ou experiência (36%), recrutar fora da *talent pool* tradicional (33%), oferecer regalias e benefícios adicionais (32%), explorar modelos de trabalho alternativos (e.g. contrato, *freelance* ou trabalho temporário) (30%), oferecer pacotes salariais mais elevados (29%), oferecer trabalho flexível ou remoto (23%), *outsourcing* do trabalho (16%) e por último, empresas que não estão a implementar nenhuma estratégia (11%) (ManpowerGroup, 2018). Além destas estratégias, são ainda referidas outras na literatura, como promover um ambiente positivo que incentive a atração de talento, um sistema de recompensas adequado que proporcione soluções de valor para o colaborador, um estilo de liderança e gestão de carreira que possibilite o desenvolvimento contínuo dos profissionais, assim como, uma cultura organizacional orientada para o talento que promova um ambiente atrativo para o crescimento. Estas práticas, vão impactar a motivação, o desempenho e o compromisso, e por sua vez, a retenção dos colaboradores na organização (Rego, 2016). Repare-se que algumas destas estratégias dão resposta às razões que levam as pessoas a escolher e permanecer nas empresas que foram abordadas na secção 5.1.1.1.

A literatura sugere para uma atração e retenção bem-sucedida as seguintes recomendações: tornar uma prioridade corporativa a gestão de talento, definir e criar uma *Employer Value Proposition*³, assegurar a conceção de uma estratégia robusta para o recrutamento de grande talento e investir no desenvolvimento destes profissionais (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998). Neste âmbito, o *Employer Branding* tem vindo a destacar-se na última década, sendo utilizado como ferramenta para potenciar a atração e retenção de colaboradores (Aldousari, Robertson, Yajid, & Ahmed, 2017). O recurso ao *Employer Branding* pode ser uma solução para as organizações anteciparem os desafios causados pela falta talento (Purusottama, & Ardianto, 2019) e deterem uma vantagem competitiva nesta “guerra”.

Neste trabalho propomo-nos abordar esta estratégia específica que passaremos a aprofundar seguidamente dando enfoque ao papel que esta tem na gestão de talentos.

5.2 *Employer Branding*

O *Employer Branding* é uma área de estudo crescente em Gestão de Recursos Humanos. O conceito tem sido conceptualizado de diversas formas, sendo o termo “*Employer Brand*” originalmente definido como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (p. 187). No que concerne especificamente a cada um destes benefícios, os funcionais referem-se a atividades úteis e/ou de desenvolvimento, os económicos retratam as

³ O *Employer Value Proposition (EVP)* refere-se à proposta de valor da organização, que define a forma como a empresa gostaria de ser associada enquanto empregadora. Esta proposta abrange o que é esperado de um colaborador e aquilo que podem esperar da parte da empresa (Mosley & Schmidt, 2017). Na secção 5.2.2, esta temática será abordada.

compensações monetárias ou materiais e, por último, as psicológicas refletem sentimentos vivenciados pelos colaboradores como o propósito, a direção e a pertença (Amber, & Barrow, 1996). Neste âmbito, um aspecto central e inerente ao *Employer Brand* é o contrato psicológico estabelecido entre o colaborador e o empregador. Este pode ser descrito como “um termo ou vinculação especial onde existem expectativas e obrigações mútuas entre as duas partes”, ou seja, “existem obrigações dos colaboradores para com o empregador e da mesma forma existem obrigações do empregador para com os colaboradores” (Ruchika, & Prasad, 2019, p. 197). O contrato psicológico é considerado um entendimento subjacente a qualquer contrato de trabalho (Montonen, 2014), sendo esperado que os lados cumpram aquilo a que se comprometeram.

Numa fase posterior, o termo *Employer Branding* foi referido como o “processo de construção de uma identidade de empregador identificável e única, e a marca empregadora como um conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes” (Backhaus, & Tikoo, 2004, p. 502). Esta marca enquanto empregador reflete sobretudo a expressão externa do ambiente de trabalho e da cultura interna da empresa, vista da perspetiva dos indivíduos não pertencentes à organização (Starineca, 2015). Podemos ainda acrescentar, que esta visa dar uma imagem e identidade à empresa, que permita potenciar a atração dos candidatos certos, assim como, envolver, motivar e reter os atuais colaboradores, com vista à criação de uma vantagem competitiva (Srivastava, & Bhatnagar, 2010).

Através da aplicação dos princípios do *Branding* aos recursos humanos, este tem sido utilizado para potenciar a atração de novos colaboradores e para envolver os atuais (Sokro, 2012). O *Employer Branding* é inovador e associa a gestão de RH com a gestão do *marketing*, e ao mesmo tempo, envolve todos os outros departamentos e áreas do negócio nos processos de avaliação, diagnóstico, delinear de estratégia e implementação (Veloso, 2018). Particularmente, é essencial existir durante todo o *EB*, um alinhamento entre estas duas áreas

estratégicas da organização, dado o envolvimento que têm nos processos, políticas e cultura da organização e na forma como estes são retratados externamente (por meio de promoção de serviços e produtos, corporativo e recrutamento) e internamente (através de comunicações internas) (Moroko, & Uncles, 2008). Este *EB* refere-se ao *marketing interno*⁴ e à reputação de uma empresa para aparentar ser atraente para atuais e possíveis futuros colaboradores de uma organização. A temática é de grande relevância para as empresas dados os custos associados à perda dos seus colaboradores como as compensações, a realização do recrutamento de novos profissionais e as necessidades de formação. Desta forma, evidencia-se a necessidade das empresas focarem a sua atenção em recrutar profissionais que acrescentem valor à organização e em manter os trabalhadores que permitam a sua sustentabilidade. Neste seguimento, o conceito de *Employer Branding* foi mais recentemente definido como a “soma dos esforços de uma organização para comunicar aos atuais funcionários e possíveis candidatos que a organização é um ótimo local para se trabalhar” (Badawy, Fahmy, & Magdy, 2017, p. 253).

Através das diferentes definições referidas, podemos constatar que o *Employer Branding* é uma estratégia a longo-prazo orientada para as pessoas, que pretende exibir a empresa como um ótimo local de trabalho, apresentando para esse efeito os ativos tangíveis e intangíveis da organização para atuais e potenciais colaboradores (Pinto, 2016). Neste seguimento, torna-se relevante compreender quais os benefícios e valor que o *Employer Branding* pode trazer para as empresas e como esta estratégia é desenvolvida e implementada, aspetos que iremos abordar na secção seguinte.

⁴ *marketing* externo refere-se ao estabelecimento da empresa como um empregador de eleição para todos os candidatos (Badawy, Fahmy, & Magdy, 2017).

5.2.1 Benefícios do *Employer Branding* e desenvolvimento da estratégia

A investigação refere a existência de uma relação significativa positiva entre deter uma estratégia de *Employer Branding* desenvolvida e a produtividade da organização, verificando-se melhores resultados do que nas empresas com uma estratégia parcialmente desenvolvida ou não desenvolvida. Além disso, estas empresas, por norma, providenciam um melhor ambiente de trabalho e têm colaboradores mais leais, motivados para o trabalho, fornecem serviços e produtos de maior qualidade, são comprometidos e menos frequentemente saem para empresas concorrentes (Aldousari, Robertson, Yajid, & Ahmed, 2017).

Além destes benefícios, verificam-se também resultados positivos para o desempenho financeiro e não financeiro das empresas (Biswas, & Suar, 2016), como para a satisfação dos clientes, a atração de colaboradores, a qualidade de novas contratações, a taxa de rotatividade e a retenção de colaboradores com alto desempenho (Graham, & Cascio, 2018), o nível de envolvimento dos colaboradores nos processos de gestão e tomada de decisão, a melhoria e fortalecimento das relações laborais e da cultura organizacional. Por outro lado, verificam-se maiores custos com os recursos humanos na realização destes investimentos. No entanto, a longo prazo estes permitem economizar nos custos salariais e no desenvolvimento de processos de recrutamento. Desta forma, podemos verificar que deter uma estratégia de *Employer Branding* de qualidade é vantajoso para as empresas (Kuchеров, & Zavyalova, 2011). A implementação desta estratégia tem sido essencial para conseguir atrair candidatos de qualidade e reter colaboradores talentosos (Sokro, 2012).

Neste sentido, é importante compreender como se deve desenrolar este processo. O processo do *Employer Branding* pode ser descrito em três etapas: (i) desenvolvimento de uma *Employer Value Proposition* que represente o que a empresa tem para oferecer aos profissionais que desempenham ou possam vir a

exercer funções na sua organização; (ii) *marketing* externo para propiciar a atração de candidatos e realçar a marca corporativa, focando-se na divulgação da proposta de valor aos potenciais colaboradores, empresas de recrutamento e outros profissionais; (iii) *marketing* interno da marca da organização enquanto empregador, envolvendo e desenvolvendo os colaboradores de forma a criar uma força de trabalho comprometida com os objetivos e valores delineados pela empresa (Backaus, & Tikoo, 2004). Outro autor refere o processo de forma similar, mas em quatro passos: (i) investigar o atual estado do negócio e recolher informações junto dos colaboradores; (ii) desenvolver o *EVP* para potenciais e atuais colaboradores, (iii) criar e implementar a estratégia de *Employer Brand* e (iv) definir ações para comunicar a *Employer Brand* (Delaney, 2017).

Na literatura desenvolvida por outros profissionais especializados nesta área, é ainda possível verificar uma descrição mais aprofundada deste processo de desenvolvimento do *Employer Branding*, envolvendo os seguintes oito passos: (i) compreender os objetivos de negócio da organização e o talento necessário para os alcançar; (ii) avaliar a experiência do *employer brand* dos atuais funcionários e a imagem de *employer brand* dos potenciais colaboradores, efetuando ainda a comparação destes dados com informações relativamente ao que é atualmente procurado pelos candidatos; (iii) definir o *EVP*, retratando o que torna a empresa como um ótimo lugar para se trabalhar; (iv) construir a estrutura de marca do empregador (*employer brand framework*) que retrate o que a organização pretende transmitir e fazer sentir aos candidatos; (v) gerar conteúdos a partir das experiências dos colaboradores que representem o *EVP*, procurando estabelecer uma proximidade com o talento que se pretende atrair; (vi) envolver-se ativamente com potenciais candidatos através de diferentes canais como as redes sociais e profissionais, os *websites* de emprego e da empresa; (vii) avaliar o sucesso da estratégia de *employer brand* implementada de forma a perceber o que está ou não a funcionar, analisando também as atividades de *marketing* relacionadas com o recrutamento; (viii) ajustar, conforme necessário, a

estratégia de *employer brand* e as atividades de *marketing* referentes ao recrutamento de forma melhorar os resultados obtidos (Mosley, & Schmidt, 2017).

