



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

O IMPACTO DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Dissertação de Mestrado

Daniela Gonçalves Vale

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, Outubro 2025





Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Daniela Gonçalves Vale

**O IMPACTO DO EMPLOYER BRANDING
NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO
DE TALENTOS**

Dissertação de Mestrado

Orientado por: Professor Sílvio Manuel da Rocha Brito, Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao
Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre
(Gestão de Recursos Humanos)

RESUMO

Esta dissertação analisa o impacto do *Employer Branding* na atração e retenção de talentos na Energlobel, empresa dos setores energético, das telecomunicações e da engenharia. Num mercado cada vez mais competitivo, compreender de que forma a marca empregadora influencia a decisão dos profissionais de ingressar e permanecer numa organização constitui um desafio essencial para a gestão de recursos humanos.

A investigação adotou uma abordagem mista, integrando um questionário e entrevistas semiestruturadas. Os dados quantitativos foram analisados no SPSS e os qualitativos através da análise de conteúdo de Bardin, com apoio do NVivo.

Os resultados evidenciam que a dimensão “Aplicação” - a oportunidade de utilizar competências em projetos significativos - constitui o principal contributo para o compromisso e a retenção. Em contraste, a dimensão “Desenvolvimento” apresentou uma relação negativa com o compromisso, sugerindo desalinhamento entre as promessas de progressão e as oportunidades efetivamente oferecidas.

A análise qualitativa confirmou o reconhecimento externo da marca, mas também fragilidades internas na comunicação, na progressão de carreira e na equidade remuneratória. Sugere-se, por isso, reforçar a coerência entre o discurso e a prática organizacional, através de planos de carreira personalizados, feedback sistemático das entrevistas de saída, revisão da política de recompensas e melhoria na comunicação interna.

Conclui-se que o *Employer Branding* é determinante não apenas para atrair, mas também para reter e envolver pessoas, sendo essencial alinhar a promessa da marca com a experiência real dos colaboradores.

Palavras-chave: employer branding, atração, retenção, compromisso organizacional, desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

This dissertation analyses the impact of *Employer Branding* on attracting and retaining talent at Energlobel, a company in the energy, telecommunications and engineering sector. In an increasingly competitive market, understanding how the employer brand influences professionals' decisions to join and remain in an organisation is a key challenge for human resource management.

The research adopted a mixed approach, integrating a questionnaire and semi-structured interviews. Quantitative data were analysed in SPSS and qualitative data through Bardin's content analysis, with the support of NVivo.

The results show that the 'Application' dimension - the opportunity to use skills in meaningful projects - is the main contributor to commitment and retention. In contrast, the 'Development' dimension showed a negative relationship with commitment, suggesting a misalignment between promises of progression and the opportunities actually offered.

The qualitative analysis confirmed the brand's external recognition, but also revealed internal weaknesses in communication, career progression and pay equity. It is therefore suggested that consistency between organisational discourse and practice be reinforced through personalised career plans, systematic feedback from exit interviews, a review of the rewards policy and improved internal communication.

It can be concluded that *Employer Branding* is crucial not only for attracting, but also for retaining and engaging people, and it is essential to align the brand promise with the actual experience of employees.

Keywords: employer branding, attraction, retention, organizational commitment, professional development.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela partilha de conhecimentos, dedicação e contributo para o meu crescimento académico e pessoal.

Ao meu orientador, Professor Sílvio Brito, pelo acompanhamento, disponibilidade e orientação rigorosa ao longo de todo o processo.

Agradeço a Direção da empresa onde se realizou o estudo, pela colaboração e confiança.

Ao meu marido, Tiago Azevedo, pelo incentivo constante, compreensão e paciência nos momentos de maior exigência.

Aos meus filhos, Beatriz e Filipe pela força diária.

Às minhas colegas de mestrado, Ana, Bruna e Raquel, pelo acolhimento, amizade e apoio demonstrados durante este percurso.

E a toda a minha família, pelo apoio incondicional e por acreditarem sempre em mim.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	xi
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
1.1- Gestão de talentos.....	13
1.1.1- Definição e importância da gestão de talentos	13
1.1.2- Atração e retenção de talentos.....	14
1.1.3- Estratégias de atração e retenção de talentos.....	15
1.2- Employer branding.....	17
1.2.1- Conceitos e benefícios do Employer Branding	17
1.2.2- Employer Value Proposition	19
1.2.3- Papel dos colaboradores no fortalecimento do Employer Branding	21
1.2.4- Employer Branding na atração e retenção de talentos	22
1.2.5- Exemplos de Employer Branding.....	23
1.3- Estudos sobre Employer Branding.....	26
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	29
2.1- Tipo de estudo	29
2.2- Identificação do problema de investigação e hipóteses.....	29
2.3- Identificação dos objetivos gerais e específicos.....	29
2.4- Identificação da população, amostra e o método de seleção da amostra, critérios de inclusão e exclusão	30
2.4.1- População	30
2.4.2- Amostra	30
2.4.3- Critérios de inclusão	31
2.4.4- Critérios de exclusão	31
2.5- Identificação das variáveis a avaliar.....	31

2.6-	Métodos para recolha de dados	32
2.6.1-	Métodos para recolha dos dados quantitativos.....	32
2.6.2-	Métodos para recolha dos dados qualitativos.....	33
2.7-	Tratamento dos dados.....	33
2.7.1-	Tratamento dos dados quantitativos	33
2.7.2-	Tratamento dos dados qualitativos	34
2.8-	Considerações éticas.....	35
2.8.1-	Pedidos e Autorizações	35
2.8.2-	Confidencialidade e Anonimato.....	35
2.8.3-	Direito a Informação:	35
2.9-	Caraterização da empresa.....	36
CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS		37
3.1-	Apresentação e análise dos resultados quantitativos.....	37
3.1.1-	Análise descritiva	37
3.1.2-	Análise de normalidade e consistência interna.....	39
3.1.3-	Análise de Hipóteses	40
3.2-	Apresentação e análise dos resultados qualitativos.....	45
3.3-	Triangulação dos Resultados.....	48
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		52
LIMITAÇÕES DO ESTUDO		57
RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS		59
CONCLUSÃO.....		61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		61
ANEXOS		69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Frequência absoluta (n) e percentagem (%) de inquiridos pelos dados demográficos	38
Tabela 2. Dados descritivos das escalas e subescalas em estudo	39
Tabela 3. Normalidade e consistência interna	40
Tabela 4. Teste correlacional entre Employer Branding (EB) e Compromisso	40
Tabela 5. Análise de regressão linear múltipla.....	41
Tabela 6. Análise de regressão linear múltipla.....	42
Tabela 7. Análise de regressão linear múltipla.....	42
Tabela 8. Análise de regressão linear múltipla.....	43
Tabela 9. Análise das Entrevistas segundo Bardin.....	45
Tabela 10. Matriz de Triangulação dos Resultados.....	50
Tabela 11. Tabela das dimensões e itens da escala da atratividade do empregador.....	73
Tabela 12. Tabela das dimensões e itens da escala do compromisso.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EB - Employer Branding (Marca Empregadora)

EVP - Employer Value Proposition (Proposta de Valor ao Empregado)

POS - Perceived Organizational Support (Apoio Organizacional Percebido)

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

NVivo - Software de análise qualitativa

VIF - Variance Inflation Factor (Fator de Inflação da Variância)

α - Alfa de Cronbach (consistência interna)

n - Tamanho da amostra

r^2 - Coeficiente de determinação

E1-E4 - Entrevistados 1 a 4 (vertente qualitativa)

H1, H2 - Hipóteses de investigação

INTRODUÇÃO

As transformações económicas, sociais e tecnológicas das últimas décadas trouxeram novos desafios às organizações e, em particular, à gestão de recursos humanos. Num mercado cada vez mais competitivo e marcado pela escassez de competências, a atração e a retenção de talentos assumem-se como fatores estratégicos determinantes para a sustentabilidade organizacional e para a criação de valor.

Neste contexto, o conceito de Employer Branding tem vindo a ganhar crescente relevância. Mais do que um instrumento de marketing, integra comunicação, gestão de pessoas e cultura organizacional, reforçando a atratividade e o compromisso. A construção de uma marca empregadora sólida não só reforça a atratividade de uma organização perante potenciais candidatos, como também promove o compromisso e a permanência dos colaboradores que dela fazem parte. Trata-se, assim, de um fenómeno que influencia, simultaneamente, a perceção externa e a experiência interna, estabelecendo uma ponte entre a imagem projetada pela empresa e a vivência quotidiana dos seus profissionais.

O interesse por este tema decorre da necessidade de compreender de que forma a marca empregadora pode constituir-se como uma verdadeira vantagem competitiva, num contexto em que os colaboradores já não procuram apenas remuneração ou estabilidade, mas também significado, desenvolvimento contínuo e coerência com os valores organizacionais. O Employer Branding surge, por isso, como resposta a um mercado de trabalho dinâmico, onde são os talentos que escolhem as organizações nas quais desejam construir a sua carreira.

A presente dissertação analisa o impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos na Energlobel, nome fictício atribuído para garantir o anonimato solicitado pela entidade. O estudo desenvolve-se no contexto angolano, oferecendo evidência empírica ainda escassa sobre mercados africanos lusófonos.

A investigação segue uma abordagem mista: os dados quantitativos são tratados no SPSS e os qualitativos analisados segundo Bardin, com apoio do NVivo, o que permite captar perspetivas complementares e triangular evidências.

Estruturalmente, a dissertação organiza-se em **quatro capítulos principais**:

A estrutura é a seguinte: **Cap. I** (revisão), **Cap. II** (metodologia), **Cap. III** (resultados quantitativos e qualitativos, com triangulação), **Cap. IV** (discussão), seguido de limitações, recomendações e conclusão.

Em síntese, este trabalho pretende oferecer um contributo académico e prático para a compreensão do papel da marca empregadora, demonstrando como esta pode ser determinante para o sucesso organizacional - não apenas pela capacidade de atrair os melhores profissionais, mas também por criar condições que sustentem o seu desenvolvimento, motivação e permanência.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo estabelecer a base teórica que sustenta esta investigação, apresentando e discutindo os principais contributos da literatura sobre gestão de talentos e *Employer Branding*. A fundamentação teórica não se limita a sistematizar conceitos, mas procura também refletir criticamente sobre modelos e perspectivas que ajudam a compreender os desafios atuais das organizações na atração e retenção de colaboradores.

Ao articular teoria e prática, este capítulo evidencia a relevância estratégica da gestão de talentos e do Employer Branding num mercado de trabalho altamente competitivo e em transformação. A revisão de literatura está organizada em torno de três eixos fundamentais: a gestão de talentos como pilar da gestão de recursos humanos, o *Employer Branding* como ferramenta de atração e retenção, e os estudos empíricos que têm aprofundado esta relação, fornecendo o enquadramento necessário para sustentar as hipóteses e os objetivos deste estudo.

1.1- Gestão de talentos

1.1.1- Definição e importância da gestão de talentos

A gestão de talentos é cada vez mais entendida como uma dimensão central da gestão de recursos humanos, orientada para identificar, desenvolver e reter pessoas com elevado potencial, alinhando as necessidades organizacionais com os objetivos individuais e a competitividade (Pereira, 2024).

Perante um ambiente de negócios altamente competitivo, impulsionado pela digitalização e pelos elevados custos associados à perda de profissionais qualificados, as empresas começaram a direcionar a sua atenção para iniciativas que garantam uma gestão eficaz de talentos. Esta abordagem tem sido considerada uma das formas mais eficientes de promover o envolvimento dos colaboradores, incentivando a sua permanência a longo prazo na organização (Pandita & Rey, 2018).

Para enfrentar esta realidade, as organizações precisam adotar práticas inovadoras na gestão de talentos, criando ambientes mais dinâmicos, oportunidades de aprendizagem contínua e trajetórias de carreira atrativas. Perante a crescente escassez de profissionais qualificados, é fundamental reconhecer que já não são os trabalhadores que precisam das

empresas, mas sim as organizações que precisam de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos para garantir a sua competitividade no mercado (Miguel, 2024).

Além de contribuir para a retenção de colaboradores, assume um papel estratégico que pode gerar múltiplos benefícios para as organizações. Entre as vantagens estão a redução dos custos operacionais, o fortalecimento do desempenho financeiro (Mihalcea, 2017), a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e a criação de valor organizacional. Estes fatores não apenas impulsionam o crescimento interno, mas também ajudam a empresa a atingir os seus objetivos de forma mais eficiente (Baharin & Hanafi, 2018).

1.1.2- Atração e retenção de talentos

A retenção de talentos tornou-se um conceito cada vez mais questionado, especialmente entre os mais jovens, que não procuram uma relação profissional estática e de longo prazo, mas sim desafios constantes, novas oportunidades e crescimento contínuo. Para responder a esta nova realidade, as organizações precisam de adotar estratégias dinâmicas, focadas na criação de planos de carreira flexíveis e motivadores, que permitam aos colaboradores desenvolver as suas competências e manterem-se envolvidos na organização (Cardoso, 2016).

As rápidas transformações no mercado de trabalho têm imposto desafios crescentes às organizações em relação à atração e retenção de talentos. Para contornar esses desafios, as organizações precisam se adaptar, adequando a sua estratégia de liderança, cultura e estrutura organizacional às expectativas e necessidades dos seus atuais e potenciais colaboradores. A adoção de tais abordagens facilita a captação de profissionais qualificados e reforça a vantagem competitiva das empresas. Quando bem estruturadas, estas estratégias resultam em melhor desempenho organizacional e maior retorno para os stakeholders. No entanto, se não forem bem planeadas, podem comprometer a capacidade de a organização atrair e reter talentos qualificados (Fischerová & Půbalová, 2008).

Para desenvolver políticas de atração eficazes, é essencial compreender os fatores que influenciam a decisão dos profissionais na hora de escolher um empregador. De acordo com o relatório Global Employer Brand Research de 2019 da Randstad, mostra que os candidatos valorizam sobretudo fatores tangíveis e oportunidades reais de crescimento (Randstad, 2019).