Como podemos perceber através das várias descrições do processo, estas são bastante similares, diferenciando-se apenas na forma como são descritas e no foco que dão aos passos para a sua consecução. As etapas podem variar consoante o modelo selecionado, os objetivos da organização, a estratégia e ações definidas para atrair e reter os colaboradores pretendidos. De forma sintética, este processo passa pelo desenvolvimento de um *EVP* e seguidamente, pelo *marketing* interno e externo dessa proposta. Este processo tem dois principais objetivos: a empresa diferenciar-se no mercado de trabalho enquanto empregador e através da marca manter os colaboradores comprometidos com a empresa (Backhaus, 2016).

Na implementação do processo do *EB* e respetiva definição das estratégias e práticas a que as empresas irão recorrer para conseguir atrair os candidatos que pretendem, é importante pensar na resposta à questão “quais as características que poderiam tornar a empresa atrativa enquanto empregadora?” (Kuchеров, & Zavyalova, 2011, p. 88). Neste sentido, na literatura é referido que estas podem ser divididas em quatro grupos: (i) atributos económicos (garantia de estabilidade do emprego, salário alto, tarefas de trabalho, sistema adequado de bónus e recompensas); (ii) atributos psicológicos (trabalho em equipa, boas relações interpessoais na empresa, avaliação adequada do trabalho, cultura corporativa forte); (iii) atributos funcionais (oportunidades de formação e progressão na carreira; conteúdo do trabalho a executar); (iv) atributos organizacionais (história da empresa; reputação dos gestores de topo e do estilo de liderança; posicionamento no segmento de mercado em que se insere; reputação no consumidor; atuação internacional). Alguns exemplos destas práticas verificadas em empresas com *Employer Branding* são: envolvimento dos colaboradores na definição e implementação de objetivos; oportunidades de

participarem nas tomadas de decisão para melhoria da *performance* da empresa através do contacto direto individual com os gestores e realização de apresentações em reuniões; investimento em atividades de formação interna ou externa paga pelo empregador e desenvolvimento de atividades como tutoria; incentivos não monetários como o seguro de saúde e outros não monetários como bónus mensal/anual, aumentos salariais e promoção (Kucherov, & Zavyalova, 2011). Na secção 5.2.6. serão abordados exemplos de práticas de *EB* de diversas empresas.

A literatura refere que o sucesso do *Employer Brand* é influenciado por vários fatores: as necessidades do grupo-alvo, uma proposta de valor enquanto empregador (*Employer Value Proposition*) diferenciador, a estratégia de pessoas, a consistência da marca, a comunicação da marca do empregador e a avaliação dos esforços de *Employer Branding* da organização (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011). Como referido anteriormente, na criação de uma estratégia eficaz de *Employer Branding* é fundamental comunicar o *EVP* da organização. Neste sentido, iremos aprofundar a temática na próxima secção.

5.2.2 *Employer Value Proposition*

Atrair as pessoas com as habilidades e conhecimentos necessários e persuadi-las a trabalhar para determinada organização, é o principal propósito do *Employer Branding*. Este estabelecimento de acordo de trabalho pode ser retratado como “dar e receber”, na medida em que, a empresa oferece algo que os candidatos valorizem (oportunidades, reconhecimento, salário, entre outros) em troca de algo que a organização valorize (motivação, habilidades, criatividade, conhecimentos, entre outros). No *Employer Branding*, este acordo é comunicado através do *Employer Value Proposition*, que consiste numa declaração do posicionamento central e os pilares que o suportam e desenvolvem (Mosley, & Schmidt, 2017). Como exemplo, o *EVP* da empresa Adidas consiste na

declaração de posicionamento “Pronto para moldar o futuro do desporto?” e enquanto pilares “(i) através do desporto, temos o poder de mudar vidas; (ii) carreiras sem fronteiras; (iii) o desporto precisa de um espaço; (iv) diversidade e inclusão; (v) colaborando com aqueles que nos inspiram; e (iv) ser pioneiros no futuro do trabalho” (Adidas, 2019). Esta expressão da imagem da empresa deve estar alinhada com os objetivos delineados pela organização, assim como, a missão, os valores e a visão (Mosley, & Schmidt, 2017). Este alinhamento do *EVP* é fundamental para atrair os profissionais certos que “tenham a motivação, habilidades, conhecimento, competências e personalidade para ter um bom desempenho, considerando a estratégia, os objetivos e as práticas da organização” (Lawler, 2005, p.13).

Como referido anteriormente, é determinante ter em consideração os fatores e valores que determinam a escolha dos profissionais por exercer funções numa determinada organização. Efetuando uma comparação entre os valores de identidade da marca tradicionais (remuneração e benefícios, valorização da hierarquia, estabilidade e emprego, direitos adquiridos, reconhecimento da fidelidade, comunicação aberta e informal, carreira profissional) e os valores da marca atuais (flexibilidade e autonomia, estrutura horizontal, projetos desafiantes, equilíbrio vida pessoal e profissional, reconhecimento do mérito) podemos verificar mudanças significativas para a realidade atual das organizações. Na elaboração desta proposta de valor do empregador, não se deve por esse motivo restringir-se ao salário, benefícios e recompensas, visto que, nem sempre são estes os fatores que pesam na tomada de decisão dos candidatos. Esta deve projetar as suas oportunidades (compensações, desafios), a identidade (cultura, valores e práticas de gestão) e a imagem (perceção externa e interna) (Cardoso, 2016).

O *EVP* deve abranger a soma total dos benefícios não tangíveis e tangíveis proporcionados pela empresa que os potenciais e atuais colaboradores recebem ao integrar e exercer funções numa determinada organização. Estes benefícios

incluem: ambiente de trabalho propício ao bom desempenho profissional, interações sociais, boa imagem enquanto empregador, oportunidades de aprendizagem e crescimento (Pandita, & Ray, 2018). No “*Employer Branding Report*” são mencionados os benefícios tangíveis e intangíveis mais comuns nas empresas. Relativamente aos tangíveis: (i) remuneração e financeiros, (ii) localização geográfica, (iii) programas de desenvolvimento e aprendizagem, (iv) formas de trabalho flexíveis e (v) programas de bem-estar. No que concerne aos intangíveis, os mais frequentemente mencionados são os seguintes: (i) valores no local de trabalho, (ii) visão da organização, (iii) estratégia correspondente à visão, (iv) cultura de liderança inspiradora e positiva, (v) propósito do trabalho realizado e (vi) impacto e serviço à comunidade (Delaney, 2017).

Num outro relatório semelhante, o “*Employer Branding Now: A definitive guide to the state of global employer brand management in 2018*” os elementos-chave mais comuns no *EVP* são: inspirar propósito, inovação, desenvolvimento e formação profissional, compromisso com a diversidade e inclusão, empresa ser boa referência para a carreira, trabalho orientado para a equipa, produtos e serviços atrativos, ambiente de trabalho agradável, respeito pelas pessoas e trabalho desafiante. A maioria das empresas inquiridas referiram que para o desenvolvimento da estratégia de *EB*, uma boa definição do *EVP* é essencial para as organizações serem bem-sucedidas (Universum, 2018).

A utilização da *internet* para a recolha de informações relativamente a exercer funções numa determinada organização, é prática frequente entre os profissionais na procura de emprego ou análise de uma proposta de trabalho. Verifica-se, cada vez mais, a partilha aberta das experiências e a avaliação dos locais de trabalho, através do recurso a plataformas como o *Glassdoor*, em que atuais e antigos colaboradores avaliam a empresa, assim como, permite identificar os melhores e piores empregadores. Um estudo, investigou estas avaliações de empresas, identificando que os indivíduos quando realizam a avaliação coletiva dos empregadores, preocupam-se com sete proposições de

valor da marca do empregador: (i) elementos sociais do trabalho (e.g. ambiente e trabalho em equipa; cultura organizacional orientada para as pessoas); (ii) tarefas de trabalho (e.g. se são interessantes e desafiadoras; que impliquem pensamento inovador); (iii) aplicabilidade das habilidades e competências (e.g. se são utilizadas de forma significativa; existência de oportunidades de ensinar); (iv) oportunidades de desenvolvimento profissional (e.g. gestão de carreira; reconhecimento do trabalho desenvolvido); (v) questões económicas (e.g. compensação; benefícios como seguro de saúde e pensões; emprego seguro); (vi) papel da gestão (e.g. avaliação dos superiores/chefes); e (vii) equilíbrio trabalho-vida pessoal (e.g. identificação com a organização e enquanto empregador; gestão do trabalho com a vida familiar e amizades) (Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2017).

Para o sucesso do *EVP*, é ainda primordial a conceção de objetivos bem definidos, o estabelecimento de uma boa relação com os colaboradores atuais assim como potenciais e o cumprir as promessas. É fundamental ter em consideração que o não cumprimento dos termos da proposta de valor poderá acarretar consequências para a empresa, como a alta rotatividade, baixo compromisso dos colaboradores, perda de credibilidade e baixa produtividade (Elegbe, 2018). Neste seguimento, e para a divulgação da estratégia e do *EVP* da organização, é fundamental delinear ações para promover e comunicar aos colaboradores e aos potenciais candidatos, que a empresa tem aquilo que eles valorizam. Na próxima secção, iremos explorar este tema.

5.2.3 Promoção e comunicação do *Employer Branding*

De acordo com o referido anteriormente pelos autores Backhaus e Tikoo (2004), assim como, Mosley e Schmidt (2017), um dos aspetos essenciais no processo de *Employer Branding* é a promoção e a comunicação desta estratégia a

nível interno e externo. Neste seguimento, as organizações devem cultivar um *Employer Branding* tanto interno como externo que vise a construção de uma cultura de confiança na gestão da empresa e na organização em si (Vatsa, 2016). O *Employer Branding* externo é “aquele que é percebido pelos potenciais candidatos a emprego” enquanto o *Employer Branding* interno “relaciona-se com a percepção dos atuais empregados da organização como um empregador” (Robertson, & Khatibi, 2013, p. 23).

A comunicação é essencial para o *Employer Branding* e requer a colaboração das diferentes áreas: recursos humanos, *marketing* e relações públicas. Para este efeito, deverão ser criados planos estratégicos de comunicação que divulguem mensagens aos atuais e novos colaboradores relativos aos valores e ética, assim como, promovam o *engagement* e a identidade da organização (Neill, 2016).

O desafio para as empresas ao comunicar a mensagem da marca externamente, é assegurar que esta corresponde à realidade interna da organização. Garantir esta consistência é essencial para a percepção dos candidatos sobre a entidade enquanto empregadora. Quando estas mensagens da marca “são claras e honestas, os funcionários mais adequados serão atraídos para a empresa” (Backhaus, 2016, p. 16). Para assegurar a autenticidade das mensagens difundidas, é preciso toda a empresa estar comprometida e envolvida, “uma pessoa ou equipa não pode ser responsável pela marca do empregador, esta é da responsabilidade de toda a organização” (Delaney, 2017, p.14). Os colaboradores desempenham um papel preponderante nesta propagação. Por esse motivo, garantir que a sua visão da organização e experiência profissional seja positiva é fundamental para que a mensagem espalhada a colegas, amigos, conhecidos, familiares, *social media*, entre outros, seja também ela positiva (Delaney, 2017).

Selecionar os canais de comunicação mais indicados a serem utilizados pelas empresas é importante para o sucesso da divulgação das suas mensagens. Estes canais podem ser divididos em três categorias: primárias, secundárias e

terciárias. As comunicações primárias referem-se às mensagens relacionadas com o comportamento corporativo, as políticas da empresa, os produtos e serviços (e.g. *feedback* dos colaboradores, *intranet* das empresas, mensagens internas). As comunicações secundárias são as políticas de comunicação formais dominadas pela organização relacionadas com a promoção da empresa, publicidade e *marketing* (e.g. redes sociais, anúncios, *website*, contacto com universidades). Por último, as comunicações terciárias retratam as comunicações de terceiros, o “boca-a-boca” entre os diversos *stakeholders* (e.g. *media*, concorrência) (Balmer & Greyser, 2003).

Neste sentido, poderá optar-se pela utilização de várias ferramentas para comunicar a marca da organização enquanto empregadora, sendo as mais comuns, as redes sociais e profissionais, o *website* da empresa e a publicidade (Graham, & Cascio, 2018). Particularmente nos últimos anos, as redes sociais e profissionais têm ganho um papel preponderante, destacando-se enquanto ferramenta altamente eficaz de comunicação, divulgação e contacto com candidatos/colaboradores para o interior e exterior das organizações. Para o sucesso deste recurso, é essencial haver um investimento por parte das empresas para facilitar o seu uso e a construção de uma cultura que encoraje os colaboradores a interagir e partilhar nestas redes (Pham, 2015). Neste sentido, as empresas deverão tornar-se ativas, interagindo com os profissionais e promovendo acontecimentos positivos, procurando desta forma estabelecer e construir uma reputação próxima e autêntica dos atuais colaboradores e potenciais candidatos (Mosley, 2015).

Ao longo de todo o *Employer Branding*, são várias as ocasiões em que os indivíduos interagem com a *employment brand*⁵, sendo importante estabelecer

⁵ *employment brand* “consiste na perceção dos indivíduos sobre o que é distinto, central e duradouro sobre a organização como um local de trabalho” (Dineen, & Allen, 2016, p. 91). Também referido como *employment branding*, este refere-se aos esforços do empregador para conceber e promover a imagem que a sua organização é um bom local para se trabalhar (Ewing, Pitt, Bussy, & Berthon, 2002).

uma boa relação para promover a marca e para o sucesso da estratégia. No relatório “*Fortune 500 Employment Brand Report*” foram analisados os esforços de *employment brand* de 500 empresas de sucesso, sendo relatadas as práticas utilizadas para fornecer uma experiência personalizada, divulgar a marca e captar o interesse dos candidatos. Relativamente ao *website* corporativo foram verificadas práticas como um *chatbot* para responder a questões; secção de “carreiras” dividida por áreas profissionais; vídeo para efetuar uma *tour* virtual à empresa; vídeos corporativos, testemunhos de funcionários que foram progredindo internamente e retrato do dia-a-dia na empresa; *blog* para discussão de assuntos; publicação de artigos e notícias relevantes; divulgação de atividades corporativas (e.g. *team-buildings*), iniciativas de responsabilidade social corporativa e ambiental (e.g. voluntariado, garrafas de água reutilizáveis), incluindo fotos e vídeos das mesmas, partilhando também em redes como *LinkedIn* e *Facebook* e incentivando os colaboradores a fazê-lo; secção “*Employer awards*”; referir a cultura, missão, valores, benefícios, programas (e.g. formação, referências) e quais as etapas de carreira; questionário de correspondência cultural *online* (WilsonHCG, 2019).

Acrescentam-se ainda outras práticas mencionadas, como a participação nas iniciativas universitárias e presença em feiras de emprego; proporcionar uma boa experiência no processo de recrutamento (e.g. dinâmicas de grupo interessantes que avaliem *soft skills* como trabalho em equipa e liderança); publicação dos anúncios em plataformas digitais selecionadas, descrevendo-os de forma atrativa (e.g. elaborar um vídeo que apresente a oferta de forma criativa) e contendo informações adicionais sobre a organização (e.g. descrição sobre a cultura e remetendo para o *website*, redes e *youtube* para mais detalhes); atenção às *reviews* (e.g. *glassdoor*, *indeed*, redes) para monitorizar a marca enquanto empregador e aspetos a melhorar (WilsonHCG, 2019). Seguidamente, abordaremos a forma como se processa a avaliação do *EB*.

5.2.4 Avaliação do *Employer Branding*

De forma a avaliar os resultados e o sucesso do *EB*, é de grande importância recolher informações quantitativas e qualitativas, como o nível de *employee engagement*⁶, a capacidade de atração de talento, os *drivers* do desempenho financeiro, a satisfação do cliente e a retenção de talento (Cascio, & Graham, 2016).

O *Employer Branding* deve ser monitorizado a curto e a longo prazo para que se possa compreender se estão a ocorrer os efeitos esperados, ou se por outro lado, será necessário efetuar alterações para conseguir alcançar os resultados pretendidos. Para avaliar a curto prazo, devem ser utilizadas métricas relativas ao nível de *engagement* que o conteúdo de *marketing* criado está a produzir, o número e qualidade dos candidatos atraídos e contratados, assim como, os custos totais por contratação destes novos colaboradores (*cost-per-hire*). Além disso, dever-se-á monitorizar o sucesso das estratégias, campanhas e atividades de *marketing* relacionadas com o processo de recrutamento, assim como, analisar quais as fontes de que surgem os candidatos recrutados e compreender quais as melhores para conseguir atrair os candidatos pretendidos para a organização (e.g. *website IT Jobs* para atrair candidatos da área das tecnologias de informação). No que concerne a longo prazo, devem ser usadas métricas relativas à imagem de marca do empregador, à atratividade como potencial empregador e à consciência da marca (*brand awareness*⁷). Dentro da organização, deverá ser

⁶ *employee engagement* refere-se ao compromisso e envolvimento dos colaboradores para com a empresa e o seu trabalho. Por sua vez, este *engagement* irá influenciar a sua permanência (Pandita, & Ray, 2018).

⁷ *brand awareness* é uma das dimensões essenciais do valor da marca. Este é um dos fatores principais que pesam nas tomadas de decisão das pessoas, visto que a maioria prefere optar por marcas que conhecem ou que já ouviram falar (Moisescu, 2008). Esta consciência da marca refere-se à forma como a empresa é reconhecida e percebida pelos indivíduos no mercado de trabalho.

medido o desempenho, o *employee engagement*, bem como, o número e a qualidade dos novos colaboradores. Destaca-se ainda, através de medidas de desempenho do negócio (vendas, satisfação do cliente e produtividade), a importância de avaliar o retorno do investimento (*ROI*) em talento (Mosley & Schmidt, 2017).

A criação de um sistema de medição para avaliar o *ROI* é preponderante para compreender se a estratégia de *EB* delineada está ou não a funcionar. De acordo com o “*Employer Branding Global Trends Study Report*”, as métricas mais frequentemente utilizadas pelas empresas são: *employee engagement* (44%), taxa de retenção (41%), número de candidatos (34%), qualidade por contratação (33%), custo por contratação (33%), *ranking* de prémios de melhor empregador (29%), promoção de candidatos internos (25%), taxa de referências de novas contratações (25%) (Employer Brand International, 2014). Num outro relatório, o “*Employer Branding Report*”, são identificadas medidas similares sendo as mais comuns: taxa de retenção, custo por contratação, *employee engagement*, qualidade do candidato (rácio de candidatos qualificados para o total de candidatos), custo por candidato qualificado, tempo por contratação, qualidade da contratação (e.g. avaliação do desempenho do colaborador, produtividade e tempo de retenção na organização) e satisfação do candidato. Além disso, é também referida a importância de recolher *feedback* diretamente junto dos colaboradores de forma a avaliar e efetuar alterações (Delaney, 2017). Ao conceber o sistema de avaliação dos resultados, a organização deve identificar quais as medidas mais adequadas para sua estratégia de *EB*.

Um outro aspeto essencial a considerar ao longo de toda a estratégia, são os colaboradores, tema que iremos compreender na secção seguinte deste trabalho.

5.2.5 Os colaboradores no *Employer Branding*

A longo prazo, o sucesso das organizações depende do contributo dos funcionários para além do cumprimento das funções para as quais foram contratados. Os colaboradores são considerados os embaixadores da marca do empregador no mercado de trabalho. Neste seguimento, de forma a deter uma boa reputação e imagem é primordial que os gestores invistam capital, esforço e tempo, bem como, envolvam todos os membros da organização na promoção de uma mensagem de *Employer Brand* positiva (Graham, & Cascio, 2018). Neste processo de *branding* da empresa, o desafio para os gestores prende-se com a criação de uma cultura organizacional que inclua os colaboradores e os incentive a participar. A investigação refere que quando existe um alinhamento entre os valores dos colaboradores e os da organização enquanto marca empregadora, há uma maior probabilidade de identificação com o trabalho e em realçar a empresa na sua divulgação (Kusce, & Okan, 2010).

O *Employer Branding* deve contemplar todo o ciclo de vida dos colaboradores, promovendo a interação e *feedback* ao longo de toda a experiência com a organização: (i) Fase de atração – neste primeiro contacto do candidato, desempenha um papel importante no conhecimento da marca assim como na perceção de atratividade; (ii) Fase da candidatura – gestão da experiência da submissão da candidatura e a comunicação de *feedback* ao candidato; (iii) Fase de entrada – relação estabelecida na integração dos novos colaboradores será importante para a produtividade, satisfação e identificação com a empresa; (iv) Fase de retenção – essencial estabelecer um diálogo aberto com os colaboradores, providenciar *feedback* e promover o *engagement*; (v) Fase de desenvolvimento – proporcionar desafios aos colaboradores para promover o seu desenvolvimento e aprendizagem continua estabelecida numa relação de *win-win*; (vi) Fase de

saída – possibilita obter um *feedback*, pode auxiliar no aprimoramento da estratégia de retenção futura e a passar uma boa imagem de escuta ativa e respeito pelas pessoas; (vii) Fase de *alumni* – manutenção do contacto com os ex-colaboradores que continuam a ser fonte de *feedback* da experiência na empresa para candidatos e clientes (Veloso, 2018).