Salário competitivo foi referido por **78%** como critério decisivo de candidatura. Estabilidade contratual surge para **61%** como condição mínima de interesse.

Oportunidades de desenvolvimento e formação foram assinaladas por **54%**. Por fim, equilíbrio vida-trabalho foi apontado por **49%**, evidenciando a importância de políticas de flexibilidade.

Os fatores que mantêm os colaboradores não são idênticos aos que os atraem (Randstad, 2019). A coerência entre promessa e prática é indicada como determinante pela maioria dos inquiridos. A qualidade da liderança (feedback regular, justiça procedimental) tem impacto direto na permanência. O desenvolvimento efetivo (projetos desafiantes, mobilidade interna) pesa mais do que benefícios marginais. Quando existem critérios transparentes de progressão e comunicação interna clara, a intenção de saída diminui.

A análise destes dados mostra que o salário e os benefícios continuam a ser os aspetos mais valorizados, tanto na atração como na retenção de talento. No entanto, apesar da sua importância, a compensação pode não ser um diferencial competitivo suficiente, uma vez que muitas empresas podem replicá-la com relativa facilidade. Assim, torna-se essencial investir em fatores complementares que aumentem a atratividade da organização, como um ambiente de trabalho positivo, um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional e a garantia de segurança no emprego (Randstad, 2019).

Por isso, para que a atração e a retenção de talentos sejam eficazes, são necessários recrutamentos mais cuidadosos, processos sólidos de avaliação de desempenho e formação contínua. Estes elementos garantem uma constante evolução dos colaboradores, alinhando as suas expectativas aos objetivos da organização. A gestão de talentos deve, portanto, ser vista como uma troca de valor entre o empregador e o empregado: enquanto a empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o profissional contribui com seu desempenho e inovação. Portanto, as organizações não só melhoram o seu desempenho global, mas também promovem um ambiente que incentiva a retenção dos melhores talentos (Rana, 2021).

1.1.3- Estratégias de atração e retenção de talentos

Atrair e reter talentos são dois pilares fundamentais para a gestão de pessoas dentro das organizações. A atração refere-se às iniciativas tomadas para atrair candidatos com alto potencial, enquanto a retenção está ligada às estratégias implementadas após a sua integração, garantindo a sua permanência e desenvolvimento na organização (Gregorka, 2017). Para se manterem competitivas, as empresas precisam não só de atrair profissionais

qualificados, mas também de preservar o conhecimento tácito dos seus colaboradores mais experientes, evitando perdas estratégicas (Čič & Žižek, 2017).

Atualmente, verifica-se uma disparidade crescente entre a oferta e a procura de determinadas competências na União Europeia, tendência que deverá acentuar-se nos próximos anos. Algumas áreas, como as Tecnologias de Informação e Comunicação, enfrentam uma carência significativa de profissionais qualificados. Um estudo realizado na República Checa salienta que as empresas deste setor adotaram diferentes abordagens para colmatar esta lacuna, tais como flexibilizar os critérios de recrutamento (35%), aumentar os salários iniciais e reformular as estratégias de recrutamento de talentos (50%), bem como investir na formação contínua dos seus próprios colaboradores (62%) (Fajčíková, Urbancová & Fejfarová, 2018).

Além de ajustar as necessidades e os pacotes salariais, as organizações estão cada vez mais focadas em implementar práticas que favoreçam um ambiente de trabalho atrativo. Oferecer desafios constantes, promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, horários flexíveis, trabalho em equipa e um sistema de recompensa eficaz têm mostrado um impacto direto na redução das taxas de rotatividade e no aumento da atração de novos talentos (Sehgal & Malati, 2013).

De acordo com o relatório "*ManpowerGroup Talent Shortage Survey*" (2018), os empregadores têm recorrido a diferentes estratégias para lidar com a escassez de talentos. A formação e o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores destacam-se como a medida mais adotada (54%), seguida da flexibilização dos critérios de educação ou experiência (36%) e da diversificação das fontes de recrutamento (33%). Outras estratégias incluem a oferta de benefícios adicionais (32%), a implementação de modelos de trabalho alternativos, como flexibilização de horários e teletrabalho parcial (30%), a melhoria das condições salariais (29%) e a introdução de regimes de trabalho flexível ou remoto (23%). Apenas 11% das empresas inquiridas afirmaram não estar a implementar nenhuma destas iniciativas.

Além das medidas mencionadas, a literatura destaca a importância de promover uma cultura organizacional focada no talento, que incentive o crescimento profissional e proporcione um sistema de recompensa alinhado às expectativas dos colaboradores. Um ambiente de trabalho positivo e um estilo de liderança eficaz podem ter um impacto significativo na motivação, desempenho e comprometimento dos funcionários, contribuindo diretamente para a retenção dos funcionários (Rego, 2016).

Perante estes desafios, as empresas devem adotar uma abordagem estratégica à gestão de talentos. Recomenda-se que o recrutamento e a retenção de profissionais qualificados sejam tratados como prioridades corporativas, exigindo a definição clara de uma Proposta de Valor do Empregador, o desenho de estratégias de recrutamento robustas e o investimento contínuo no desenvolvimento dos colaboradores (Chambers et al., 1998 citados por Pereira, 2019).

Nos últimos anos, a marca empregadora surgiu como uma ferramenta essencial na gestão de talentos. Construir uma marca empregadora forte não só melhora a capacidade de atrair e reter profissionais, mas também permite que as organizações antecipem desafios relacionados à escassez de talentos e ganhem uma vantagem competitiva num mercado cada vez mais exigente (Aldousari et al., 2017). Segundo Purusottama e Ardianto (2019), o EB pode ser um diferencial determinante nesta "guerra pelo talento", posicionando a empresa como a escolha preferida entre os candidatos.

1.2- Employer branding

1.2.1- Conceitos e benefícios do Employer Branding

O conceito de EB tem vindo a ganhar cada vez mais importância no mundo corporativo, sendo uma estratégia fundamental para atrair, reter e motivar talentos. Surgiu na década de 1990, com Ambler e Barrow (1996 citado por Miguel, 2024), o EB foi inicialmente definido como o conjunto de benefícios psicológicos, económicos e funcionais proporcionados pelo empregador, diferenciando-se da simples gestão de marca para produtos e serviços. A evolução deste conceito consolidou a marca do empregador como uma abordagem essencial no âmbito da gestão de recursos humanos, do marketing e da comunicação (Backhaus & Tikoo, 2004).

A relação entre a marca empregadora e a proposta de valor oferecida pela organização desempenha um papel decisivo na competitividade organizacional. Segundo Dabirian, Kietzmann e Diba (2017), os recursos humanos são ativos valiosos, raros e insubstituíveis, sendo essenciais para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, o que implica que o EB não se limite apenas à atração de talentos, mas também ao compromisso e retenção dos funcionários, garantindo que a identidade desenhada pela organização esteja alinhada com as perceções internas e externas (Dabirian, Paschen & Kietzmann, 2019).

O impacto do EB nas organizações também está diretamente relacionado às mudanças geracionais no mercado de trabalho. Neste sentido, alguns estudos demonstram que os profissionais mais jovens avaliam minuciosamente as empresas antes de ingressar nelas, e quando as suas expectativas não são atendidas, a taxa de rotatividade cresce significativamente (Nunes & Júnior, 2019). No estudo conduzido por Deloitte (2019) verificou-se que 43% da geração *millennials* planeava deixar os seus empregos dentro de dois anos, enquanto apenas 28% queriam ficar por mais de cinco anos, números que refletem a necessidade crescente das empresas consolidarem estratégias eficazes de EB para reter os seus talentos internos (Machado, 2021).

Uma marca empregadora forte é construída através da consistência entre valores organizacionais, práticas de gestão de pessoas e políticas de recursos humanos (Walker, 2008). Para tal, as organizações devem comunicar a sua proposta de valor de forma clara, garantindo que os colaboradores percebam a coerência entre o discurso e a prática (Braga & Reis, 2016). Além do exposto, a cultura organizacional e o ambiente de trabalho desempenham um papel essencial na construção da identidade do empregador, influenciando diretamente no nível de satisfação do empregado e na sua produtividade (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

O EB também é essencial durante todo o percurso do colaborador dentro da organização, desde a atração até a partida. Neste sentido, Veloso (2018) destaca sete fases fundamentais desta relação: atração, aplicação, onboarding, retenção, desenvolvimento e saída. Cada uma destas etapas impacta a percepção da organização como empregador e pode influenciar a sua reputação no mercado. A experiência dos ex-funcionários, por exemplo, pode ser decisiva para manter uma imagem positiva, já que os relatórios e as avaliações partilhadas por estes profissionais têm um alcance considerável nas redes sociais e plataformas de avaliação de empresas.

Casos práticos demonstram a importância do EB na adaptação das empresas às exigências do mercado. Um exemplo notável é a *General Electric*, que percebeu a necessidade de mudar a sua imagem de empregador para atrair talentos do setor de tecnologia. Em 2015, a empresa lançou uma campanha publicitária para destacar o seu ambiente de inovação, superando a percepção tradicional de que era apenas uma organização industrial. Este esforço reforça a integração entre marketing e recursos humanos na construção de uma marca empregadora atrativa (Veloso, 2018).

A eficácia da marca do empregador pode ser medida através de indicadores como inquéritos de satisfação aos colaboradores, taxa de rotatividade, número de candidatos por vaga, análise de entrevistas de saída e até o número de ofertas de emprego rejeitadas (Cardoso, 2016). Estes dados permitem ajustes estratégicos, garantindo que a empresa continua a ser percebida como um excelente local para trabalhar.

No cenário atual, onde os talentos escolhem onde querem trabalhar, e não o contrário, as organizações precisam investir continuamente no fortalecimento da sua marca empregadora. Um EB sólido e bem estruturado não só atrai os melhores profissionais, como também contribui para a fidelização, compromisso e retenção, promovendo um ambiente organizacional positivo e alinhado às expectativas do mercado. Assim, a marca do empregador transcende a simples atração de candidatos, tornando-se uma vantagem competitiva essencial para o sucesso empresarial (Ambler & Barrow, 1996 citados por Miguel, 2024).

1.2.2- Employer Value Proposition

Atrair profissionais qualificados e convencê-los a ingressar numa organização é um dos principais objetivos do EB. Este processo pode ser entendido como uma troca mútua, onde a empresa oferece algo que os candidatos valorizam – como oportunidades de crescimento, reconhecimento e remuneração – e, em troca, espera receber dedicação, habilidades e criatividade. Este equilíbrio é formalizado na *Employer Value Proposition* (EVP), que define os pilares essenciais da proposta de valor da organização para os seus colaboradores e candidatos (Mosley & Schmidt, 2017). Um exemplo prático é a Adidas, cujo EVP baseia-se na pergunta "Ready to shape the future of sport?", sustentada por princípios como o impacto do desporto na vida das pessoas, oportunidades de carreira globais, diversidade e inclusão, assim como um ambiente de inovação e colaboração (Adidas, 2019). Para que o EVP seja eficaz, deve estar alinhado com a missão, visão e valores da organização, garantindo coerência entre discurso e prática organizacional (Mosley & Schmidt, 2017).

Ao longo do tempo, as motivações dos profissionais na escolha de um empregador sofreram mudanças significativas. No passado, fatores como a remuneração, a estabilidade no emprego e uma hierarquia bem definida eram determinantes. Atualmente, elementos como a flexibilidade, a autonomia, os projetos desafiadores e o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional têm ganhado maior relevância (Cardoso, 2016). O que significa que as

empresas não devem limitar a sua proposta de valor apenas a aspectos salariais e a benefícios financeiros. Em vez disso, um EVP eficaz deve incluir a identidade da organização (cultura, valores e práticas de gestão), as suas oportunidades de desenvolvimento (desafios e crescimento profissional) e a sua reputação no mercado (percepção interna e externa) (Cardoso, 2016).

Neste sentido, o EVP deve cobrir os benefícios tangíveis e intangíveis que a empresa proporciona aos seus funcionários. Os tangíveis incluem a remuneração competitiva, a localização estratégica, os programas de aprendizagem e o desenvolvimento, a flexibilidade de trabalho e as iniciativas de bem-estar. Os intangíveis incluem a cultura organizacional, a visão da empresa, a estratégia alinhada aos valores institucionais, a liderança inspiradora e o propósito no trabalho realizado (Delaney, 2017). Alguns estudos demonstram que as organizações com um EVP bem estruturado costumam enfatizar aspectos como a inovação, a diversidade e a inclusão, o desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante (Universum, 2018).

No cenário atual, o acesso à informação sobre os empregadores tornou-se mais transparente graças à internet. Neste sentido, plataformas como a *Glassdoor* permitem que colaboradores e ex-colaboradores avaliem as suas experiências, contribuindo para a reputação das organizações no mercado de trabalho. A literatura indica que, ao analisar um potencial empregador, os candidatos levam em conta sete fatores-chave: o ambiente e cultura organizacional, os desafios e significado das tarefas, a aplicabilidade das habilidades e competências, as oportunidades de crescimento profissional, os benefícios e remuneração, a qualidade da gestão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2017).

Para que o EVP seja bem-sucedido, é essencial definir metas claras, manter um relacionamento transparente com os funcionários e candidatos e, acima de tudo, cumprir as promessas feitas. A falta de coerência entre o que é comunicado e a realidade interna pode levar a altas taxas de rotatividade, desmotivação dos colaboradores, perda de credibilidade e queda de produtividade. Por isso, a comunicação eficaz da proposta de valor deve ser uma prioridade estratégica, garantindo que a empresa é reconhecida como um excelente local para trabalhar (Elegbe, 2018).

1.2.3- Papel dos colaboradores no fortalecimento do Employer Branding

O sucesso a longo prazo das organizações está diretamente ligado ao envolvimento e à contribuição dos seus colaboradores, indo além das funções para as quais foram inicialmente contratados. Os colaboradores tornam-se verdadeiros embaixadores da marca empregadora, influenciando a percepção do mercado sobre a organização. Para construir e manter uma reputação positiva, é essencial que os gestores invistam tempo, recursos e esforços, assim como incentivem todos os membros da organização a participar ativamente na construção de uma Marca Empregadora forte e autêntica (Graham & Cascio, 2018). Um dos grandes desafios neste processo é o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva, que motive os colaboradores a se envolverem na promoção da empresa. Estudos indicam que quando há um alinhamento entre os valores individuais dos colaboradores e os da organização, a identificação com o trabalho aumenta, fortalecendo a imagem da organização e ampliando a sua visibilidade no mercado (Kusce & Okan, 2010).