Ao longo deste ciclo de vida, devem ser desenvolvidas atividades alinhadas com as etapas da carreira dos indivíduos na organização. Por sua vez, isto permitirá estabelecer a imagem da empresa como um empregador que procura atender às expectativas e necessidades dos atuais e potenciais colaboradores, permitindo à marca diferenciar-se e tornar-se atrativa no mercado de trabalho. Por conseguinte, esta atratividade poderá auxiliar na atração e retenção de profissionais de qualidade (App, Merk, & Buttgen, 2013). No que concerne às práticas sustentáveis da empresa alinhadas com a fase profissional, como exemplos poderemos referir: para novos colaboradores deter um programa de acolhimento e socialização, para profissionais nas etapas intermediárias possuírem um programa de equilíbrio trabalho-vida pessoal e para indivíduos mais antigos em final de carreira disponibilizarem um programa de preparação para a reforma (Backhaus, 2016). De forma a melhor compreender a aplicabilidade do *Employer Branding* nas organizações, abordaremos seguidamente as práticas de vários casos de empresas bem-sucedidas.

5.2.6 *Employer Branding*: exemplos de práticas

Vários são os estudos desenvolvidos que reconhecem as empresas enquanto empregador e são efetuados "*rankings*". Destacam-se por exemplo os seguintes: o "*Randstad Employer Brand Research*" (Randstad), "*Most Attractive Employers rankings*" (Universum), "*Best Workplaces*" e "Prémios Sociais" (Great Place to Work), "Melhores empresas para trabalhar" (Revista Exame) e "Empresas mais atrativas de Portugal" para jovens (Spark Agency). Nesta última

secção da revisão da literatura, iremos fazer referência às práticas de empresas, no que concerne ao *Employer Branding*, destacadas este ano ou em anos recentes a nível nacional e/ou internacional.

Algumas empresas são mundialmente reconhecidas como exemplos incontornáveis de *EB*. Um desses exemplos é a Heineken, conhecida pelas iniciativas de *marketing* diferenciadoras como é o caso do vídeo “*The candidate*” e mais recentemente, a campanha “*Go places*” presente no *website* da empresa, em que os indivíduos são conduzidos a participar numa entrevista interativa, que visa promover o *engagement*. Além disso, entre outras práticas, têm também oportunidades para universitários (e.g. “*International Graduate Programs*”); um canal oficial de *youtube*; envolvem os colaboradores em todo o processo desde a definição do EVP, a participar em campanhas e em fornecerem testemunhos sobre a sua experiência profissional na empresa com vista a promover a autenticidade da marca (Veloso, 2018; Heineken, 2019; Randstad 2018).

Uma outra empresa que tem sobressaído é a General Electric, destacando-se pela adaptação das suas práticas ao mercado. Como por exemplo, na China estão presentes no “*WeChat*”, que é uma aplicação usada no país. Outras práticas referem-se a campanhas de marketing; recrutamento e divulgação da empresa (e.g. publicidade de ofertas de emprego, embaixadores da marca que partilham frequentemente sobre as suas experiências na empresa); partilha de notícias; presença nas redes (e.g. *LinkedIn*; *Hootsuite*), testemunhos de colaboradores no *website* (“*My GE Story*”); partilha de notícias no blog da empresa; formação e participação dos colaboradores (e.g. “*Conselho de Employer Brand*”); contacto com universidades (e.g. feiras de emprego, exposições; estágios, programas como “*Operations Management Leadership Program*”); flexibilidade de horários (e.g. possibilidade de trabalhar a partir de casa em alguns dias); benefícios (e.g. planos médicos, dentários e visão; ações da GE; planos de reforma; descontos; programas de incentivos), diversidade e igualdade (e.g. programa “*GE Veterans*”).

Network” para veteranos; *“People With Disabilities Network”* para pessoas com incapacidades), entre outras práticas (Veloso, 2018; General Electric, 2019).

O Google é outro dos exemplos, sendo o seu campus um dos principais aspetos de destaque, detendo instalações e serviços incomparáveis (e.g. creche e alimentação gratuita, massagens, serviços médicos, salas de jogos, aulas de desporto e ginásio), algo que pode ser visualizado no filme *“The internship”* de 2017. Além disso, têm frequentemente contacto com estabelecimentos de ensino (e.g. feiras de emprego e incentivam a partilha na *social media* com *hashtag* *“#GoogleOnCampus”*; estágios *“STEP internship”*, *“Apprenticeship Programs”*; atribuição de bolsas de estudo, visitas ao campus, competições *“Google’s coding competitions”* e desafios *“Case Challenge”*; programas de verão *“Computer Science Summer Institute”*, programas de rotação de postos de trabalho *“Associate Product Manager Program”*); eventos, oportunidades de desenvolvimento e formação sob o lema *“Grow with Google”* (e.g. palestras e apresentações, conferências, gestão de carreira através de conversas com as chefias intermédias; cursos gratuitos online *“Google Digital Workshop”*); testemunhos dos colaboradores (e.g. *“My Path to Google”*); presença no *youtube* (e.g. *“Playlist: Work at Google”*); página de carreiras geral e outra para estudantes; promovem a diversidade e inclusão (e.g. *“Google Lime Scholarship”* para estudantes com incapacidades; *“Women Techmakers Scholarship program”* para aumentar o envolvimento de mulheres nas áreas das tecnologias da informação, *“Google Student Veterans of America Scholarship”* para veteranos); benefícios (e.g. seguro de viagem, seguro de saúde, programa *“Global Education Leave”*, licença de maternidade e paternidade superior ao concedida por lei, em caso de morte parte do salário é atribuído aos familiares durante alguns anos, bónus no nascimento de filhos *“baby bonding bucks”*), entre tantas outras práticas que a tornam uma das empresas mundialmente mais atrativas para trabalhar (Veloso, 2018; D’Onfro, & England, 2015; Insider, 2017; Google, 2019).

Ainda numa ótica internacional, analisamos o relatório “*Standing out: Insights from celebrated employer brands*” elaborado pela Randstad (2019b), que abordou o *EB* de cinco empresas que se destacaram neste âmbito (AkzoNobel, CLP Power, Nestlé, Phillips e Volvo Cars). A consultora realizou entrevistas aos profissionais de RH para compreender as suas práticas, sendo concebida pela autora a “tabela 1. Casos de empresas Globais *EB*” para apresentar as informações recolhidas sobre o *EB* destas empresas. Estas informações foram organizadas nas categorias “Foco do *EB* da empresa; Atividades e Ações; Comunicação e Promoção; Regalias e Benefícios; Avaliação”. De forma sucinta, é possível referir que se verificam abordagens diferentes por parte de cada uma das empresas inquiridas nas diferentes categorias. Relativamente ao “Foco do *EB* da empresa”, verifica-se que este funciona como o alicerce para as práticas implementadas, sendo possível constatar que estas retratam a imagem que a empresa pretende transmitir. Estas práticas podem ser visualizadas com mais detalhe na tabela 1 que se encontra no final desta secção.

Numa perspetiva nacional, a TAP Air Portugal tem sido uma das empresas de destaque. A estratégia de *EB* baseia-se num modelo próprio, no qual o posicionamento é “Inspirar pessoas, voar confiança, celebrar emoções”. Quanto aos pilares, são cinco: comportamento organizacional, atratividade e competitividade, comportamento organizacional, academia, e por último, compromisso e cultura. No que concerne às práticas que desenvolvem, pode referir-se a formação (e.g. *workshops*, conferências); programas para os colaboradores (e.g. programa de Acolhimento e Integração “*Welcome Aboard*”; programa “Reconhecer”, programa “Simpatia”); oportunidades de mobilidade interna; benefícios de saúde e bem-estar (e.g. parcerias com ginásios, seguros, infantário TAP aberto 24 horas por dia, gabinete de serviço social) e o contacto com estabelecimentos de ensino (e.g. feiras de emprego, estágios, projetos de I&D, *mentoring*, visitas de escolas, programas de *trainees*) (Velo, 2018; TAP, 2017)

Outra das empresas que se tem destacado no panorama nacional tem sido a Delta Cafés (Grupo Nabeiro). A estratégia de *EB* visa propiciar a criação de uma identidade corporativa diferenciadora e única no mercado. Para esse fim, têm projetos de inovação e desenvolvimento (e.g. programa *MIND - Modelo de Inovação da Delta* gerido pelo Centro de Inovação do Grupo Nabeiro em que os colaboradores podem efetuar sugestões e apresentam novas ideias); eventos (e.g. “*Family Day*” em que a família dos funcionários são convidados para visitar a empresa), contacto com universidades (e.g. programa de *trainees* que envolve rotação por várias áreas e empresas do grupo; presença nas faculdades; estágios de curta duração), iniciativas de responsabilidade social (e.g. projetos de voluntariado, apoio social e apoio às comunidades, tendo inclusive criado a Associação Coração Delta), entre outras práticas (Velo, 2018; Delta Cafés, 2019).

Por sua vez, nas áreas de engenharia e tecnologias da informação (IT), a autora Gregorka (2017), refere no seu estudo que os benefícios das empresas inquiridas diferem significativamente, sendo o seguro de saúde e o seguro de vida identificados como os mais comuns. Quanto às práticas utilizadas para atrair candidatos, fornecem um salário competitivo e oportunidades de desenvolvimento. No que concerne a retenção dos colaboradores, apostam no recrutamento interno e na gestão de carreira. Relativamente à comunicação, os canais usados mais frequentemente são *websites*, redes sociais, *intranet* e participação em eventos académicos. Relativamente à avaliação do *EB*, esta é reconhecida pelas empresas como um desafio, observando-se uma grande disparidade nas medidas utilizadas para avaliar os impactos desta estratégia na atração e na retenção dos colaboradores. Algumas organizações recorrem a medidas internas (e.g. satisfação dos colaboradores através de *feedback* e inquéritos; *reviews* dos funcionários, níveis de retenção e referências) e externas (e.g. *rankings*, *feedback* de eventos, *benchmarking*; número de vagas em aberto, candidatos e tempo médio para preenchimento da posição) (Gregorka (2017).

Ainda a nível nacional, Pinto (2016), investigou o *Employer Branding* de seis empresas em Portugal (Bosch, empresa X⁸, Jerónimo Martins, L’Oreal, Nestlé e Sonae) realizando entrevistas aos profissionais de RH das respetivas entidades empregadoras. A seguinte “tabela 2. Casos de empresas Portuguesas EB”, à semelhança da tabela 1, foi concebida para apresentar o EB destas empresas. Nesta segunda tabela, são apresentadas as informações recolhidas, estando organizada nas categorias “Foco do EVP da empresa; Atividades e Ações; Comunicação e Promoção; Regalias e Benefícios; Avaliação”. Verifica-se nesta tabela vários aspetos em comum, assim como, algumas diferenças. Estas práticas a nível nacional podem ser visualizadas com mais detalhe na tabela 2 que se encontra no final desta secção.

Ao contrário da restante análise de exemplos de práticas de EB de várias empresas que se encontra por escrito nesta secção, a conceção das duas tabelas que se seguem deveu-se à abrangência e especificidade da informação existente em cada um dos estudos analisados (Randstad, 2019b e Pinto, 2016). Estas tabelas tiveram por base os dois documentos referidos que abordam vários detalhes que permitem conhecer de forma mais aprofundada e holística as realidades dessas organizações no que concerne o EB e por iniciativa da aluna, agrupar em categorias auxiliando o leitor na compreensão das diferentes práticas implementadas nas empresas inquiridas. Além disso, o facto de um estudo ser internacional e o outro nacional, consideramos que podia ser interessante ao permitir ter uma perspetiva macro (global) e outra micro (nacional).

⁸A Empresa X é uma multinacional que pertence ao setor da energia e devido a constrangimentos de confidencialidade, não é identificada no estudo de Pinto (2016).

	Foco do EB da empresa	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
1. Phillips	- Flexibilidade na abordagem ao talento (e.g. desenvolvera um <i>“assignment value proposition”</i> específico para <i>Freelancers</i>)	- Abordagem holística ao talento (e.g. campanha <i>“Code to Care Global”</i> para atrair profissionais de IT); projetos inovadores para estudantes e recém-graduados; diversidade e inclusão (e.g. movimento <i>“Champions for Change”</i> e objetivo <i>“new global gender diversity”</i> para aumentar para 25% o número de profissionais do sexo feminino em posições de liderança); projetos desafiantes que permitam desenvolverem novas competências e <i>“make an impact”</i> .	- Autenticidade das mensagens (e.g. encorajam os colaboradores a partilharem as suas experiências profissionais); prestam atenção a <i>reviews</i> na <i>social media</i> para melhorar a estratégia.	- Equilíbrio trabalho-vida pessoal (e.g. flexibilidade para trabalhar no escritório ou casa).	- Inquéritos e <i>Focus Groups</i> (e.g. para perceber as motivações e sentimentos dos <i>Freelancers</i> para com o trabalho).

	Foco do EB da empresa	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
2. AkzoNobel	- Experiência do colaborador.	- Transformação das práticas de RH (e.g. programa <i>“Growing with AkzoNobel</i> ; novo sistema de feedback contínuo <i>“check-ins”</i> e interação frequente com os gestores); contacto com <i>start-ups</i> & empresas tecnológicas e inovação (e.g. competição <i>“global ‘paint’ the future”</i> para o desenvolvimento de novas soluções).	- Responsabilidade social (e.g. apoio à comunidade de forma artística através da campanha <i>“Let’s colour”</i>); partilha de testemunhos; recorrem à <i>social media</i> para projetar a marca e responder a <i>reviews</i> .	- Formação e desenvolvimento contínuo (e.g. <i>“education program”</i>).	- Inquérito que abrange as áreas: inovação, motivação, formação e liderança para avaliar progressos.
3. CLP Power	- Digitalização e tecnologia.	- Maior abrangência da abordagem ao talento das áreas STEM (e.g. contacto com estudantes através de	- Inclusão, pertença e comunicação com os colaboradores	- Desenvolvimento (e.g. promoções; <i>“management</i>	- Avaliação (e.g. inquéritos

	Foco do EB da empresa	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
(Hong Kong)		conversas sobre o recrutamento, visitas à empresa, oferta de estágios e bolsas de estudo para alunos de engenharia); diversidade, inclusão e atração de talento feminino (e.g. apoio a iniciativas para estudarem Engenharia; implementação de políticas “family-friendly”, aumento do número de mulheres em posições de liderança); inovação (e.g. parcerias com faculdades e start-ups; plataforma online “Innoldead Fan Zone” e embaixadores “Innorangers”); atividades de	(e.g. encontros para obter feedback; “TK+U vídeo channel”; relatório anual de sustentabilidade); promoção da marca (e.g. anúncios de recrutamento, “career days” para estudantes e job seekers, website de carreiras).	<i>development and succession planning programs</i> ”; job rotation; oportunidades internacionais) e formação (e.g. “CLP Power Learning Institute” e “CLP Power Academy”); equilíbrio trabalho-vida pessoal (e.g. maior licença de maternidade e paternidade;	externos, focus groups, benchmarking e reuniões) e medição (e.g. inquéritos deengagement, pesquisa de mercado e métricas de aquisição e retenção de talento).

	Foco do EB da empresa	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
		desporto, bem-estar, saúde e recreativos.		flexibilidade de horário).	
4. Volvo Cars	- Pessoas	- Autenticidade das palavras dos colaboradores (e.g. partilha de histórias, experiências, sonhos e expectativas na iniciativa #LifeAtVolvoCars; campanha “Made by People” que demonstra o trabalho executado; “Global Graduate Program Videos” significado de trabalhar na Volvo); melhorar o <i>candidate engagement</i> (e.g. recrutamento interno, participação dos colaboradores nos planos de trabalho, feedback e <i>networking</i>).	- Comunicação, divulgação e autenticidade das histórias e mensagens de marketing em canais físicos e digitais; analisam as <i>reviews</i> e comentários efetuam melhorias.	- Reconhecimento do contributo e diversão (e.g. possibilidade de fazer <i>test drive</i> aos novos carros).	-Contacto com os <i>stakeholders</i> (e.g. motivações para querer integrar a empresa).

	Foco do EB da empresa	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
5. Nestlé	- Autenticidade, Humildade e Apelativa.	- Melhoria da experiência dos utilizadores (e.g. possibilidade dos candidatos fazer a candidatura através do telemóvel, acesso às melhores tecnologias); responsabilidade social (e.g. “Nestlé Global Youth Initiatives” programa para jovens terem acesso a oportunidades no mercado de trabalho) e ambiental (e.g. novos processos para reduzir uso de plástico e água): oportunidades de fazerem a diferença e contribuir para um futuro mais saudável (e.g.	- Comunicações de carreira atrativas e que captem a atenção (e.g. vídeos de testemunhos do dia-a-dia na empresa e outros conteúdos de adaptados à vaga); publicação de conteúdo relevante e de carreira na <i>social media</i> (e.g. <i>LinkedIn</i> , <i>Instagram</i> e <i>website</i> corporativo).	- Oportunidades de desenvolvimento de carreira e mobilidade internacional; cultura forte e promoções.	- Imprensa e contacto com os diferentes <i>stakeholders</i> .

	Foco do EB da empresa	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
		desenvolvimento de opções de comida mais saudáveis).			

Tabela 1. Casos de empresas Globais EB. Elaborado a partir do relatório “*Standing out: Insights from celebrated employer brands*” (Randstad, 2019b).

	Foco do EVP	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
1. Bosch	- Imagem da empresa como inovadora e tecnológica.	- Parcerias com universidades selecionadas particularmente na área de Engenharia (e.g. realização de “roadshows”; iniciativa em que os universitários apresentam um “pitch” sobre um tema específico e os vencedores são convidados a	- <i>Social media</i> (e.g. <i>website</i> da organização e <i>Facebook</i> para divulgação de informação e atividades de marketing; <i>website</i> , <i>Linkedin</i> e <i>Expresso</i> para o recrutamento e publicação de ofertas de emprego recorrem).	- Programas de apoio à saúde e bem-estar, oportunidades de mobilidade internacional, posto médico e qualidade das instalações.	- Inquérito de satisfação às atividades realizadas; recrutamento (e.g. métricas como tempo para preenchimento da vaga).

	Foco do <i>EVP</i>	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
		passar um dia na empresa).			
2. Empresa X	- Internacional, diversidade e equilíbrio trabalho-vida pessoal.	- Parcerias com escolas e universidades (e.g. estágios, posições juniores e seniores); promoção da marca e oportunidades (e.g. feiras de emprego, palestras e seminários); iniciativas de <i>networking</i> (e.g. <i>workshops</i> , <i>open</i>	- Divulgação de estágios, ofertas de emprego, competições e para recrutamento (e.g. <i>Linkedin</i> , <i>Talent City</i> , <i>website</i> global da empresa e plataformas das universidades).	- Benefícios relacionados com o equilíbrio trabalho-vida pessoal (não foram referidos exemplos).	- Indicadores internos (não foram referidos exemplos).

	Foco do EVP	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
		<p><i>days, business cases</i>); organização de competições (com atribuição de prémio: estágio ou monetário), oportunidades de desenvolvimento (e.g. estágios de verão, curriculares, profissionais e programa de <i>trainees</i> da empresa).</p>			

	Foco do EVP	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
3. Jerónimo Martins	- Sustentabilidade interna e externa, desenvolvimento interno do talento e, imagem e reputação.	- Oportunidades para estudantes ou recém-diplomados (e.g. programa "Management Trainee Program" e "Campus Ambassadors"; feiras de emprego, workshops, competições como o "Leadership Tournament", pequenos-almoços	- Presença <i>online</i> (e.g. para divulgação da marca, divulgação de vagas e pesquisa direta de candidatos recorrem ao <i>Linkedin</i>).	- Programas de responsabilidade interna de apoio profissional & pessoal e oportunidades de progressão.	- Estudos e rankings que recolhem dados sobre a perceção dos estudantes.

	Foco do EVP	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
		e almoços com estudantes para troca de ideias).			
4. L’Oreal	- (Não referido). Mencionado apenas que em Portugal focam a mensagem para atração de mais candidatos do sexo masculino.	- Contacto próximo com gabinetes de carreira das universidades (e.g. feiras de emprego, estágios e teses de mestrado, <i>case studies</i> nas aulas, conferências; evento “ <i>L’Oreal Germany Recruitment Day</i> ”;	- <i>Social media networks</i> (e.g. <i>Facebook</i> local “ <i>L’Oreal Careers Portugal</i> ”; <i>website</i> de carreiras da empresa, <i>LinkedIn</i> , <i>Youtube</i> e <i>Twitter</i> internacionais).	- Oportunidades de carreira internacionais; programa de referênciação; programa “ <i>Share and Care</i> ”; incentivos de performance (e.g. viagens).	- Estudos e rankings; número de candidaturas anual.

	Foco do <i>EVP</i>	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
		competição “Brandstorm”).			
5. Nestlé	- Saúde, bem-estar, diversidade e segurança.	- Proximidade com estudantes e recém-graduados preferencialmente das áreas de Economia, Engenharia, Marketing e Gestão (não foram referidas exemplos de atividades).	- <i>Social media</i> para recrutamento (e.g. optando por <i>LinkedIn</i> e/ou <i>Facebook</i> dependendo do perfil procurado).	- Não foram referidos. Apenas mencionado que garantem os que as empresas do mesmo setor oferecem.	- Número de candidaturas de cada universidade; número de pessoas que entram e saem.