Para ser eficaz, a estratégia de EB deve abranger todo o processo do colaborador dentro da organização, desde a primeira interação até a fase pós-partida. Este ciclo de vida inclui diferentes etapas, cada uma com um impacto significativo na percepção da marca empregadora. A fase de atração é o primeiro ponto de contato do candidato com a empresa, influenciando a sua percepção de atratividade. Na fase de candidatura, a experiência vivida durante o processo de seleção e a clareza na comunicação do feedback são determinantes para a reputação da organização. A fase de entrada, que envolve a integração de novos colaboradores, afeta diretamente a produtividade, o compromisso e a adaptação ao ambiente corporativo. Durante a fase de retenção, é crucial manter um diálogo aberto, oferecer feedback contínuo e promover o envolvimento dos funcionários. Na fase de desenvolvimento, a organização deve proporcionar desafios e oportunidades de aprendizagem contínua, garantindo o crescimento profissional mútuo. A fase de saída representa um momento importante para recolher feedback, melhorar as estratégias de retenção e mostrar respeito pelos profissionais. Por fim, a fase de saída envolve a manutenção do vínculo com os ex-funcionários, que continuam influenciando a percepção da marca empregadora no mercado (Veloso, 2018).

Logo, ao longo deste processo, é essencial implementar ações alinhadas com as necessidades e expectativas dos colaboradores em cada etapa da sua carreira. Esta abordagem

reforça a imagem da empresa como empregador que valoriza e apoia os seus talentos, diferenciando-a da concorrência e tornando-a mais atrativa para profissionais qualificados (App, Merk & Buttgen, 2013). Além disso, algumas práticas sustentáveis devem ser incorporadas aquando da gestão de pessoas, considerando o momento profissional de cada colaborador. Por exemplo, programas de integração estruturados são essenciais para os novos funcionários, enquanto as políticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são altamente valorizadas pelos profissionais em estágios de meio de carreira. Para aqueles que se aproximam da reforma, as iniciativas que visam a transição para a reforma são fundamentais para garantir um processo mais suave e positivo (Backhaus, 2016).

1.2.4- Employer Branding na atração e retenção de talentos

Como descrito anteriormente, o EB tornou-se uma estratégia essencial para atrair e reter talentos, consolidando a reputação da organização como empregador de referência no mercado de trabalho. Mais do que uma técnica de recrutamento, o EB envolve a construção de uma identidade empresarial autêntica, baseada em valores e cultura organizacional. Quando bem implementado, não só melhora a perceção da empresa entre os potenciais candidatos, como também fortalece o vínculo dos atuais colaboradores, promovendo motivação, desempenho e lealdade à organização (Taylor, 2010).

Um dos elementos-chave para o sucesso do EB é a atratividade da empresa como marca empregadora, fator que precisa ser trabalhado continuamente. Enquanto a fase de recrutamento procurar atrair talentos para vagas específicas, a atratividade do empregador está relacionada à sua capacidade de se destacar no mercado e ser reconhecida como uma organização onde vale a pena construir uma carreira (Reis & Braga, 2016). Segundo Berthon, Ewing e Hah (2005), a perceção dos benefícios oferecidos por uma organização influencia diretamente na decisão dos profissionais, tanto ao aceitar uma oferta de emprego quanto quando permanecem na organização. Deste modo, fatores como oportunidades de crescimento, cultura corporativa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e um ambiente de trabalho positivo são determinantes na escolha dos candidatos (Eger et al., 2019).

A identidade da organização, expressa através do EB, é uma vantagem competitiva. Moroko e Tios (2008, citados em Backhaus, 2016) destacam que a notoriedade, diferenciação e relevância de uma organização são fundamentais para a construção dessa identidade. As empresas que comunicam efetivamente os seus valores e práticas são capazes não só de atrair talentos qualificados, mas também de garantir que esses profissionais se

identifiquem com a cultura interna, reduzindo a rotatividade e aumentando o compromisso organizacional. Por conseguinte, o EB não se trata apenas de atrair o maior número de candidatos, mas também de conquistar os profissionais mais alinhados com os objetivos e a filosofia da empresa (Sezões, 2017).

A EVP desempenha um papel essencial na percepção dos candidatos sobre a organização. Este conceito envolve definir claramente os benefícios e a experiência que os colaboradores terão ao trabalhar na organização, tornando-a mais competitiva no mercado de trabalho (Cardoso, 2016). No entanto, muitos empregadores ainda não conseguem criar pacotes de benefícios padronizados sem levar em conta as necessidades individuais dos seus funcionários. Como resultado, muitas empresas acabam por não conseguir reter o talento que desejam, uma vez que os benefícios oferecidos nem sempre correspondem às expectativas dos profissionais (Randstad, 2023).

Além disso, o EB precisa ser flexível e acompanhar as constantes mudanças no mercado de trabalho. O que motiva os profissionais hoje pode não ser o mesmo fator que os atrairá no futuro. De acordo com um estudo da McKinsey (2004), fatores como um ambiente de trabalho agradável, oportunidades de aprendizagem e inovação são mais valorizados pelos trabalhadores do que apenas a alta remuneração (Kalyankar et al., 2014). A Randstad (2019) reforça esta ideia ao salientar que, em Portugal, a segurança no emprego, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e um bom ambiente de trabalho são fatores prioritários para os trabalhadores, sendo a falta de progressão na carreira e os baixos salários as principais razões para a sua saída.

Portanto, as organizações que querem atrair e reter talentos precisam ir além da oferta de salários competitivos e investir em práticas que fortaleçam a sua marca empregadora, o que inclui criar um ambiente organizacional positivo, comunicar efetivamente a sua cultura e valores e garantir que a experiência do funcionário esteja alinhada com as promessas feitas durante o recrutamento. Como aponta Veloso (2018), a tecnologia pode ser comprada ou desenvolvida, mas as pessoas precisam ser conquistadas. A gestão de talentos, portanto, deve ser uma prioridade estratégica para qualquer organização que procure se destacar no cenário competitivo atual.

1.2.5- Exemplos de Employer Branding

Vários estudos têm analisado o papel das empresas como empregadores, originando rankings que destacam os mais atrativos para os profissionais. Entre estes rankings

destacam-se o *Randstad Employer Brand Research* (Randstad), o ranking *Most Attractive Employers* (Universum), os reconhecimentos *Great Place to Work*, como os *Best Workplaces* e os *Social Awards*, assim como iniciativas como o *Best Companies to Work* da revista Exame e o ranking *Most Attractive Companies in Portugal* da *Spark Agency*, dirigido aos jovens (Pereira, 2019). Nesta secção, são exploradas algumas práticas recentes de EB adotadas por organizações reconhecidas, tanto a nível nacional como internacional.

Algumas organizações destacam-se globalmente pelas suas estratégias inovadoras de EB. A Heineken é um exemplo notório, sendo amplamente reconhecida pelas suas campanhas diferenciadoras. Entre elas, destacam-se o vídeo "O Candidato", que trouxe uma abordagem criativa ao recrutamento, e mais recentemente a campanha "Go Places", disponível no site da empresa. Nesta iniciativa, os candidatos participam numa entrevista interativa, tornando o processo mais envolvente e promovendo o envolvimento. Por conseguinte, a Heineken oferece programas para estudantes universitários, como os Programas Internacionais de Pós-Graduação, mantém um canal oficial no YouTube e incentiva a participação ativa dos funcionários na construção da marca empregadora. Os colaboradores contribuem desde a definição da Proposta de Valor do Empregador até a participação em campanhas e partilhas de depoimentos sobre as suas experiências na organização, reforçando a autenticidade da marca (Veloso, 2018; Heineken, 2019; Randstad, 2018).

Outra organização que se destaca é a *General Electric*, conhecida por adaptar as suas estratégias ao mercado local. Um exemplo disso é a sua presença no WeChat, uma plataforma amplamente utilizada na China. A entidade investe em diversas práticas de EB, incluindo campanhas de marketing e recrutamento, o uso de embaixadores da marca, que partilham as suas experiências, além da divulgação de conteúdo institucional e oportunidades de emprego em plataformas como *LinkedIn* e o *Hootsuite*. A empresa mantém iniciativas focadas na experiência do colaborador, como o blog corporativo, o programa interno "*Employer Brand Council*", além de parcerias com universidades para feiras de emprego, estágios e programas de liderança, como o *Operations Management Leadership Program*. Outros diferenciais incluem flexibilidade no processo de trabalho, benefícios abrangentes (plano de saúde, planos de reforma, incentivos financeiros), além de programas de diversidade e inclusão, como a Rede de Veteranos, direcionada para veteranos, e a Rede

de Pessoas com Deficiência, voltada para pessoas com deficiência (Veloso, 2018; General Electric, 2019).

O Google também se estabeleceu como uma referência global em EB, sendo amplamente reconhecido pela sua cultura organizacional e infraestrutura diferenciada. O seu campus destaca-se por oferecer uma série de benefícios aos colaboradores, incluindo alimentação gratuita, creche, serviços médicos, massagens, ginásio, salas de jogos e espaços de lazer, elementos que inclusive foram retratados no filme *"The Internship"* (2017). Adicionalmente, a organização mantém uma relação próxima com as universidades, participando em feiras de emprego e promovendo programas como o *STEP Internship, Apprenticeship Programs*, e competições como o *Google Coding Competitions*. Para o desenvolvimento profissional, a iniciativa *"Grow With Google"* oferece formações, palestras, conferências e cursos online gratuitos, como o Google Digital Workshop. Outra característica marcante da marca é o incentivo à partilha de experiências, seja através da série de depoimentos *"My Path to Google"*, ou através da sua presença no YouTube com conteúdos como *"Playlist: Work at Google"*. A empresa também se destaca pelos seus esforços em diversidade e inclusão, com bolsas de estudo para grupos sub-representados, como a *Google Lime Scholarship*, direcionada para estudantes com deficiência, e a *Women Techmakers Scholarship*, que procura incentivar a participação feminina no setor de tecnologia. Os benefícios oferecidos aos funcionários incluem seguro, licença parental acima do padrão legal, apoio financeiro aos familiares em caso de morte de um funcionário e bônus no nascimento de filhos (Baby Bonding Bucks) (Veloso, 2018; D'Onfro & England, 2015; Insider, 2017; Google, 2019).

No cenário internacional, o relatório *"Outstanding out: Insights from Celebrated Employer Brands"*, elaborado pela Randstad (2019b), analisou as estratégias de 5 empresas que se destacaram na construção das suas marcas empregadoras: *AkzoNobel, CLP Power, Nestlé, Phillips e Volvo Cars*. A partir de entrevistas com os profissionais dos recursos humanos destas organizações, o estudo identificou que cada uma delas adota diferentes abordagens, estruturadas em categorias como foco da marca empregadora, atividades e ações, comunicação e promoção, benefícios e avaliação. De uma forma geral, o inquérito revelou que o EB reflete a identidade que a organização quer transmitir ao mercado e influencia diretamente as estratégias adotadas.

Em Portugal, um dos exemplos mais relevantes é a *TAP Air Portugal*, cuja estratégia de EB assenta num modelo próprio baseado no posicionamento "Inspirar pessoas, voar confiança, celebrar emoções". A estrutura da marca empregadora da empresa é composta por 5 pilares: comportamento organizacional, atratividade, competitividade, compromisso e cultura. Entre as principais iniciativas da TAP, destacam-se os programas de formação (como workshops e conferências), iniciativas dirigidas aos colaboradores, como o programa de acolhimento e integração "*Welcome Aboard*", o programa de reconhecimento "Reconhecer" e a iniciativa "Simpatia", bem como oportunidades de mobilidade interna. A organização também oferece benefícios de saúde e bem-estar, como as parcerias com ginásios, seguro de saúde e jardim de infância 24 horas, além de manter um escritório de serviço social. No que diz respeito à relação com as universidades, a TAP está presente em feiras de emprego, programas de estágio, projetos de I&D, mentoring, visitas escolares e programas de trainees (Veloso, 2018; TAP, 2017).

Por fim, as práticas de EB variam de acordo com a estratégia e posicionamento de cada organização. A diversidade destas abordagens mostra que não existe uma fórmula única para o sucesso no EB, mas sim um conjunto de boas práticas alinhadas com os objetivos estratégicos de cada empresa (Sezões, 2017).

1.3- Estudos sobre Employer Branding

A literatura sobre EB destaca diferentes aspetos a considerar antes e durante a sua implementação, bem como os impactos da sua aplicação. Os estudos analisados mostram que uma estratégia eficaz de EB deve basear-se na identificação dos fatores que mais atraem os candidatos-alvo da empresa, bem como num forte investimento no desenvolvimento dos colaboradores. A combinação do marketing e da gestão de recursos humanos tem sido apontada como essencial para atrair e reter talentos, resultando numa maior estabilidade organizacional e na redução dos custos. Outro aspecto a considerar, com a crescente digitalização dos processos de recrutamento, as redes sociais surgem como ferramentas fundamentais, facilitando a interação entre organizações e candidatos, promovendo a transparência da marca empregadora (Azevedo, 2020).

Um dos estudos, realizado por Eger, Mičík, Gangur e Řehoř (2019), procurou compreender quais os fatores que tornam uma empresa mais atrativa para os estudantes de administração. Através da análise de questionários aplicados a jovens universitários, concluiu-se que o valor social da organização é o aspeto mais valorizado, seguido do

interesse profissional, das condições económicas e das oportunidades de desenvolvimento. Estes resultados evidenciam a importância de uma gestão criteriosa dos atributos da marca empregadora, garantindo que a organização se posiciona de forma atrativa para os seus potenciais candidatos. No entanto, o estudo reforça que as estratégias de EB devem ser adaptadas às particularidades culturais e expectativas dos diferentes mercados onde a organização atua.