	Foco do EVP	Atividades e ações	Comunicação e Promoção	Regalias e benefícios	Avaliação
6. Sonae	- Reconhecimento e meritocracia, diversidade, “ <i>leadership school</i> ”, mobilidade interna e carreira, formação e desenvolvimento.	- Contacto com universidades (e.g. estágios curriculares e profissionais, roadshows em faculdades, eventos de <i>networking</i> , iniciativas de inovação), institutos de investigação e outras entidades académicas.	- Social media e <i>websites</i> para recrutamento, publicação de anúncios e interação com potenciais candidatos (e.g. <i>Linkedin</i> e “rede contacto” da Sonae; <i>website</i> corporativo e <i>websites</i> de recrutamento).	- Programas de mérito e reconhecimento; formação e desenvolvimento constante.	- Inquérito de satisfação interna.

Tabela 2. Casos de empresas Portuguesas EB. Adaptado a partir do estudo de Pinto (2016).

6. Discussão

Como pudemos verificar ao longo da literatura revista na concepção deste Trabalho Final de Mestrado, existe por parte das organizações, cada vez mais, uma preocupação em ter ao seu serviço os melhores profissionais. Em todo o mundo, atrair e reter colaboradores talentosos e alcançar uma vantagem competitiva é importante para as empresas (Eger, Micik, Gangur, & Rehor, 2019). Neste sentido, as organizações têm utilizado o *Employer Branding* como uma ferramenta estratégica para se diferenciarem e estabelecerem no mercado como um empregador de escolha (Ruchika, & Prasad, 2019).

No que concerne ao principal objetivo definido para este trabalho “compreender o *Employer Branding* na atração e retenção de talento nas organizações” e aos objetivos específicos delineados para a sua concepção, ao longo da dissertação estes foram sendo abordados e foram cumpridos. Por conseguinte, levaram-nos até às respostas para as duas questões de investigação a que nos propusemos na realização deste trabalho. Seguidamente iremos abordar o que nos permitiu responder às mesmas.

No que concerne a **primeira questão “Qual a importância do *Employer Branding* na atração e retenção de talento?”**, podemos verificar tanto na literatura como nos exemplos de práticas, o papel que o *EB* pode ter para atrair e reter os colaboradores talentosos. Antes de mais, podemos constatar nas tendências para 2019, que os temas desenvolvidos, o talento e o *EB*, são prioridades este ano (Deloitte, 2019; Top Employers Institute, 2019; Pwc, 2019; Mercer, 2019), verificando-se serem problemáticas atuais e de grande relevância para as organizações. Desde o surgimento do tema a partir do “*war for talent*” (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001), às rápidas e complexas transformações no mercado de trabalho (Beechler, & Woodward, 2009), que por sua vez estão a originar uma escassez de talento (ManpowerGroup, 2018), leva-nos a constatar a

necessidade de dirigir ações para efetuar uma boa gestão de pessoas permitindo tanto atrair candidatos com elevado potencial, como reter os colaboradores talentosos (Pandita, & Rey, 2019; Cic, & Zizek, 2017). Neste seguimento, os aspetos que atraem os indivíduos para determinada organização, são o salário e os benefícios, o equilíbrio, trabalho-vida pessoal, o emprego seguro, o ambiente de trabalho, a progressão de carreira, a empresa ser financeiramente estável, a flexibilidade, a localização, a formação e a gestão. Por sua vez, os principais fatores que os retêm, são os mesmos cinco primeiros identificados na frase anterior. Cada vez mais se verifica que um salário atrativo não é fator suficiente para a escolha, tendo as organizações de incluir outras práticas valorizadas pelos indivíduos para conseguirem competir pelo talento existente (Randstad, 2019a).

O *Employer Branding*, através da aplicação dos princípios de *Branding* aos RH (Sokro, 2012), surge como uma ferramenta que pode solucionar este desafio vivenciado nos dias de hoje pelas empresas (Purusottama, & Ardianto, 2019). Esta estratégia tem resultados positivos para produtividade, ambiente de trabalho, envolvimento e comprometimento dos colaboradores, a diminuição de custos salariais e com o recrutamento, assim como, para atração e retenção de colaboradores (Aldousari, Robertson, Yajid, & Ahmed, 2017; Graham & Cascio, 2018; Kucherov, & Zavyalova, 2011). Podemos também constatar em termos mais práticos, nos estudos de Pinto (2016) e Gregorka (2017), ambos os autores referem que as empresas participantes reconhecem a importância de utilizar a ferramenta de *EB* nas organizações para atração e retenção de talento. Estas conclusões podem ainda ser corroboradas pelos dados do estudo desenvolvido pelo LinkedIn (2012a) em que 83% dos profissionais na área de aquisição de talento reconhecem que o *Employer Branding* tem um impacto significativo no sucesso em contratar profissionais talentosos. Neste sentido, poderemos constatar a importância preponderante que esta estratégia e as práticas implementadas podem ter para os colaboradores e para as organizações em termos de atração e permanência dos indivíduos.

Relativamente à **segunda questão “De que forma podem ser implementadas práticas para através do *Employer Branding* potenciar a atração e retenção de talento?”**, podemos desde já compreender que esta implementação implica que os recursos humanos e o *marketing* estejam alinhados, assim como, envolve todos os outros departamentos e áreas de negócio (Veloso, 2018; Moroko, & Uncles, 2008). Esta estratégia a longo-prazo orientada para pessoas apresenta os ativos tangíveis e intangíveis da empresa para exibir aos candidatos e colaboradores atuais que a organização é um ótimo local para trabalhar (Pinto, 2016; Badawy, Fahmy, & Magdy, 2017). De forma geral, este processo implica o desenvolvimento de um *EVP*, implementar a estratégia e definir ações para comunicar a *Employer Brand* (*marketing* interno e externo) e avaliar o sucesso da estratégia de *EB* executada (Backhaus, & Tikoo, 2004; Backhaus, 2016; Delaney, 2017; Mosley, & Schmidt, 2017). Na definição das práticas de *EB*, de forma a tornar a empresa um empregador atrativo, é essencial que estas correspondam aos atributos económicos, psicológicos, funcionais e organizacionais (Kuchеров, & Zavyalova, 2011).

Para o *Employer Brand* ser bem-sucedido é essencial a conceção de um *EVP* diferenciador (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011; Universum, 2018) que projete as suas oportunidades, identidade e imagem (Cardoso, 2016). Nas práticas descritas na secção 5.2.6. é possível constatar que as empresas detêm propostas de valor divergentes entre si, adequando o foco das mesmas à sua realidade organizacional e àquilo que pretendem transmitir aos potenciais candidatos e atuais colaboradores. Como por exemplo, a Bosch pretende passar uma imagem enquanto empresa inovadora e tecnológica e nesse sentido dirige ações próximas das Universidades nas áreas de Engenharia (Pinto, 2016). Por outro lado, a Nestlé procura passar uma mensagem de autenticidade, humildade e ser uma empresa apelativa, promovendo ações relacionadas com a responsabilidade social e ambiental, bem como, atividades que permitam fazer de alguma forma a diferença na vida das pessoas (Randstad, 2019b).

No que concerne as atividades desenvolvidas, constata-se que existe uma grande diversidade entre as selecionadas, no entanto, podemos verificar também algumas práticas muito comuns nestas empresas com *EB*. O mais frequentemente destacado é o contacto com o contexto académico (e.g. feiras de emprego; visitas à empresa; estágios de verão, curriculares, profissionais e programas de *trainees*; *mentoring*; competições; bolsas de estudo; programas internacionais para graduados; eventos de *networking*) com vista ao recrutamento de jovens em início de carreira e divulgar a marca. Uma empresa que se tem destacado no contacto com a população académica tem sido a Sonae, apresentando diversas oportunidades de estágios para universitários através dos *Young Talent Programs* (*Contacto*, *Call for Solutions* e *Call for Summer*), estando ainda presente em diversas iniciativas das Universidades (Sonae, 2019; Pinto, 2016).

Além desta presença universitária, também as oportunidades de formação e desenvolvimento profissional (e.g. *workshops*, conferências, gestão de carreira; cursos; mobilidade interna; sistemas de feedback e contacto com as chefias) para potenciar a aprendizagem contínua e o adquirir de novas competências de forma a se adaptarem às exigências e transformações atuais do mercado. Destaca-se por exemplo a Google através do lema “*Grow with Google*” que proporciona atividades formativas como conferências, palestras e cursos gratuitos *online* “*Google Digital Workshop*”, assim como, oportunidades de desenvolvimento e gestão de carreira através de contacto com as chefias intermédias (D’Onfro, & England, 2015; Insider, 2017; Google, 2019).

Podemos ainda acrescentar que as empresas têm feito por proporcionar projetos desafiantes aos colaboradores e aos estudantes. Como por exemplo na Delta cafés têm o programa MIND para o desenvolvimento de projetos de inovação e desenvolvimento (Veloso, 2018; Delta Cafés, 2019) e na Phillips proporcionam oportunidades de desenvolvimento de projetos para estudantes e recém-graduados (Randstad, 2019b). Outro dos grandes focos das empresas tem sido o equilíbrio trabalho-vida pessoal e outras atividades para envolver os

colaboradores (e.g. horário de trabalho flexível ou remoto; trabalho em equipa; *family days*; atividades desportivas e de saúde; *team buildings*). As organizações têm também fornecido remunerações monetárias (e.g. salário competitivo, bónus, promoções, programas de incentivos) e não monetárias (e.g. seguro de saúde e de vida; maiores licenças de maternidade e paternidade; parceiras com ginásios; creches no local de trabalho; gabinetes sociais e médicos). Um exemplo de destaque neste âmbito é a empresa CLP Power que proporciona licenças de maternidade e paternidade de duração superior ao referido na legislação, assim como, possibilidade de horário flexível (Randstad, 2019b).

Por último, mais recentemente em algumas empresas têm-se vindo a destacar as iniciativas relativas à responsabilidade social e ambiental (e.g. projetos de voluntariado; iniciativas de redução de água e plástico), assim como, a promoção da diversidade, inclusão e igualdade (e.g. programas para pessoas com incapacidades e veteranos; iniciativas para aumentar o número de mulheres em postos de liderança e nas áreas tecnológicas). Sobressaiu enquanto responsabilidade social, por exemplo, a empresa Nestlé, que através do programa “*Nestlé Global Youth Initiatives*”, ambiciona proporcionar a 10 milhões de jovens acesso a oportunidades económicas em 2030, desenvolvendo iniciativas em 3 áreas: emprego e empregabilidade, *agripreneurship* e empreendedorismo (Randstad, 2019b; Nestlé, 2019). Destaca-se ainda como exemplo diferenciador de apoio à comunidade aliado ao setor da empresa, a campanha “*Let’s colour*” da AkzoNobel, em que a organização pintou várias cidades, beneficiando até ao momento cerca de 80 milhões de pessoas (Randstad, 2019b).

Podemos constatar que estas ações e práticas acima referidas vão de encontro ao que a literatura refere relativamente ao que atrai e retém os colaboradores, nomeadamente, salário e benefícios atrativos, equilíbrio trabalho-vida pessoal, ambiente de trabalho agradável, progressão de carreira, flexibilidade no trabalho, formação e gestão (Randstad, 2019a).

No processo de *EB*, a comunicação e a promoção desempenham um papel chave em transmitir para dentro e para fora da organização, que a empresa tem aquilo que os candidatos procuram. É de ressaltar, ser essencial, que as mensagens transmitidas externamente correspondam à realidade interna da organização (Backhaus, 2016). Nas empresas verifica-se o recurso a campanhas de *marketing* e publicidade, presença em vários canais de comunicação (e.g. *website* da empresa; *youtube*; redes sociais e profissionais como o LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram; *intranet*; *websites* de emprego, plataformas das universidades; *reviews* no *glassdoor* e *indeed*; vídeos). Neste âmbito, a empresa Heineken tem sobressaído com iniciativas criativas como a campanha “*Go places*” e o vídeo “*The candidate*” (Veloso, 2017; Heineken, 2019; Randstad 2018). Particularmente, têm-se vindo a destacar os testemunhos dos colaboradores presentes no *website* da empresa, assim como, em vídeos corporativos. Exemplos são as empresas General Electric com o website “*My GE Story*” (Veloso, 2018; General Electric, 2019) e a Google “*My Path to Google*” (D’Onfro, & England, 2015; Insider, 2017; Google, 2019). No que concerne aos canais de comunicação, as redes sociais e profissionais têm sobressaído cada vez mais, aspeto corroborado na literatura que indica que têm tido um papel preponderante sendo uma ferramenta altamente eficaz (Pham, 2015). Por último, no que concerne a forma como as empresas estão a avaliar o sucesso do *EB*, as organizações têm optado por diferentes formas (e.g. inquéritos de satisfação, estudos e *rankings*, indicadores internos, número de candidaturas, número de entradas e saídas, inquéritos externos, *benchmarking*). Como prática diferenciadora de avaliação e exemplo de adequação aos colaboradores, destaca-se a Phillips que realiza *focus groups* e inquéritos a *Freelancers* para compreender os sentimentos e motivações para com o trabalho (Randstad (2019b)).

Neste seguimento, as **empresas têm referido sentir dificuldades em efetuar a avaliação do EB**, aspeto que tem sido mencionado na literatura revista assim como pelos próprios profissionais envolvidos. Como exemplo, Pinto (2016)

refere no seu estudo que as empresas participantes não detinham uma estruturação das atividades desenvolvidas e da avaliação realizada, mencionando sentirem dificuldades em medirem os impactos do *EB*. Este aspeto vai de encontro ao estudo desenvolvido pelo LinkedIn em que aproximadamente metade dos profissionais revelaram não deterem uma estratégia de *EB* proactiva e que dois-terços não a avaliam de forma quantificável (LinkedIn, 2012a).

Nos estudos incluídos na secção 5.2.6., podemos constatar que as organizações descritas foram premiadas recentemente como empresas mais atrativas para trabalhar. De forma geral, aquilo que podemos assumir é que estas detêm uma boa imagem e reputação no mercado, e que à partida, as práticas utilizadas estão a captar a atenção e agrado por parte dos indivíduos. No entanto, não temos conhecimento dos resultados concretos que as mesmas estão a ter. Esta dificuldade de avaliação estará relacionada com a dificuldade em definir métricas objetivas e quantificáveis que se adaptem às especificidades únicas de cada organização. Este é o maior desafio do *EB*, a inexistência de uma fórmula de sucesso que sirva para todos. Por sua vez, este obstáculo da avaliação impede as empresas de conseguirem averiguar o sucesso da estratégia.

Além disso, destaca-se ainda a **escassez de investigação relativa às práticas e impactos concretos do *EB***, que por sua vez, poderá ser um reflexo da problemática da dificuldade de avaliação anteriormente abordada. Esta foi uma dificuldade sentida pela autora na conceção desta dissertação, encontrando pouca investigação no que concerne às práticas que estão a ser implementadas nas organizações e estudos de caso que compreendem os seus impactos. No entanto, podemos perceber pela literatura, que esta lacuna não é uma discussão recente entre os investigadores. Há alguns anos atrás, Moroko e Uncles (2005), mencionaram que apesar da literatura referir que o *EB* tem resultados positivos para a atração e retenção de talento, não se sabe os resultados concretos e se existem efeitos negativos ou neutros que podem advir do *EB*. Como por exemplo, no caso da experiência do colaborador não corresponder ao esperado, não sendo

cumprido o contrato psicológico (Montoren, 2014). Destacam ainda ser necessário a realização de mais investigação, que analise o processo de *EB* posto em prática em empresas de diferentes contextos e os resultados que obtiveram (Moroko & Uncles, 2005).

De igual forma, os investigadores Botha, Bussin e De Swardt (2011) mencionaram existir pouca investigação no que concerne as práticas de *employer brand* referentes à atração e retenção de talentos nas empresas. Por sua vez, num dos estudos abordados na secção 5.2.6. de Pinto (2016), o autor constatou a dificuldade em encontrar, tanto a nível nacional como internacional, estudos semelhantes ao que desenvolveu. Apesar da popularidade do tema no panorama atual e se verifique uma maior preocupação com as áreas desenvolvidas, é evidente a pouca literatura referente às aplicabilidades práticas da ferramenta. Como referido anteriormente na revisão, esta temática do *EB* foi inicialmente abordada por Ambler e Barrow (1996), perfazendo pouco mais de duas décadas, sendo ainda um tema relativamente recente e inovador, o que poderá em parte explicar esta falta de investigação.

Neste sentido, dada a importância das organizações se destacarem e vencerem nesta “guerra pelo talento”, constata-se a necessidade de mais investigação. Seguidamente, passaremos a apresentar as limitações do presente estudo e sugestões para estudos futuros.

7. Limitações e sugestões para futuras investigações

Apesar da integração compreensiva da literatura revista relativamente ao *Employer Branding* na atração e retenção de talento, a presente revisão possui algumas limitações que devem ser reconhecidas e para as quais são apresentadas sugestões para estudos futuros.

A primeira limitação deste estudo prende-se com a metodologia utilizada. Como referido anteriormente, numa revisão narrativa da literatura existe o possível viés do autor, assim como, não é possível reproduzir o estudo (Ferrari, 2015). Numa próxima investigação, optando pela metodologia de revisão da literatura, seria mais adequado recorrer à revisão sistemática ou meta-análise (Rhoades, 2011), permitindo assim um maior rigor.

A segunda limitação refere-se à análise da investigação existente. Embora, tenhamos efetuado uma revisão da literatura a partir de investigação anterior e complementado com exemplos ao longo de todo o trabalho, por restrições de tempo e literatura existente, não foi possível realizar uma análise mais aprofundada como pretendida pela autora. Dada a profundidade e a pouca investigação encontrada referente às práticas de *Employer Brand* utilizadas pelas empresas e a avaliação dos resultados concretos obtidos a partir destas para a atração e retenção de talento (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011; Pinto, 2016), seria interessante efetuar estudos que permitissem a recolha destas informações. Neste sentido, isto poderia ser posto em prática através dos seguintes estudos: (i) análise de casos de empresas com uma estratégia formal de *EB*, comparando as práticas que implementaram e os resultados que obtiveram, com empresas sem estratégia de *EB* ou com uma estratégia informal e (ii) estudo que vise compreender de forma aprofundada como poderá ser efetuada a avaliação do sucesso do *EB* para atrair e reter colaboradores.

Consideramos que a realização de mais estudos neste âmbito poderá ser uma mais-valia para a investigação científica e para as empresas, aprofundando as temáticas e as suas aplicações práticas para a realidade organizacional.

8. Conclusão

O presente estudo sistematizou a investigação existente e acrescenta para literatura disponível, contribuindo para uma compreensão dos temas desenvolvidos. A revisão respondeu às questões de investigação e cumpriu os objetivos propostos pela aluna para a sua conceção enquanto Trabalho Final de Mestrado.

Através da realização desta dissertação, podemos reconhecer a atualidade e relevância do tema selecionado, bem como, o papel que o *Employer Branding* pode desempenhar enquanto ferramenta para a atração e retenção de talento nas organizações. A adoção de uma estratégia de *EB* poderá auxiliar as empresas a alcançarem o sucesso entre o talento através da adoção de práticas que tornam a empresa num empregador mais atrativo para ingressar, assim como, interação e vão de encontro ao que os colaboradores valorizam levando à sua permanência por períodos mais longos. Além disso, os colaboradores apresentam um maior comprometimento para com o trabalho que desenvolvem o que acaba por se refletir numa melhor *performance*, e por conseguinte, leva a empresa a alcançar melhores resultados e a atingir os objetivos. A literatura revista e os exemplos referidos ao longo de toda a dissertação possibilitaram uma análise teórica, e ao mesmo tempo, refletir sobre as práticas implementadas e aquelas que poderão ser opção para as empresas se diferenciarem, bem como, deterem uma vantagem competitiva.

Este trabalho poderá ainda guiar as organizações na implementação do *Employer Branding* através da compreensão dos passos a seguir e objetivos a cumprirem para o seu sucesso, bem como, na identificação e seleção das práticas de atração e retenção de talento mais apropriadas para a sua realidade organizacional. Através da análise das práticas conseguimos perceber a adequação, alinhamento e personalização efetuadas pelas empresas tendo em consideração o setor de atividade, a população-alvo, a identidade organizacional

e a imagem que pretendem transmitir tanto internamente como externamente. Enquanto exemplos que corroboram a anterior reflexão podemos referir o *EVP* da Adidas que adequa os seus pilares ao setor de atividade em que atua (desporto); a Bosch que estabelece parcerias com universidades particularmente na área de Engenharia correspondendo com a população-alvo que pretendem atrair e a imagem de empresa inovadora e tecnológica que pretendem transmitir; a TAP que providencia infantário 24horas por dia de forma a apoiar os seus colaboradores que por força da profissão aérea trabalham em horários que podem oscilar bastante e surgirem contratempos; a AkzoNobel que promove enquanto ação de responsabilidade social de apoio à comunidade a pintura de várias cidades, aspeto relacionado com o produto que comercializam (tintas e revestimentos). Neste sentido, reiteramos a importância da adequação da estratégia de *Employer Branding* à empresa que a pretende adotar e às práticas implementadas.

Concluindo, poderemos refletir sobre a necessidade da realização de estudos adicionais que permitam aumentar a compreensão sobre as temáticas, a aplicabilidade prática da literatura que for sendo desenvolvida e os resultados que se têm verificado nas organizações. A potencialidade das implicações destes estudos para as empresas, fornecem motivos para o aumento de investigação nestas áreas. Estabelecer a ponte entre a investigação e as práticas é essencial para uma boa gestão do ativo mais valioso das empresas - as pessoas - e para o sucesso das organizações.