A investigação de Sousa et al. (2016) centrou-se numa grande empresa portuguesa, analisando o papel do EB na atração e retenção de talento. Através de entrevistas com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, foi possível perceber que uma estratégia eficaz de EB não se limita à projeção externa da organização, mas deve também centrar-se na satisfação e desenvolvimento dos seus próprios colaboradores. O estudo destaca que investir nas pessoas contribui não só para um ambiente de trabalho mais positivo, mas também para um aumento da lealdade organizacional, tornando os colaboradores verdadeiros embaixadores da marca.

Por outro lado, o estudo de Pirié, Masmontet e Martinovié (2018) analisou como é que os recém-licenciados utilizam as redes sociais na procura de emprego e como influenciam a perceção das organizações. A investigação demonstrou que as redes sociais são amplamente utilizadas para recolher informações sobre as organizações e facilitar a interação entre os candidatos e os recrutadores. No entanto, na hora de se candidatar, os participantes preferem usar diretamente os sites das empresas, considerando-os mais confiáveis e formais. O estudo sugere ainda que as organizações que incorporam as redes sociais nas suas estratégias de recrutamento são geralmente vistas como mais modernas e inovadoras, o que aumenta a sua atratividade para os jovens profissionais.

Finalmente, o estudo de Bussin e Mouton (2019) explorou o impacto do EB na retenção de talentos no setor de seguros da África do Sul. Os resultados mostraram que o EB pode ser uma ferramenta eficaz para reduzir os custos salariais e melhorar a retenção de funcionários, desde que seja bem compreendido e valorizado pelos funcionários. Também, verificou-se que diferentes abordagens de EB geram diferentes perceções dentro da organização, reforçando a necessidade de um ambiente de trabalho envolvente e de políticas bem estruturadas para a gestão de talentos.

Em conjunto, estes estudos sublinham a relevância do EB como fator determinante para a competitividade das organizações no mercado de trabalho. Além de ser uma

ferramenta para atrair novos talentos, o EB fortalece a cultura organizacional, melhora o compromisso dos colaboradores e otimiza os processos de recrutamento e retenção. A adoção de estratégias personalizadas, alinhadas com a identidade da organização e as necessidades dos diferentes públicos, é essencial para maximizar os benefícios desta abordagem (Pandita & Rey, 2018). Pelo que tratamos aqui urge perguntar: *“De que forma as práticas de Employer Branding implementadas pela empresa, influenciam a atração e retenção de talentos”*.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1- Tipo de estudo

Estudo de caso, exploratório-descritivo, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa). A pesquisa exploratória foi utilizada no estudo, para investigar problemas pouco conhecidos ou pouco estudados, seu objetivo é proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses. Autores como Gil (2008) e Sampieri, Collado e Lucio (2013) são referências importantes nesse tipo de pesquisa.

A pesquisa descritiva teve como objetivo descrever as características da população ou fenômeno. Ela buscou entender "o quê", "como" e "porquê" dos acontecimentos. Conforme referências dos autores Lakatos e Marconi (2003).

O estudo de caso é uma metodologia que envolve uma investigação detalhada e aprofundada de um único caso ou de um pequeno número de casos. É amplamente utilizado em ciências sociais e humanas. Robert K. Yin é um dos autores mais reconhecidos nessa área. A utilização nesta pesquisa permitiu uma análise detalhada do caso da organização e buscou compreender o impacto das práticas de Employer Branding na atração e retenção de talentos.

2.2- Identificação do problema de investigação e hipóteses

“De que forma as práticas de Employer Branding implementadas pela empresa influenciam a atração e retenção de talentos?”

H1: O Employer Branding exerce um impacto positivo na atração.

H2: Uma percepção positiva do Employer Branding está positivamente relacionada com a intenção de permanecer na empresa.

2.3- Identificação dos objetivos gerais e específicos

Objetivo Geral:

Analisar o impacto da marca da empresa na atração e retenção de talentos.

Objetivo específico:

- 1- Identificar que programas e iniciativas de Employer Branding existem na empresa;
- 2- Descrever quais práticas são usadas para atração e retenção de talentos na empresa;
- 3- Entender como é percebida a marca e quais são os aspetos mais valorizados no momento da entrada e permanência na empresa;
- 4- Compreender a relação entre o Employer Branding e atração e retenção.

2.4- Identificação da população, amostra e o método de seleção da amostra, critérios de inclusão e exclusão

2.4.1- População

A população do estudo é constituída por de 300 colaboradores da *Energlobel*, distribuídos pelos escritórios e estaleiros localizados nas províncias de Luanda e Benguela. Este conjunto representa o universo de trabalhadores potencialmente elegíveis para participar na investigação, abrangendo diferentes áreas funcionais e contextos operacionais da organização.

2.4.2- Amostra

Tendo em conta a dimensão da empresa, cuja população é de 300 trabalhadores, definimos a margem de erros, o nível de confiança e a variabilidade, aplicados para uma população finita cuja fórmula se traduz em:

$$n = \frac{300 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2}{(300-1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{300 \cdot 0,25 \cdot 3,8416}{299 \cdot 0,0025 + 3,8416 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{288,12}{0,7475 + 0,9604} = \frac{288,12}{1,7079} \approx 168,7$$

Onde:

n : Tamanho da amostra

N : Tamanho da população (300)

p : Proporção esperada (use 0,5 para máximo tamanho)

Z : Valor crítico do nível de confiança (ex: 1,96 para 95%)

e : Margem de erro (ex: 5% = 0,05)

Se estabelecermos que:

Nível de confiança: 95% (Z = 1,96)

Margem de erro: 5% (e = 0,05)

Variabilidade: p = 0,5 (conservador)

Determinámos o tamanho da amostra ≈ 169 Colaboradores.

Desprezamos 3 colaboradores que evidenciaram que não reuniam condições para integrar ao estudo. Ficamos com uma amostra final de **166** colaboradores, pertencentes aos escritórios e estaleiros de Benguela e Luanda, dos quais **162** participaram na vertente quantitativa, respondendo ao questionário, e **4** participaram na vertente qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas. Este número foi considerado adequado, conforme indicam Creswell (2014) e Guest, Bunce & Johnson (2006), a seleção intencional de participantes abrangeu diferentes níveis e áreas, permitindo uma visão transversal da organização e assegurando uma razoável variedade de perspetivas sobre as práticas de Employer Branding.

2.4.3- Critérios de inclusão

Tempo de serviço: Colaboradores que ingressaram nos últimos 12 anos, colaboradores com vínculo ativo com a empresa e diversidade funcional.

2.4.4- Critérios de exclusão

Colaboradores terceirizados ou temporários, colaboradores ausentes por mais de 15 dias, colaboradores em licença prolongada e colaboradores indisponíveis para participar e responder aos inquéritos.

2.5- Identificação das variáveis a avaliar

Variáveis dependentes: Atração e Retenção

Variável independente: Employer Branding;

2.6- Métodos para recolha de dados

2.6.1- Métodos para recolha dos dados quantitativos

Foi elaborado pelo google forms um questionário estruturado, baseados nas seguintes escalas:

1º Escala da atratividade do empregador: Avalia a atratividade da marca empregadora. Para o estudo usamos a versão Portuguesa (Reis, Braga, & Trullen, 2017) foi traduzida do EmpAT original (Berthon et al., 2005) para um estudo que examinou a relevância da autenticidade como um possível atributo da atratividade do empregador. A EmpAt, é amplamente reconhecida e utilizada na área de Employer Branding, foi criada com o objetivo de operacionalizar as dimensões da atratividade nas organizações, servindo como ferramenta válida para este estudo. É composta por 25 itens, distribuídas em 5 dimensões principais:

- Valor de interesse: Avalia a inovação e o desafio no ambiente de trabalho.
- Valor social: Mede o ambiente interpessoal e a felicidade no trabalho.
- Valor económico: Relacionada com o salário, benefícios e segurança no emprego.
- Valor de Desenvolvimento: Foca no reconhecimento, desenvolvimento profissional e valorização das competências.
- Valor de Aplicação: Refere-se à oportunidade de aplicar e transmitir conhecimentos, além de trabalhar em uma organização orientada para o serviço ao cliente e com um papel ativo na sociedade.

Para a atratividade do empregador, usamos uma escala do tipo Likert com 7 pontos, que vai de 1 ("Nada Importante") a 7 ("Muito Importante"), optamos por manter a versão de 7 pontos, uma vez que é o formato validado por Berthon et al. (2005) e posteriormente adaptado por Reis, Braga e Trullen (2017) para o contexto português. Esta opção permite garantir e preservar a validade da escala. Vale acrescentar que, uma escala de 7 pontos oferece uma maior sensibilidade para captar diferentes níveis de perceção sobre a atratividade do empregador, o que é importante num tema que envolve juízos mais subjetivos.

2º Escala do Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1991): Foi utilizada para medir o compromisso dos colaboradores com a organização. Baseia-se em três

dimensões distintas: Compromisso Afetivo, Compromisso de Continuação e Compromisso Normativo. Cada dimensão reflete um motivo diferente que leva o colaborador a permanecer na organização. Esta escala ajudou a compreender as razões pelas quais os colaboradores escolhem permanecer na organização, analisando de forma indireta a retenção.

Para o compromisso organizacional, usamos uma escala do tipo Likert com 5 pontos, que vai de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), por ser a mais comum e recomendada nas aplicações deste instrumento. Este formato é suficiente para avaliar o grau de concordância ou discordância dos colaboradores, permitindo respostas mais objetivas e intuitivas num tema que tende a gerar posicionamentos mais claros.

2.6.2- Métodos para recolha dos dados qualitativos

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de compreender melhor as perceções e opiniões dos participantes. Este tipo de entrevista foi escolhido por permitir um diálogo mais aberto e espontâneo, sem perder o foco nas questões principais da investigação.

As perguntas serviram como guia, mas deixaram espaço para que cada participante pudesse partilhar livremente a sua experiência e visão pessoal. Acreditamos que esta abordagem enriqueceu bastante o estudo, pois possibilitou captar detalhes e perspetivas que dificilmente seriam revelados apenas através do questionário quantitativo. No fundo, as entrevistas ajudaram a complementar os dados numéricos com uma dimensão mais humana e interpretativa, essencial para compreender em profundidade o impacto do Employer Branding e o compromisso dos colaboradores com a organização.

2.7- Tratamento dos dados

O tratamento dos dados recolhidos no âmbito da investigação sobre o impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos na organização, foi realizado com recurso ao software estatístico SPSS, complementada por análise do conteúdo de Bardin, com apoio do software Nvivo.

2.7.1- Tratamento dos dados quantitativos

O tratamento estatístico dos dados quantitativos foi realizado com recurso ao software SPSS. Numa primeira fase, procedeu-se a uma análise descritiva, que permitiu

caracterizar a amostra em termos sociodemográficos e profissionais (sexo, faixa etária, habilitações académicas e antiguidade na empresa). Foram calculadas frequências, médias, valores mínimos e máximos, bem como desvios padrões para cada variável e subescala.

De seguida, realizou-se a verificação da normalidade dos dados através do teste de Kolmogorov-Smirnov. Adicionalmente, aplicou-se o teste de Shapiro-Wilk, considerado mais sensível para amostras inferiores a 200 participantes. Apesar de os resultados indicarem desvios formais da normalidade, os valores de assimetria e curtose mantiveram-se dentro dos limites recomendados, permitindo a utilização de testes paramétricos com a devida prudência.

Posteriormente, aplicaram-se testes paramétricos, nomeadamente a correlação de Pearson, para identificar relações entre as dimensões de Employer Branding e as do compromisso organizacional, e a regressão linear múltipla.

2.7.2- Tratamento dos dados qualitativos

A análise do material recolhido seguiu a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009). O processo consistiu na leitura inicial e organização do corpus de entrevistas; a exploração do material, onde se identificaram categorias, subcategorias e unidades de contexto representativas dos temas centrais. A análise foi apoiada pelo software NVivo, que facilitou a codificação das entrevistas, a organização hierárquica das categorias e subcategorias temáticas, e a extração de excertos relevantes para cada dimensão estudada. Esta ferramenta permitiu uma sistematização rigorosa dos dados e uma leitura comparativa entre os participantes, assegurando a transparência e rastreabilidade do processo analítico.

Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas, selecionadas de forma intencional, de modo a representar diferentes áreas funcionais e níveis de responsabilidade (técnico, administrativo e chefia intermédia). Esta diversidade permitiu captar diferentes perspetivas sobre as práticas de Employer Branding e as experiências de atração e retenção na organização.

A análise contou ainda com validação cruzada entre as categorias identificadas, assegurando coerência interna e rigor interpretativo. A triangulação entre os dados quantitativos e qualitativos foi conduzida através da comparação sistemática dos resultados

das escalas e das narrativas dos entrevistados, permitindo confirmar padrões e clarificar relações entre as dimensões estudadas.

2.8- Considerações éticas

2.8.1- Pedidos e Autorizações

Antes do início da investigação, foi solicitado e obtido o consentimento formal da Direção da empresa para a realização do estudo. A autorização garantiu o acesso às informações necessárias e a colaboração dos participantes.

2.8.2- Confidencialidade e Anonimato

A organização objeto do estudo solicitou anonimato, pelo que o seu nome real e alguns dados foram suprimidos.

Os dados coletados foram tratados com estrita confidencialidade. As entrevistas encontram-se sintetizadas no **Anexo 6**, contendo as principais temáticas e excertos ilustrativos. As transcrições integrais foram mantidas em arquivo, garantindo a confidencialidade dos participantes.

2.8.3- Direito a Informação:

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos, procedimentos e benefícios do estudo antes de sua participação.

A seleção dos participantes foi justa e equitativa, garantindo que todos os grupos relevantes fossem representados. Os direitos dos participantes foram sempre respeitados, garantindo que suas opiniões e preocupações sejam levadas em consideração durante todo o processo de pesquisa.

2.9- Caraterização da empresa

A *Energlobel* (nome fictício utilizado para garantir o anonimato da organização participante) é uma empresa angolana que atua nas áreas da energia, telecomunicações e engenharia. É reconhecida pela aposta na inovação, na qualidade dos serviços e na valorização das pessoas que nela trabalham. A escolha desta organização para o estudo surgiu pela sua relevância no setor e pela disponibilidade em colaborar numa investigação centrada nas práticas de Employer Branding e na atração e retenção dos colaboradores.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo utiliza um desenho de investigação de método misto, no qual os processos de investigação quantitativa e qualitativa são utilizados de forma complementar. Primeiro, serão apresentados os dados quantitativos obtidos com a ajuda do questionário, descrevendo assim tendências reconhecíveis, distribuições de frequência e correlações entre variáveis. Os dados qualitativos obtidos através das entrevistas serão então analisados, e o ponto de análise será definir os significados subtis, as estruturas contextuais e os aspetos percetivos comunicados pelos entrevistados. Por fim, será realizada a triangulação dos resultados de ambas as vertentes da metodologia, sintetizando evidências que contribuiriam para fortalecer as conclusões do estudo em termos de interpretação e apoiar a validade dos resultados.

3.1- Apresentação e análise dos resultados quantitativos

Este capítulo apresenta a sequência sistemática e gradual dos resultados quantitativos do estudo. Para começar, é fornecida uma análise descritiva da amostra, incluindo características sociodemográficas e profissionais, e, em seguida, as escalas de medição e as subdimensões que as compõem, relativas à marca do empregador e ao compromisso, são detalhadas de forma exaustiva. As suposições de normalidade e consistência interna dos instrumentos são, posteriormente, avaliadas, o que justifica a aplicação dos métodos analíticos paramétricos. Em seguida, a secção seguinte aprofunda o procedimento de teste de hipóteses, começando com a correlação de Pearson entre os construtos testados e seguindo-se modelos de regressão linear múltipla que quantificam o grau em que cada dimensão da Marca do Empregador é um preditor do compromisso global e das suas subescalas. Por fim, termina com uma síntese interpretativa que condiciona a discussão que se segue e a incorporação das evidências qualitativas fornecidas posteriormente.

3.1.1- Análise descritiva

Foram recolhidas as respostas de n=162 inquiridos, maioritariamente do sexo masculino (74,1%, n=120). A maioria tinha licenciatura (67,9%, n=110), seguido de Ensino Secundário | Ensino Técnico-Profissional (27,8%, n=45). Em termos de faixa etária a mais verificada foi 36 e 40 anos (25,3%, n=41), seguido de 31 e 35 anos (22,8%, n=37). E a antiguidade mais verificada foi mais de 10 anos (34,0%, n=55), seguido de 3 a 6 anos (32,1%, n=52) (Tabela 1).

Tabela 1. Frequência absoluta (n) e percentagem (%) de inquiridos pelos dados demográficos

		n	%
Sexo	Feminino	42	25,9%
	Masculino	120	74,1%
Faixa Etária	Entre 18 e 25 anos	9	5,6%
	Entre 26 e 30 anos	20	12,3%
	Entre 31 e 35 anos	37	22,8%
	Entre 36 e 40 anos	41	25,3%
	Entre 41 e 45 anos	20	12,3%
	Entre 46 e 50 anos	15	9,3%
	Mais de 51 anos	20	12,3%
Habilitações	Ensino Básico	1	0,6%
	Ensino Secundário Ensino Técnico-Profissional	45	27,8%
	Licenciatura	110	67,9%
	Mestrado	6	3,7%
Antiguidade	Menos de 1 ano	12	7,4%
	Entre 1 e 2 anos	26	16,0%
	Entre 3 e 6 anos	52	32,1%
	Entre 7 e 10 anos	17	10,5%
	Mais de 10 anos	55	34,0%

Fonte: Autor

Analisando os valores médios das respostas dos inquiridos nos dois questionários, de Employer Branding (EB) e Compromisso. Os valores médios do EB variaram entre 2,080 e 7,000 (média=6,038 ± 0,8981), onde na subescala Valor Interesse o valor médio variou entre 1,400 e 7,000 (média=6,111 ± 0,9670), na subescala Valor Social o valor médio variou entre 2,400 e 7,000 (média=6,006 ± 0,9812), na subescala Valor Económico o valor médio variou entre 1,200 e 7,000 (média=5,849 ± 1,1844), na subescala Valor Desenvolvimento o valor médio variou entre 2,200 e 7,000 (média=6,120 ± 0,9286) e na subescala Valor Aplicação o valor médio variou entre 2,200 e 7,000 (média=6,104 ± 0,9275) (Tabela 2).

Na escala de Compromisso o valor médio variou entre 1,579 e 4,482 (média = 2,947 ± 0,6370), onde na subescala Compromisso Afetivo o valor médio variou entre 1,500 e 5,000 (média= 2,901 ± 0,6232), na subescala Compromisso - Continuação o valor médio variou

entre 1,000 e 5,000 (média=2,806 ± 0,8860) e na subescala Compromisso - Normativo o valor médio variou entre 1,000 e 5,000 (média=3,158 ± 0,7957) (Tabela 2)

Tabela 2. Dados descritivos das escalas e subescalas em estudo

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Valor Interesse	1,400	7,000	6,111	,9670
Valor Social	2,400	7,000	6,006	,9812
Valor Económico	1,200	7,000	5,849	1,1844
Valor Desenvolvimento	2,200	7,000	6,120	,9286
Valor Aplicação	2,200	7,000	6,104	,9275
EB	2,080	7,000	6,038	,8981
Compromisso – Afetivo	1,500	5,000	2,901	,6232
Compromisso – Continuação	1,000	5,000	2,806	,8860
Compromisso - Normativo	1,000	5,000	3,158	,7957
Compromisso	1,579	4,842	2,947	,6370

Fonte: Autor

3.1.2- Análise de normalidade e consistência interna

Por aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, com um nível de significância de 5%, não se verificou normalidade dos dados, pois as probabilidades de significância (p) foram inferiores a 5%. Mas a assimetria e curtose, em valor absoluto, foram inferiores a 3 e 9 respetivamente, não se colocando em causa a normalidade dos dados e podemos recorrer a testes paramétricos na análise comparativa e correlacional (Tabela 3).

Pelo valor de Alfa de Cronbach verificou que a escala Employer Branding e suas subescalas apresentaram uma boa consistência interna, pois os valores foram superiores a 0,75. Por sua vez, na escala de Compromisso também se verificou muito boa consistência interna, assim como na sua subescala Continuação, mas a subescala Normativo teve uma consistência mais fraca, sendo que a subescala Compromisso Afetivo apresentou $\alpha=0,360$, valor muito baixo. Qualquer inferência com esta dimensão deve ser lida com cautela e vista como exploratória. (Tabela 3).

Tabela 3. Normalidade e consistência interna

	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	curtose	Consistência interna	
	Estadística	gl	p			Alfa de Cronbach	Nº itens
Valor Interesse	,172	162	,000	-1,389	2,122	,850	5
Valor Social	,183	162	,000	-1,345	1,748	,840	5
Valor Económico	,174	162	,000	-1,521	2,251	,843	5
Valor Desenvolvimento	,172	162	,000	-1,389	2,122	,830	5
Valor Aplicação	,167	162	,000	-1,406	2,100	,831	5
EB	,142	162	,000	-1,523	2,704	,956	25
Compromisso - Afetivo	,096	162	,001	,427	,990	,360	6
Compromisso - Continuação	,078	162	,017	,343	-,214	,785	7
Compromisso - Normativo	,076	162	,023	,005	-,193	,681	6
Compromisso	,082	162	,010	,511	,456	,823	19

Fonte: Autor

3.1.3- Análise de Hipóteses

Recorrendo ao teste correlacional de Pearson, com um nível de significância de 5%, apenas se verificou que o valor Aplicação do Employer Branding (EB) estava correlacionado positivamente com o Compromisso ($r=,184$) e sua subescala Compromisso Normativo ($r=,171$). Deste modo, verifica-se apenas uma influência positiva deste valor no compromisso (Tabela 4).

Tabela 4. Teste correlacional entre Employer Branding (EB) e Compromisso

		Compromisso Afetivo	Compromisso Continuação	Compromisso Normativo	Compromisso
Valor Interesse	R	,040	,153	,038	,106
	P	,617	,051	,635	,181
Valor Social	R	-,036	,044	,039	,027
	P	,647	,580	,619	,735
Valor Económico	R	-,028	,098	,055	,064

	P	,725	,213	,484	,421
Valor Desenvolvimento	R	-,082	,034	-,035	-,021
	P	,301	,663	,663	,789
Valor Aplicação	R	,125	,153	,171*	,184*
	P	,113	,052	,030	,019
EB	R	,002	,107	,059	,079
	P	,978	,174	,453	,317

Fonte: Autor

Através de recurso a uma regressão linear múltipla, estimou-se um modelo que previa o compromisso afetivo com base nas subescalas do Employer Branding ($p=,008$), onde o modelo apresentou ajustamento baixo ($r^2=,095$). Verificando-se também que apenas o valor desenvolvimento ($p=,034$) e valor aplicação ($p=,002$) eram significativos para a previsão do compromisso afetivo, apresentando pelo VIF uma correlação moderada (Tabela 5).

Tabela 5. Análise de regressão linear múltipla

Modelo	Coeficientes não padronizados				ANOVA		Resumo modelo		Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	t	p	Z	p	r	r ²	Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,795	,349	8,018	,000	3,282	,008	,309	,095		
Valor Interesse	,066	,103	,637	,525					,227	4,413
Valor Social	-,107	,085	-1,261	,209					,323	3,095
Valor Económico	-,034	,073	-,473	,637					,303	3,303
Valor Desenvolvimento	-,215	,101	-2,137	,034					,257	3,892
Valor Aplicação	,306	,097	3,153	,002					,278	3,603

Fonte: Autor

Estimou-se um modelo que previa o compromisso continuação com base nas subescalas do Employer Branding ($p=,076$) que não significativo, onde o modelo apresentou ajustamento baixo ($r^2=,061$) (Tabela 6).

Tabela 6. Análise de regressão linear múltipla

Modelo		Coeficientes não padronizados		ANOVA		Resumo modelo		Estatísticas de colinearidade			
		B	Erro	t	p	Z	p	r	r ²	Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,220	,505	4,399	,000	2,043	,076	,248	,061		
	Valor Interesse	,242	,149	1,624	,106					,227	4,413
	Valor Social	-,146	,123	-1,181	,239					,323	3,095
	Valor Económico	,040	,105	,379	,705					,303	3,303
	Valor Desenvolvimento	-,236	,146	-1,616	,108					,257	3,892
	Valor Aplicação	,195	,141	1,384	,168					,278	3,603

Fonte: Autor

Estimou-se um modelo que previa o compromisso normativo com base nas subescalas do Employer Branding ($p=,007$), onde o modelo apresentou ajustamento baixo ($r^2=,096$). Verificando-se também que apenas o valor desenvolvimento ($p=,025$) e valor aplicação ($p=,001$) eram significativos para a previsão do compromisso normativo, apresentando pelo VIF uma correlação moderada (Tabela 7).

Tabela 7. Análise de regressão linear múltipla

Modelo		Coeficientes não padronizados		ANOVA		Resumo modelo		Estatísticas de colinearidade			
		B	Erro	t	P	Z	p	r	r ²	Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,865	,445	6,442	,000	3,320	,007	,310	,096		
	Valor Interesse	-,133	,132	-1,011	,314					,227	4,413
	Valor Social	-,030	,109	-,275	,784					,323	3,095
	Valor Económico	,076	,093	,813	,417					,303	3,303
	Valor Desenvolvimento	-,292	,129	-2,269	,025					,257	3,892
	Valor Aplicação	,431	,124	3,477	,001					,278	3,603

Fonte: Autor

E estimou-se um modelo que previa o compromisso com base nas subescalas do Employer Branding ($p=,006$), onde o modelo apresentou ajustamento baixo ($r^2=,100$). Verificando-se também que apenas o valor desenvolvimento ($p=,017$) e valor aplicação ($p=,002$), eram significativos para a previsão do compromisso, apresentando pelo VIF uma correlação moderada (Tabela 8).

Tabela 8. Análise de regressão linear múltipla

Modelo	Coeficientes não padronizados				ANOVA		Resumo modelo		Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	t	p	Z	p	r	r ²	Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,605	,355	7,331	,000	3,451	,006	,316	,100		
Valor Interesse	,068	,105	,647	,518					,227	4,413
Valor Social	-,097	,087	-1,117	,266					,323	3,095
Valor Económico	,028	,074	,373	,710					,303	3,303
Valor Desenvolvimento	-,247	,103	-2,404	,017					,257	3,892
Valor Aplicação	,305	,099	3,075	,002					,278	3,603

Fonte: Autor

Em consonância com os objetivos, que consistem em medir o impacto da marca empregadora. na atração e retenção de talentos, os dados quantitativos deste estudo identificam um conjunto harmonioso, mas seletivo, de relações entre as dimensões da marca empregadora (EB) e o compromisso dos funcionários. Um cenário contextualizado, caracterizado por uma análise inferencial rigorosamente especificada, é fornecido pelos perfis da amostra e pelos resumos das medições (Tabelas 1-2). Os testes de diagnóstico dos instrumentos apoiam o uso da metodologia paramétrica: os dados apresentam desvios formais da normalidade, mas as medidas da forma de distribuição estão dentro de limites razoáveis, e os coeficientes de consistência interna também são fortes tanto na construção da EB quanto na escala de compromisso global. Em contraponto, a subescala normativa tem menor fiabilidade e a subescala afetiva tem fiabilidade muito baixa (Tabela 1). Tais características da metodologia exigem uma interpretação criteriosa, embora não neguem a atualidade dos construtos.

Testes bivariados mostram que a maioria das dimensões da Marca do Empregador (EB) tem apenas relações fracas com o compromisso. De especial interesse é a dimensão Aplicação, onde a dimensão é descrita como o fornecimento de oportunidades para implementar competências e realizar atividades de trabalho significativas e demonstrou ter uma correlação positiva com o compromisso geral e o compromisso normativo (Tabela 4). Tal conclusão significa que o exercício diário das suas competências pelos funcionários é a característica mais saliente da marca do empregador na formação de vínculos individuais com a organização, criando assim um canal imediato que leva ao objetivo final, através do esclarecimento de como a marca contribui para a retenção de funcionários.