Referências

- Adidas (2019). Consultado em: <https://www.adidas-group.com/en/careers/our-offer/#/>
- Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M., & Ahmed, Z. (2017). Impact of employer branding on organization's performance, *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170. doi: 10.1080/15475778.2017.1335125
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- App, S., Merk, J., & Buttgen, M. (2013). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23, 262-278. doi: 10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App 263
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualising and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*. doi: 10.1080/15416518.2016.1245128
- Badawy, A., Fahmy, V., & Magdy, M. (2017). Can employer branding raise the retention and motivation of egyptian employees? *Journal of Competitiveness Studies*, 25(3), 250-265.
- Baharin, N., & Hanafi, W. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), 697-707.
- Balmer, J., & Greyser, S. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*. London: Routledge.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320. Retirado de:

https://www.researchgate.net/publication/230853004_Writing_narrative_literature_reviews

- Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273-285. doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002
- Biswas, M. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *J Bus Ethics*, 136, 57–72. doi: 10.1007/s10551-014-2502-3
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12. doi:10.4102/sajhrm.v9i1.388
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016) New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process, *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192. doi: 10.1080/15416518.2016.1244640
- Chambers, E. G, Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels E. G. (1998). *The War for Talent*. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57. Retirado de:
https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Čič, Ž. V., & Žižek, S. S. (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 63(3), 47-59. doi: 10.1515/ngoe-2017-0018.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43. Retirado de:
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=91755677-f7e0-4c63-b443-3b9d2d7442f0%40pdc-v-sessmgr03>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60,

- 197-205. Retirado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316301276>
- Delaney, L. (2017). *Employer Branding Report*. Retirado de:
<https://www.practicemanagersaustralia.com.au/media/Practice-Managers-AU/EmployerBrandingReportSpread.pdf>
- Deloitte (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 *Deloitte Global Human Capital Trends*. Retirado de:
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>
- Delta Cafés (2019). Consultado em: <http://www.grupo-nabeiro.pt/index.php?id=118>
- Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third Party Employment Branding: Human Capital Inflows and Outflows Following “Best Places to Work” Certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90–112. doi: 10.5465/amj.2013.1091
- D'Onfro, & England (2015). Consultado em: <https://www.inc.com/business-insider/best-google-benefits.html>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 78-94. Retirado de:
http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf
- Eger, L., Micik, M., Gangur, M., & Rehor, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. doi: 10.3846/tede.2019.9387
- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265–277. doi: 10.1002/tie.21897

- Employer Brand International (2014). *2014 Employer Branding Global Trends Study Report*. Retirado de: https://pt.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international?from_action=save
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. doi:10.1080/02650487.2002.111104914
- Fajčíková, A., Urbancová, H. & Fejfarová, M. (2018). New trends in the recruitment of employees in Czech ICT organisations. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 25(43), 39–49. Retirado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=a59d333a-a118-4d75-8fbe-46ffd77dd08f%40sessionmgr4008>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *The European Medical Writers Association*, 24(4), 230–235. doi: 10.1179/2047480615Z.000000000329
- Fischerová, M., & Půbalová, K. (2018). Different Approaches in Recruiting Young Professionals. *Emerging Markets Journal, University of Pittsburgh Press*, 8(1), 30-38. doi: 10.5195/emaj.2018.149.
- Galvan, J., L., & Galvan, M., C. (2017). *Writing Literature Reviews. A Guide for Students of the Social and Behavioral Sciences*. Seventh Edition. Taylor & Francis Group. New York, NY: Routledge. Retirado de: <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=46C489FA9B98740C1A22955163F632BD>
- General Electric (2019). Consultado em: <https://jobs.gecareers.com/global/en/working-at-ge>
- Google (2019). Consultado em: <https://careers.google.com/>
- Graham, B. & Cascio, W. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair.

- Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363-379. doi: 10.1108/MRJIAM-09-2017-0779
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108. doi: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x
- Greenhalgh, T., Thorne, S., & Malterud, K. (2018). Time to challenge the spurious hierarchy of systematic over narrative reviews? *European Journal of Clinical Investigation*, 48(6), 1. doi: 10.1111/eci.12931
- Gregorka, L. (2017). *Employer branding practices amongst the most attractive employers of the IT and engineering sector in Portugal*. Master's Thesis in Management and Human Resource Development. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.
- Heineken (2019). Consultado em: <https://goplaces.theheinekencompany.com/pt-pt>
- Insider (2017). Consultado em: <https://www.insider.com/coolest-perks-of-working-at-google-in-2017-2017-7>
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2011). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/03090591211192647
- Kusce, A., & Okan, E. (2010). An exploratory study on the dimensions of employer branding. *Temmuz*, 119-130.
- Lawler, E. E. (2005). Creating High Performance Organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 10-17. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/254431518_Creating_High_Performance_Organisations_The_Determining_Factors
- LinkedIn (2012). The State of Employer Branding. A global report on the hottest topic in talent acquisition. Retirado de: <https://pt.slideshare.net/haimeecode/state-of-employer-brand>

- LinkedIn (2012a). *The State of Employer Branding Global research into the importance of Employer Branding*. Retirado de: <https://pt.slideshare.net/haimeecode/state-of-employer-brand>
- LinkedIn (2012b). *Why Your Employer Brand Matters: The impact of company brand and employer brand on job consideration*. Retirado de: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/nl_nl/campaigns/PDFs/why-your-employer-brand-matters-whitepaper.pdf
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2016). *The literature review: Six steps to success*. Third Edition. SAGE Publications. Retirado de: <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=7042400AD97D56ED93D338755810EF49>
- ManpowerGroup (2018). 2018 Talent Shortage Survey. *Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge*. Retirado de: www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018
- Mayo, A. (2018). Applying HR analytics to talent management. *Strategic HR Review*, 17(5), 247-254. doi: 10.1108/SHR-08-2018-0072
- Mercer (2019). *Global Talent Trends 2019*. Connectivity in the human age. Retirado de: <https://www.mercer.pt/our-thinking/career/global-talent-hr-trends-2019.html>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press. McKinsey & Company, Inc.
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306. doi: 10.25019/MDKE/5.2.07
- Moiescu, O. L. (2008). The Importance of Brand Awareness in Consumers' Buying Decision and Perceived Risk Assessment. *Management & Marketing*, 7, 103-110. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/38112299_The_Importance_of_

Brand_Awareness_in_Consumers'_Buying_Decision_and_Perceived_Risk_Assessment

- Molineux, J. (2013). Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management – a longitudinal case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1588–1612. doi: 10.1080/09585192.2012.723022
- Montonen, A. (2014). *Outtweeting the competitors - how social media is used in employer branding in Finland*. Master's thesis in International Business. Finland: Aalto University School of Business. Retirado de <https://pdfs.semanticscholar.org/a228/6d587e5bc2bf2432fd24a4d99f4a93f1520b.pdf>
- Moroko L., & Uncles, M. (2005). *Employer Branding: The Case For A Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation*. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/237661979_Employer_Branding_-_The_Case_For_A_Multidisciplinary_Process_Related_Empirical_Investigation
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, 16(3), 160-175. Retirado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=c74b69a6-783f-403c-9986-b83077592ff8%40sessionmgr4008&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=35274821&db=edb>
- Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5. Retirado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bth&AN=118666898&site=eds-live&scope=site>
- Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc: New Jersey.

- Negulescu, O. H. (2018). Employees' value reflected in the income from salary negotiation strategy. *Review of General Management*, 27 (1), 119-129. Retirado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bth&AN=130654554&site=eds-live&scope=site>
- Neill, M. (2016). The Influence of Employer Branding in Internal Communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1-25.
- Nestlé (2019). Consultado em: <https://www.nestle-esar.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative>
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49, 180–191. doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.002
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention, *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. doi: 10.1108/ICT-09-2017-0073
- Pham, T. (2015). *Social media in employer brand communication*. Focus on SMEs in Finland, Case Company: Smarp Oy. Bachelor's Thesis in International Business. Lahti University of Applied Sciences.
- Pinto, L. (2016). *Employer Branding in Portugal: How the most attractive companies are managing it*. Master's Dissertation. ISCTE Business School, Department of Human Resources and Organizational Behavior.
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Journal of Applied Management*, 17(1).
- Pwc (2019). *The power to perform: Human capital 2020 and beyond*. Retirado de: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-people-strategy.pdf>

- Randstad (2018). *Standing Out: Insights from celebrated employer brands*. Retirado de: <https://www.randstad.com.sg/workforce-insights/employer-brand/rebr/standing-out-2018/>
- Randstad (2019a). *Employer Brand Research, Global Report 2019*. Retirado de: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%2019.pdf?__hstc=243245085.0b5bac161b56aa201ebdc6025225adce.1563840436805.1563840436805.1563840436805.1&__hssc=243245085.2.1563840436806
- Randstad (2019b). *Standing Out: Insights from celebrated employer brands*. Retirado de: https://workforceinsights.randstad.com/download-2019-rebr-standing-out?utm_campaign=REBR%202019&utm_source=linkedin&utm_medium=social
- Rego, A. (2016). *A Gestão do Talento. HUMANATOR XXI: Recursos Humano e Sucesso Empresarial* (Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Rhoades, E. A. (2011). Commentary on Literature Reviews. *The Volta Review*, 111(3), 353-368. Retirado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5daec329-9f0e-42b9-8ac3-9fe0424f1e60%40sdc-v-sessmgr02>
- Robertson, A. & Khatibi, K. (2013). The Influence of Employer Branding on Productivity-Related Outcomes of an Organization. *The IUP Journal of Brand Management*, 5(3), 17-32.
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166-170. doi: 10.1108/00197851311320586
- Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213. doi: 10.1177/0972150917713897
- Scullion, H., Collings, D., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.011

- Sehgal, K. & Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *The IUP Journal of Brand Management*, 5(1).
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173. Retirado de: https://www.academia.edu/26490699/Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Attraction_and_Retention
- Sonae (2019). Consultado em <https://www.sonae.pt/en/people-27/young-talent-programmes/>
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14, 25-34. doi: 10.1177/097226291001400103.
- Starineca, O. (2015). *Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. Economics and Business*, 58-63. doi: 10.1515/eb-2015-0009
- TAP (2017). Consultado em: <https://jornal.tap.pt/Pages/WhatsUP18/Employer.aspx>
- Top Employers Institute (2019). *HR Trends Report. Priorities and practices of the world's leading employers*. Retirado de: <https://www.top-employers.com/pt/insights/culture/hr-trends-report-2019/>
- Universum (2018). *Employer Branding Now: A definitive guide to the state of global employer brand management in 2018*. Retirado de: <https://universumglobal.com/employer-branding-now-2018/>
- Vatsa, M. (2016). Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management*, 6(1), 9-13.
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.

WilsonHCG (2019). *Fortune 500 Employment Brand Report: Strategic collaboration in the era of hyper-personalized candidate experience*. Retirado de: <https://www.wilsonhcg.com/2019-eb-report>