Essas tendências são explicadas mais detalhadamente pela modelagem multivariada. As análises de regressão indicam que a Aplicação sempre previu um maior compromisso afetivo, normativo e geral, e que o Desenvolvimento prevê um menor compromisso em todas as dimensões (Tabela 5-8). Apesar do ajuste médio do modelo, os indicadores e os valores relativos dos coeficientes de regressão são fortes e expressivos. O facto de a Aplicação ter um coeficiente positivo apoia o segundo e o quarto objetivos específicos, pois identifica um grupo de práticas gerenciais, desenho de funções e alocação de tarefas valiosas, que transformam a marca do empregador em mecanismos concretos para reforçar o apego dos funcionários e reduzir as tendências de rotatividade. O coeficiente negativo no Desenvolvimento, por outro lado, pode ser uma medida da incompatibilidade percebida entre as promessas de desenvolvimento e as oportunidades reais, ou o equilíbrio em que os requisitos envolvendo desenvolvimento servem para aumentar a pressão no trabalho e, portanto, restringir o compromisso. Mais importante ainda, todas as dimensões da EB não mostram qualquer previsão substancial de compromisso de continuidade, indicando que a influência da marca é feita principalmente através da dimensão relacional baseada em valores e normas, em oposição aos incentivos de retenção baseados em custos.

Todos estes resultados quantitativos apoiam a ideia de que a marca do empregador produz o seu efeito na atração e retenção principalmente quando é apresentada sob a forma de oportunidades tangíveis para utilizar e desenvolver as capacidades do pessoal na sua linha de trabalho. Estes dados empíricos apoiam, assim, o objetivo geral, uma vez que fornecem uma rota causal razoável da marca do empregador para a retenção e também fornecem uma compreensão prática dos objetivos específicos, determinando quais os aspetos da EB que exercem a influência mais forte no compromisso. O próximo estudo qualitativo irá centrar-

se em programas programáticos e nas atitudes dos funcionários no local de trabalho, e haverá uma terceira etapa que envolverá a triangulação entre os resultados qualitativos e os indicadores quantitativos para criar uma narrativa sensata da experiência dos funcionários.

3.2- Apresentação e análise dos resultados qualitativos

As entrevistas (n=4) foram analisadas qualitativamente conforme descrito abaixo, de acordo com a metodologia de Análise de Conteúdo descrita por Bardin (2009). O processo incluiu a fase de pré-análise, exploração do material e tratamento/inferência dos resultados, incluindo uma leitura flutuante, definição do corpus, construção de uma estrutura categórica, codificação das unidades de gravação e síntese interpretativa. As categorias emergentes serão definidas e ilustradas com passagens características, esclarecendo assim significados, padrões e nuances que complementam e elaboram os resultados quantitativos apresentados acima.

A tabela 9 condensa os quatro conjuntos de dados das entrevistas em categorias, subcategorias, unidades contextuais (temas dentro das subcategorias) e excertos em estilo literal. Os entrevistados foram anonimizados como E1-E4. A estrutura alcançada corresponde aos objetivos do projeto: (i) identificação de programas e iniciativas de branding do empregador; (ii) descrição de práticas de atração e retenção; (iii) análise das percepções da marca e das propriedades desejadas na entrada e durante o período de permanência; e (iv) explicação da conexão entre o branding do empregador e a atração e retenção.

Tabela 1. Análise das Entrevistas segundo Bardin

Categoria	Subcategoria	Unidade de Contexto	Entrevista	Excerto do Discurso
Programas e Iniciativas de Employer Branding	Internas	Planos de carreira	E1	“A empresa introduziu planos de carreira, o que tem ajudado na retenção.”
		Academia/Programas de formação	E2	“Temos uma academia interna para capacitação técnica e administrativa.”
		Gestão de talentos e sucessão	E2	“Identificamos colaboradores com potencial para liderança e acompanhamos o

				desenvolvimento.”
		Programa Cacimba (retenção de jovens)	E2	“O ‘Cacimba’ acompanha talentos nos primeiros cinco anos de carreira.”
	Externas	Feiras, prêmios e ações sociais	E1	“Participamos em eventos e ações sociais; já recebemos distinções.”
		Energlobel Day / universidades	E4	“O ‘Energlobel Day’ reforça a atração de recém-licenciados.”
		Presença online (LinkedIn/Instagram/website)	E1	“Estamos no LinkedIn e Instagram; o website ainda pode melhorar.”
Práticas de Atração	Canais e Mensagens	Recrutamento multicanal (LinkedIn, recomendações, base interna)	E4	“Usamos LinkedIn, recomendações e a base de dados interna.”
	Processo de Recrutamento	Experiência do candidato (transparência/feedback)	E4	“Houve avanços na transparência e no feedback durante a seleção.”
	Proposta de Valor	Reputação e estabilidade	E1	“A marca é sólida e cumpre compromissos; isso atrai candidatos.”
Práticas de Retenção	Remuneração e Benefícios	Salários vs. mercado/custo de vida	E1	“Os salários não acompanham o custo de vida.”
		Seguro de saúde (inclui dependentes)	E3	“O seguro de saúde extensível aos dependentes é diferenciador.”
	Desenvolvimento e Carreira	Avaliação de desempenho e formação	E3	“Desde 2020 temos plataforma de avaliação; formamos quem precisa.”
	Clima e Cultura	Ambiente positivo / ‘familiar’	E2	“O clima é familiar e a liderança é participativa.”
		Segurança psicológica/estabilidade	E3	“A sensação de instabilidade fragiliza a retenção.”
	Comunicação e Liderança	Transparência e clareza comunicacional	E3	“Falta comunicação transparente; surgem ‘conversas de corredor’.”
		Percepção de liderança	E1	“É preciso mais transparência da liderança.”

	Saídas e Ações	Entrevistas de saída e follow-up	E1	“Houve inquéritos de saída, mas a prática perdeu impacto.”
	Saídas e Ações	Principais motivos de saída	E4	“Os motivos são salários pouco competitivos e poucas progressões.”
Percepção da Marca	Imagem Externa	Referência nacional/qualidade de serviço	E2	“Somos reconhecidos pela capacidade de inovação e qualidade.”
		Orgulho vs. desafios internos	E3	“A marca é forte, mas há preocupações com estabilidade e comunicação.”
Relação EB– Atração/Retenção	Mecanismos de Ligação	Aplicação de competências/projetos desafiantes	E1	“O que me motivou foi integrar projetos em TI, alinhados com a formação.”
	Barreiras e Desafios	Escassez de perfis (técnicos)	E2	“Faltam perfis com capacidade técnica; é difícil atrair e reter.”
	Melhorias Propostas	Reforço salarial e estratégia EB externa	E4	“Falta uma estratégia sólida de EB externo; a questão salarial é central.”

Fonte: Autor

Com base na estrutura matricial, foram desenvolvidos três padrões integrativos que contribuem para os objetivos do estudo com parcimônia e profundidade. Para começar, a marca empregadora desempenha o papel de um agregado resultante de um programa tangível e de sinalização plausível. A continuidade estrutural é oferecida internamente por meio de planos de carreira, academia de treinamento, processos de identificação de talentos e a chamada iniciativa Cacimba, e externamente por meio de feiras de carreira, relações com universidades e presença seletiva online, criando a impressão de confiabilidade e cobertura nacional. Essa estrutura de duas camadas explica por que a empresa é atraente na entrada, apesar das flutuações nos sentimentos internos, atendendo diretamente aos requisitos do Objetivo 1 e descrevendo as práticas de atração no Objetivo 2.

Em segundo lugar, a retenção dependerá da interação entre as alavancas materiais e organizacionais. O principal ponto de conflito é o desalinhamento da remuneração, que se manifesta repetidamente, e os benefícios e oportunidades de desenvolvimento amortecem

parcialmente a insatisfação. No entanto, sem o acompanhamento sistemático, ou seja, o uso sistemático das lições das entrevistas de saída e a comunicação aberta com os líderes, esses amortecedores se desgastam. As histórias dos funcionários E1 e E3 coincidem em torno da necessidade de clareza e estabilidade, mas os funcionários E2 e E4 observam que a liderança participativa e uma sensação de clima familiar são capazes de consolidar compromissos com percursos de crescimento visíveis. Este detalhe altera o Objetivo 2 (práticas de retenção) e torna o Objetivo 4 mais claro, fornecendo uma implicação das circunstâncias em que a marca do empregador é convertida em apego duradouro.

Em terceiro lugar, a percepção da marca é dividida em externamente forte e internamente contingente. As oportunidades de usar competências em projetos valiosos e a reputação da empresa na resolução de problemas (E1, E2) são apreciadas pelos funcionários, mas eles são sensíveis à ambiguidade na estratégia e no futuro (E3). A fonte da conexão entre a marca do empregador e a atração e retenção reflete-se, portanto, no apoio à credibilidade das oportunidades de implementação e avanço de competências, reforçada por uma comunicação eficiente e oportuna. Estes indicadores qualitativos estão correlacionados com a tendência quantitativa, em que os aspetos orientados para a aplicação são os mais eficazes na triangulação e as medidas propostas de criar uma mensagem externa mais clara da marca empregadora, profissionalizar o processo de feedback com base em entrevistas de saída e reequilibrar os sistemas de recompensa para manter o sentido interno de uma marca externa robusta.

3.3- Triangulação dos Resultados

A triangulação de dados quantitativos e qualitativos aponta para um processo consistente através do qual a marca empregadora da empresa em estudo, influencia a atração e a retenção. A faceta Aplicação, como indicador das oportunidades de usar competências em trabalhos significativos, surge como a única dimensão da marca empregadora preditivamente relacionada com o compromisso que tem correlação positiva com o compromisso geral e normativo e cujo poder preditivo permanece consistente em análises multivariadas. Qualitativamente, os inquiridos nas entrevistas sempre atribuem o apelo da empresa a essas mesmas possibilidades de aplicação de competências: E1 caracteriza o apelo da empresa em termos de motivações de entrada com base no alinhamento com os projetos de carácter tecnológico; E2 caracteriza o valor específico da empresa como sendo baseado

na capacidade de resolução de problemas e capacidade de entrega; E3 e E4 referem-se a funções e plataformas formalizadas, que permitem a aplicação de capacidades. Essa convergência entre vertentes significa que a marca do empregador gera lealdade quando os trabalhadores podem exercer e desenvolver as suas competências em cargos bem estruturados, como forma de preservar relações baseadas em valores e normas, em oposição à continuidade baseada em custos.

Ao mesmo tempo, as correlações negativas com regressões que indicam a influência de valores negativos na formação da dimensão de desenvolvimento também se refletem nos relatos das entrevistas que alertam para a instabilidade percebida e a realização desequilibrada da promessa de desenvolvimento. E3 partilha que as plataformas de avaliação e os programas de formação têm sido acompanhados por receios em relação ao foco estratégico e à segurança no emprego; E1 partilha que foram implementados inquéritos de saída, mas que nem sempre foram cumpridos; E4 partilha que os planos de retenção não foram implementados, tal como os dados de diagnóstico mostraram; Combinados, estes resultados indicam que quaisquer sinais relacionados com o desenvolvimento resultam em compromisso apenas nos casos em que são complementados com uma comunicação credível e oportuna e trajetórias de carreira visíveis. O discurso de desenvolvimento em casos em que existem lacunas percebidas entre a promessa e a prática pode, inadvertidamente, adicionar tensão ou expectativas sem ter os recursos para consolidar o apego.

A restrição salarial, enfatizada qualitativamente por E1 e E4, não se torna um forte indicador quantitativo de compromisso, uma vez que as dimensões de Branding da pesquisa não se concentram nos valores percebidos, mas sim nas determinações diretas de remuneração. No entanto, os dados da entrevista explicam que a remuneração cria as condições de limite dentro das quais as alavancas de Branding vão funcionar. O seguro de saúde, as academias internas e os benefícios mitigam, em certa medida, essa limitação (E3), mas a liderança participativa e um ambiente familiar constituem o contrato psicológico em combinação com a comunicação aberta (E2). Esse conjunto de dinâmicas pode ser usado para explicar por que o compromisso de continuidade ainda está apenas remotamente relacionado aos conceitos de marca: o impacto da marca é reputacional e experiencial, não de fixação de custos.

Em suma, os elementos reforçam a definição de um caminho plausível para a marca do empregador para a retenção: (1) conceber empregos que utilizem as competências ao máximo; (2) combinar as promessas de desenvolvimento com as oportunidades que oferecem e comunicar eficazmente as promessas; e (3) reajustar as recompensas de forma que a atração do mercado externo não seja uma ameaça para o valor da marca interna.

Com essa construção, a imagem externa positiva registada nas entrevistas é internalizada como um compromisso de longo prazo, em vez de ser apagada por expectativas não atendidas.

Tabela 10. Matriz de Triangulação dos Resultados

Dimensão	Evidência Quantitativa (SPSS)	Evidência Qualitativa (NVivo / Entrevistas)	Conclusão Integrada
Valor de Aplicação	Única subescala com correlação positiva e significativa com o Compromisso ($r = 0,184$, $p < 0,05$). Mantém poder preditivo em regressões múltiplas ($p = 0,002$).	Entrevistados (E1–E4) destacam a oportunidade de aplicar competências em projetos relevantes e desafiantes.	Forte relação com o compromisso; usar competências reforça o vínculo e a retenção.
Valor de Desenvolvimento	Coefficiente negativo nas regressões ($p = 0,017$), indicando possível desalinhamento entre promessa e prática.	E1, E3 e E4 mencionam instabilidade, falta de planos de retenção e discrepância entre discurso e prática de desenvolvimento.	Relação inversa: programas de desenvolvimento só geram compromisso quando são credíveis e acompanhados de estabilidade.
Valor Económico	Não apresenta correlação significativa com o Compromisso ($p > 0,05$).	E1 e E4 referem salários pouco competitivos e limitação de progressão; E3 valoriza o seguro de saúde.	Fator contextual: influencia a satisfação, mas não o compromisso direto.
Valor Social e Interesse	Correlações fracas ou inexistentes ($p > 0,05$).	E2 e E3 referem clima “familiar” e liderança participativa como elementos de retenção.	Impacto indireto: o ambiente positivo reforça o sentido de pertença.
Compromisso Afetivo	Alfa de Cronbach = 0,360 (baixa fiabilidade); interpretações tratadas com cautela.	Entrevistas confirmam que o envolvimento emocional é condicionado por estabilidade e reconhecimento.	Dimensão fragilizada metodologicamente; exige revisão em futuros estudos.

Percepção da Marca	Não quantificada diretamente; inferida das dimensões EB.	E2 e E3 percebem a marca como forte externamente, mas frágil internamente devido à comunicação.	Atração elevada, mas retenção depende da coerência entre imagem e prática.
-------------------------------	--	---	--

Fonte: Autor

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve como objetivo investigar o grau de atração e retenção de talentos pela marca empregadora (EB) utilizada pela empresa em estudo, listar programas tangíveis de EB, delinear as práticas de atração e retenção, avaliar como o apego dos funcionários é percebido durante o recrutamento e a permanência na empresa e demonstrar como a EB se relaciona com o apego dos talentos. O estudo procurou fornecer uma explicação consistente através da triangulação de dados numa pesquisa com uma grande amostra e quatro entrevistas aprofundadas. O papel da EB é mais influente no cerne do trabalho, na criação de oportunidades para utilizar competências em trabalhos significativos e bem concebidos, enquanto os efeitos da sinalização de desenvolvimento, recompensas e comunicação só podem ser alcançados dependendo do acompanhamento credível e das condições vinculativas criadas pela remuneração. A ausência de indicadores administrativos como a rotatividade real e mobilidade interna, limita a robustez causal dos mecanismos discutidos e deve ser colmatada em trabalhos futuros.

Importa salientar que, embora as análises tenham revelado correlações consistentes entre algumas dimensões do Employer Branding e o compromisso organizacional, a subescala “Compromisso Afetivo” apresentou um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,360, valor que indica baixa fiabilidade interna. Este resultado poderá estar associado à utilização da versão portuguesa adaptada por Reis, Braga & Trullen (2017), que deriva do instrumento original de Meyer e Allen (1991), a adaptação linguística e cultural da escala pode ter influenciado a interpretação dos itens pelos participantes, sobretudo no contexto angolano, onde expressões associadas ao vínculo emocional (“sentir-se parte da família”, “orgulho em pertencer”) podem ter significados diferentes. Esta variação cultural pode explicar a baixa consistência interna. Consequentemente, as interpretações relacionadas com esta dimensão devem ser consideradas com cautela, reconhecendo-se que a variabilidade observada poderá refletir limitações de consistência nas respostas e não necessariamente uma ausência de relação conceptual.

A vertente quantitativa separa a faceta da marca dos colaboradores (EB), Aplicação, a única faceta dos colaboradores (EB) que se correlaciona consistentemente com o compromisso, que inclui o compromisso normativo, bem como um preditor consistente na regressão múltipla. Este mecanismo é o foco das entrevistas. De acordo com o entrevistado

E1, eles estavam inicialmente e ainda estão ligados à empresa porque se alinham com projetos tecnicamente desafiadores, E2 descreve o valor único da empresa em termos de capacidade de resolução de problemas e realização de tarefas, e E3 e E4 referem-se às plataformas e processos que permitem que as capacidades sejam implementadas e aprimoradas. As evidências modernas estão geralmente em consonância com esta interpretação funcional da EB: a atratividade organizacional e o compromisso aumentam quando a marca é congruente com as experiências dos funcionários de trabalho significativo e ocupações bem concebidas, e quando os funcionários sentem o apoio organizacional que dá continuidade às experiências. Revisões recentes e pesquisas empíricas indicam que as características funcionais e de desenvolvimento da marca empregadora predizem o compromisso e a retenção, especialmente quando o apoio organizacional percebido (POS) é alto, o que é um poderoso indicador de compromisso em evidências meta-analíticas baseadas em mecanismos de troca social (Dassler et al., 2022).

Um segundo aspeto relevante diz respeito à dimensão Desenvolvimento. A relação negativa observada entre este fator e o compromisso dos colaboradores, identificada nas análises econométricas, apresenta significância estatística, sendo um resultado contraintuitivo face ao papel amplamente reconhecido do desenvolvimento de carreira na promoção do envolvimento organizacional. As entrevistas qualitativas ajudam a contextualizar esta evidência. A participante E3 reconheceu a existência de sistemas formais de avaliação e formação, mas referiu falta de clareza estratégica e de segurança profissional. O participante E1 apontou que os resultados dos inquéritos de saída nem sempre são traduzidos em ações concretas, enquanto a participante E4 mencionou a ausência de planos estruturados de retenção. Estes testemunhos sugerem que as iniciativas de desenvolvimento, quando não acompanhadas por melhorias tangíveis ou por comunicação interna clara, podem gerar efeitos inversos, reforçando percepções de incerteza ou frustração. Tal interpretação encontra suporte em duas linhas teóricas convergentes.

Em primeiro lugar, a literatura evidencia que os sinais de desenvolvimento só aumentam o compromisso quando apoiados por oportunidades credíveis e recursos adequados. Estudos meta-analíticos (Allan et al., 2018) demonstram que o trabalho significativo está positivamente correlacionado com o envolvimento e o compromisso, sobretudo quando assente em realizações concretas e não em retórica aspiracional. Em segundo lugar, investigações sobre insegurança no emprego indicam uma associação

consistente entre instabilidade percebida, intenção de rotatividade e baixa satisfação profissional (Låstad et al., 2025). Assim, quando a comunicação das iniciativas de desenvolvimento não é acompanhada por estabilidade e transparência organizacional, as expectativas criadas podem exceder a realidade, reduzindo paradoxalmente o compromisso.

Em síntese, os resultados sugerem que os programas de desenvolvimento são eficazes na promoção do compromisso apenas quando específicos para o cargo, sustentados por recursos reais e claramente integrados nas funções desempenhadas. Quando tal não ocorre, tende a emergir uma discrepância entre promessa e prática, com impacto negativo na percepção de coerência e confiança organizacional.

O objetivo 1 exigia uma lista metódica de programas/iniciativas de desenvolvimento da empregabilidade (EB). Em termos qualitativos, a empresa possui uma arquitetura interna-externa equilibrada. Internamente, possui carreiras estruturadas, uma academia de formação, práticas formais de identificação de talentos e sucessão e um programa de início de carreira. Externamente, interage com feiras de carreira, prêmios, programas de ação social, programas universitários como o Energlobel Day e uma forte presença no LinkedIn e noutros canais de networking profissional. Esta conclusão está de acordo com a teorização moderna de que estratégias eficazes de EB estão simultaneamente associadas a investimentos internos em design de trabalho, crescimento profissional relacionado com o trabalho e apoio de supervisão, e investimentos externos em sinalização destinados a reduzir a assimetria de informação entre potenciais candidatos, o que apoia as perspectivas da teoria da sinalização em estudos de recrutamento. Os dados empíricos existentes registam que a capacidade de resposta do empregador e os sinais transmitidos em locais públicos, como avaliações online e anúncios de emprego, são vistos como indícios de credibilidade pelos candidatos e funcionários em exercício. Estes sinais têm então impactos a jusante na atração de mão de obra e no envolvimento nas organizações (Vogel et al., 2023; Höllig et al., 2025).

A questão no objetivo 2 estava oculta em quais práticas são utilizadas para atrair e reter talentos. As entrevistas mostram que o recrutamento multicanal, uma melhor experiência do candidato, que é mais transparente e mais responsiva, e indicadores de reputação de fiabilidade e cobertura nacional são priorizados. Estes resultados também são consistentes com as revisões recentes que consideram a experiência da marca, a

autenticidade e a clareza da proposta de valor como antecedentes das intenções de candidatura e da atratividade do empregador (Kurtessis et al., 2015).

Em relação à retenção, desenvolvem-se dois grupos de práticas. Remuneração e benefícios, ou alavancas materiais, são mencionados repetidamente; E1 e E4 observam o atrito mais comum no desalinhamento salarial e E3 o valor dos benefícios do seguro de saúde. Os principais mecanismos pelos quais a marca é convertida em uma experiência vivida são alavancas organizacionais, incluindo design de cargo, permitindo o uso de habilidades, sistemas de desenvolvimento que apresentam progresso perceptível, liderança participativa e comunicação clara. Os resultados quantitativos explicam por que razão o compromisso de continuidade tem uma relação fraca com a marca do empregador: a marca tem uma influência mais fraca devido ao bloqueio de custos, mas tem uma influência mais forte através de laços baseados em valores e normas, com base no apoio percebido e num trabalho significativo. Os resultados existentes e recentes sobre a propriedade psicológica da organização indicam que os funcionários estão a generalizar as práticas de apoio, formando crenças de que a organização aprecia a sua contribuição, aumentando assim o compromisso e reduzindo as intenções de desistência (Siem et al., 2025).

O objetivo do terceiro era analisar a perceção da marca no momento da entrada e na permanência. Externamente, a marca tem uma forte presença: os dados das entrevistas retratam a empresa estudada, como uma referência nacional com um histórico estabelecido de inovação e entrega, uma estrutura que está em sintonia com as avaliações modernas que correlacionam a imagem corporativa e a atratividade do empregador. Internamente, está sujeita a clareza e estabilidade. A forma como a E3 narra o conceito de conversa de corredor e sigilo das decisões destaca a reputação fraca quando a comunicação não está em sintonia com a mudança. É esse desequilíbrio forte, externamente e fraco internamente, que explica por que a atração também é alta quando as pressões de retenção são altas: o sinal externo é favorável, mas o contrato psicológico interno depende da comunicação credível e oportuna que integra o desenvolvimento, a avaliação e a progressão em uma história coerente. A investigação atual sobre a atratividade dos empregadores e as construções da marca do empregador destaca exatamente esta dicotomia, em que a imagem e a reputação são requisitos, em vez de um precursor suficientemente forte para a fidelização contínua, sem alinhamento entre as práticas articuladas e observadas (Thang & Trang, 2024).

O objetivo 4 era investigar a relação entre a marca empregadora (EB) e a atração e retenção organizacionais. A combinação das duas vertentes torna explícito que o mecanismo é a forma como a EB afeta a atração, utilizando sinais externos credíveis que reduzem a ambiguidade no conteúdo do trabalho e na capacidade organizacional; o mecanismo afeta a retenção quando esses sinais são validados na função como oportunidades para aplicar as suas competências e desenvolvê-las, em conjunto com uma liderança solidária e uma comunicação aberta. Em situações em que há uma falta de alinhamento salarial, os efeitos da EB ficam bloqueados, exigindo ganhos compensatórios na conceção do trabalho, execução do desenvolvimento e apoio organizacional positivo. As propostas baseadas na entrevista, nomeadamente, o refinamento da estratégia externa de EB, a profissionalização do ciclo de feedback da entrevista de saída e o reequilíbrio das estruturas de recompensa, são uma consequência direta deste mecanismo. As propostas são consistentes com a teoria: a teoria da sinalização sugere precisão e sensibilidade nos sinais externos; a linha de pensamento da troca social espera maior adesão onde práticas de apoio positivas são aparentes e previsíveis; e a literatura sobre adequação pessoa-organização sugere que os retornos dos investimentos em EB serão aumentados pela estabilização do contrato psicológico quando as práticas de seleção e socialização forem consistentes em seus valores e expectativas (Vogel et al., 2023, Alqahtani, 2024).

Há duas implicações que podem ser colocadas em prática. Primeiro, concentre-se no núcleo do trabalho: desenvolva trabalhos de design para aproveitar ao máximo as competências e desenvolver a carreira, tornando-a real através de planos de carreira com recursos, progressão baseada em marcos e critérios claros. Isso ajudará a atenuar a correlação negativa do Desenvolvimento quando se trata de preencher a lacuna entre promessa e prática e, juntos, aumentar o trabalho significativo e o apoio percebido. Segundo, controlar as condições de limite: embora seja verdade que a EB pode aumentar a atração e o compromisso baseado em valores, o desalinhamento salarial a longo prazo continuará a evaporar a retenção; ao alinhar as recompensas com o mercado e introduzir a saliência do valor dos benefícios, expandirá a largura de banda na qual os mecanismos da EB funcionarão. Em suma, a boa imagem externa da empresa estudada, pode ser internalizada como um compromisso duradouro quando a promessa da marca é concretizada nos empregos, que permitem às pessoas praticar um trabalho consequente e são apoiados por um desenvolvimento credível e uma comunicação oportuna e adequada.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho apresenta várias limitações que restringem a sua generalização e validade interna. A primeira é que se trata de um componente quantitativo transversal que utiliza autoavaliação, o que não permite inferir causalidades e apresenta riscos de variância de método comum. Em segundo lugar, a investigação baseia-se numa única organização; as características organizacionais do seu mercado, estrutura ocupacional e nível de maturidade podem influenciar a conceção da EB e as reações dos funcionários à mesma, limitando a validade externa. Em terceiro lugar, a vertente qualitativa é rica em termos analíticos, mas baseia-se em quatro entrevistas, o que limita a sua saturação temática, pode ser influenciada por um viés de seleção e não pode representar a amplitude da experiência por função e nível de senioridade. Em quarto lugar, houve uma cobertura assimétrica do construto, na medida em que o inquérito analisou os valores da EB e não as perceções de remuneração ou o posicionamento objetivo da recompensa, sendo difícil determinar o efeito líquido da EB em relação à remuneração. Em quinto lugar, nem todas as subescalas de compromisso apresentaram alta confiabilidade, com consistência interna significativamente baixa da subescala afetiva; as inferências que utilizam este construto devem ser cuidadosamente consideradas. Em sexto lugar, os diagnósticos mostraram que a normalidade não foi respeitada, apesar do facto de os índices de forma indicarem que os testes paramétricos deveriam ser utilizados; a não normalidade dos resíduos pode enfraquecer ou exagerar certos coeficientes. Por último, a investigação careceu de resultados comportamentais ou administrativos (por exemplo, taxas de aceitação de ofertas, mobilidade interna, rotatividade real), o que permitiria ao investigador testar os mecanismos de atração e retenção de forma mais sólida.

Adicionalmente, reconhece-se que a baixa consistência interna da subescala “Compromisso Afetivo” ($\alpha = 0,360$) constitui uma limitação metodológica relevante, podendo ter condicionado a estabilidade das inferências estatísticas. Recomenda-se, em futuras investigações, a revisão ou exclusão de itens dessa dimensão, bem como a replicação da escala num contexto similar para aferir a sua validade, sugerimos também a utilização de variáveis mediadoras como satisfação e clima organizacional.

As pesquisas futuras devem centrar-se em projetos capazes de determinar a causalidade e a dinâmica temporal. Pesquisas longitudinais ou em painel podem investigar

se as mudanças no programa EB (por exemplo, redesenho de cargos para maximizar a aplicação, carreira baseada em marcos, ciclos de feedback profissionalizados de saída) resultam em mudanças subsequentes nas medidas de compromisso e retenção. A validade externa seria aprimorada por meio de comparações entre várias organizações, o que também permitiria testes de moderadores contextuais que incluem rigidez do mercado de trabalho, escassez ocupacional e ciclo de vida organizacional.

A avaliação deve ser alargada para incluir a percepção da remuneração e o padrão salarial objetivo, o que tornaria possível estimar a eficácia relativa da EB em comparação com as recompensas e identificar efeitos limiares em que os limites salariais superariam os lucros da marca. Poderiam ser testados testes formais para determinar se o apoio organizacional percebido, o trabalho significativo e o cumprimento do contrato psicológico mediam os efeitos da EB no compromisso e se a qualidade da comunicação da liderança, as ambiguidades de funções e a segurança no emprego moderavam ou silenciavam estas vias.

RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que a Energlobel apresenta uma marca empregadora sólida, reconhecida externamente, mas com desafios internos relacionados com o desenvolvimento profissional e a coerência entre as promessas comunicadas e as práticas efetivas. Assim, apresentam-se as seguintes recomendações estratégicas para reforçar o impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos:

1. Reforço da Estratégia de Marca Empregadora:

Propõe-se a reformulação da Proposta de Valor ao Empregado (EVP), estruturada em torno de três eixos fundamentais: (i) desenvolvimento profissional real, (ii) ambiente colaborativo e (iii) estabilidade organizacional.

Para tal, recomenda-se: A criação de campanhas digitais que comuniquem a Energlobel não só como uma empresa comprometida com o crescimento do setor, mas também dos seus colaboradores, reforçando a autenticidade da marca. Propõe-se: O lançamento de uma campanha de testemunhos (“Crescemos Juntos na Energlobel”) com depoimentos de colaboradores que evidenciem progressões reais de carreira. A expansão das parcerias com universidades e academias técnicas, promovendo programas de estágio e recrutamento de jovens talentos, alinhados com as necessidades estratégicas da empresa.

2. Otimização dos Processos de Recrutamento:

Sugere-se a implementação de um modelo de Recrutamento Integrado, centrado no potencial de desenvolvimento dos candidatos e não apenas nas competências técnicas e estabelecimento de um mecanismo de feedback sistemático aos candidatos, reforçando a transparência e melhorando a percepção externa da marca.

3. Formação e Desenvolvimento Contínuo:

Considerando a importância do valor “Aplicação” e as fragilidades observadas na dimensão “Desenvolvimento”, recomenda-se: A criação de planos de carreira personalizados, com acompanhamento contínuo e metas específicas por área funcional. Bem como a implementação de um sistema formal de mentoria, conectando novos colaboradores a líderes experientes, de modo a facilitar a integração, aprendizagem e retenção.

O reforço da Academia Energlobel, transformando-a num programa estruturado (“Academia Energlobel 2.0”) com módulos de formação técnica e comportamental, complementados por certificações internas.

A institucionalização de um processo de feedback das entrevistas de saída, com análises trimestrais e relatórios de tendências apresentados à Direção, assegurando que as causas de rotatividade são analisadas e integradas nas políticas de retenção.

4. Melhoria da Experiência do Colaborador:

A experiência do colaborador deve ser concebida como parte integrante da marca empregadora, assegurando coerência entre o discurso e a prática organizacional. Recomenda-se: A implementação de programas de bem-estar laboral, incluindo iniciativas de saúde mental, ergonomia e equilíbrio vida-trabalho, a realização de ações regulares de team building e iniciativas de integração interdepartamental.

A melhoria da comunicação interna, através de: Um boletim digital mensal da Direção de Recursos Humanos e sessões trimestrais abertas (Energlobel Talks) com a gestão de topo, permitindo partilha de informação e escuta ativa dos colaboradores.

5. Estrutura de Recompensas e Política Remuneratória

Tendo em conta as evidências qualitativas de insatisfação salarial e o papel deste fator como limite estrutural da retenção, sugere-se:

Rever faixas salariais, com base em estudos comparativos de mercado, garantindo competitividade interna e externa. Clarificar critérios de progressão remuneratória, comunicando de forma transparente os fatores que determinam aumentos ou promoções.

Divulgar benefícios e incentivos (ex.: seguro de saúde, formações, apoio familiar), reforçando a perceção de valorização total do colaborador.

Em síntese, as sugestões visam transformar a imagem externa positiva da Energlobel num compromisso interno duradouro, através de práticas de desenvolvimento credíveis, comunicação transparente, uso estratégico das entrevistas de saída e uma política remuneratória justa, fortalecendo a retenção e a cultura organizacional.

CONCLUSÃO

Este estudo analisou de forma integrada o impacto do Employer Branding (EB) na atração e retenção de talentos numa empresa angolana. A combinação de um inquérito quantitativo e quatro entrevistas qualitativas permitiu-nos encontrar evidências convergentes de que a EB influencia a ligação quando a promessa da marca é cumprida no centro do trabalho.

Os dados indicam ainda que a remuneração define o “teto” da relação: a EB pode aprofundar vínculos baseados em valores e normas, mas uma política remuneratória inconsistente fragiliza a retenção. Exige-se, por isso, compensação através do desenho das funções, execução credível do desenvolvimento e comunicação interna aberta. Em suma, a boa imagem externa é necessária, mas não suficiente; o ponto crítico é a conversão do EB em experiências de trabalho concretas que permitam aplicar e desenvolver competências.

Confirmação das hipóteses:

H1 - confirmada, sobretudo pela vertente qualitativa. As entrevistas evidenciam que a reputação externa e os sinais públicos da marca (programas, presença universitária, imagens de fiabilidade) aumentam a atratividade e motivam candidaturas. O alinhamento entre o sinal externo e as oportunidades reais de aplicação de competências sustenta a conclusão de que o EB potencia a entrada.

H2 - confirmação parcial. Aplicação apresenta associação positiva e mantém efeito preditivo em modelos multivariados sobre o compromisso; Desenvolvimento surge negativo, apontando desalinhamento promessa-prática. O efeito EB → compromisso verifica-se quando a marca se traduz em trabalho significativo que usa competências e enfraquece sem progressão tangível, comunicação clara e estabilidade. Nota metodológica: fiabilidade reduzida da subescala de compromisso afetivo → interpretar com cautela.

O Employer Branding, quando estruturado em torno do desenvolvimento e da aplicação das competências dos colaboradores, pode ser uma ferramenta eficaz para promover o compromisso e, por consequência, aumentar a retenção de talentos. A empresa estudada beneficiará ao reforçar estas duas dimensões, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam úteis, reconhecidos e em evolução - tendo em conta o desenho transversal do estudo e a fiabilidade reduzida da subescala afetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adidas (2019). Adidas Employees are Here to Create. Disponível em: <https://lbbonline.com/work/48390> .
- 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.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2018). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Alqahtani, M. (2024). Person-Organization Fit and Organizational Commitment: Mediating Role Between Performance Appraisal Effectiveness and Employee Turnover Intention. *Business Ethics and Leadership*, 8(3), 55–70. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(3\).55-70.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(3).55-70.2024)
- App, S., Merk, J., & Buttgen, M. (2013). Employer Branding: Sustainable HRM as Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23, 262-278. doi: 10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App 263
- Azevedo, A. M. S. (2020). Employer Branding: Uma Estratégia de Atração e Retenção de Talento aplicada à empresa Factor H. Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Leiria – Portugal.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13 194-199 <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The career Development International*, 9(5), 501-517.
- 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.
- Bardin, M.F. (2009). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *GVExecutivo*, 15(1), 18-21.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- 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.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, 68 197-205. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316301276>
- Dabirian, A., Paschen J., & Kietzmann, J. (2019) “Employer Branding: Understanding Employer attractiveness; Career Development International
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Delaney, L. (2017). Employer Branding Report. Disponível em: <https://www.practicemanagersaustralia.com.au/media/PracticeManagers-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-capitaltrends.html>
- D'Onfro, & England (2015). Disponível em: <https://www.inc.com/businessinsider/best-google-benefits.html>

- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541.
- 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
- 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. Disponível em: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=a59d333a-a118-4d75-8fbe-46ffd77dd08f%40sessionmgr4008>
- Fischerová, M., & Půbalová, K. (2018). Different Approaches in Recruiting Young
- General Electric (2019). Disponível em: <https://jobs.gecareers.com/global/en/working-at-ge>
- Google (2019). Disponível 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
- 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
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). *How many interviews are enough?* *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Heineken (2019). Disponível em: <https://goplaces.theheinekencompany.com/ptpt>

- Höllig, C. E., Ademi, E., & Tumasjan, A. (2025). Employer Responsiveness to Online Reviews: A Signal of Caring About Employees. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22316>
- Insider (2017). Disponível em: <https://www.insider.com/coolest-perks-ofworking-at-google-in-2017-2017-7>
- Kalyankar, D., Mathur, N. & Bakshi, S. (2014). Is employer branding the need of the hour? A study of its significance to attract, recruit and retain potential candidates. *AbhinavInternational Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology* (3), 228-257. Disponível em <http://www.abhinavjournal.com/>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kusce, A., & Okan, E. (2010). An exploratory study on the dimensions of employer branding. *Temmuz*, 119-130.
- Låstad, L., Pienaar, J., Näswall, K., Richter, A., Hellgren, J., & Sverke, M. (2025). Moving on Up Now? A Meta-Analysis of the Associations Between Job Insecurity and Career-Related Outcomes. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 2. <https://doi.org/10.16993/sjwop.275>
- Machado, A. F. P. (2021). Geração Y: desafios geracionais na retenção de talento nas consultoras, em Portugal (Doctoral dissertation)
- ManpowerGroup (2018). Disponível em: <https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/closing-the-skills-gap-know-what-workers-want>
- Miguel, F. C. F. (junho, 2014). Gestão de talentos: a importância do employer branding na atração e retenção de talentos. Relatório de Dissertação de investigação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal – Portugal.

- 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.
- Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc: New Jersey.
- Nunes, C., & Júnior, I. (2019). Um Estudo sobre Turnover em Empresas de TI Embarcadas no Porto Digital de Recife. In *Anais do IV Workshop sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software* (pp. 71-78). SBC
- 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.
- Pereira, I. A. C. (novembro, 2019). *Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura*. Universidade Católica Portuguesa.
- Professionals. *Emerging Markets Journal*, University of Pittsburgh Press, 8(1), 30-38. doi: 10.5195/emaj.2018.149.
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Journal of Applied Management*, 17(1).
- Rana, C. (2021). *Gestão de talentos e processos de recrutamento: Vantagens e desafios*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa.
- Randstad (2018). *Standing Out: Insights from celebrated employer brands*. Disponível em: <https://www.randstad.com.sg/workforce-insights/employerbrand/rebr/standing-out-2018/>
- Randstad (2019a). *Employer Brand Research, Global Report 2019*. Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf?__hstc=243245085.0b5bac161b56aa201ebdc6025225adce.1563840436805.1563840436805.1563840436805.1&__hssc=243245085.2.1563840436806

- Randstad (2019b). Standing Out: Insights from celebrated employer brands. Disponível em: https://workforceinsights.randstad.com/download-2019-rebrstandingout?utm_campaign=REBR%202019&utm_source=linkedin&utm_medium=social
- Randstad (2023). Relatório employer brand research. Documento Interno.
- Rego, A. (2016). A Gestão do Talento. HUMANATOR XXI: Recursos Humano e Sucesso Empresarial (Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Reis, G. G., & Braga, M. B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51, 103-116.
- Sehgal, K. & Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *The IUP Journal of Brand Management*, 5(1).
- Sezões, C. (2017). Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa. Estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão.
- Siem, T. T., Nguyen, H. T. T., To, A. T., & Phong, T. K. (2025). Exploring trends in employer attractiveness research: A bibliometric coupling approach. *Acta Psychologica*, 258, 105220. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105220>
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. D. G. T. D. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5, 289-315.
- Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- TAP (2017). Disponível em: <https://jornal.tap.pt/Pages/WhatsUP18/Employer.aspx>
- Taylor, S. (2010). *Resourcing and Talent Management*, (5th ed). Chartered Institute of Personnel and Development. Online Resources.

- Universum (2018). Employer Branding Now: A definitive guide to the state of global employer brand management in 2018. Disponível em: <https://universumglobal.com/employer-branding-now-2018/>
- 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.
- Vogel, D., Döring, M., & Sievert, M. (2023). Motivational signals in public sector job advertisements and how they relate to attracting and hiring candidates. *Public Management Review*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2291068>
- Walker, P. (2008). Employer Branding - A no-nonsense approach. CIPD. UK.

ANEXOS

Anexo 1- Guião da entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AO GESTOR/A CHEFE DE ÁREA

Esta entrevista fará parte integrante de uma investigação que está a ser realizada no âmbito da Dissertação do Curso de Mestrado em GRH. Pretendemos recolher dados relativos a Empresa ██████████, sobre o “O impacto do Employer Branding na atratividade e Retenção de Talentos”.

1. Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados	Agradecer e informar sobre o tema e objetivos do trabalho;	Encontro-me aqui na qualidade de aluna do 2º ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos – no Instituto Politécnico de Tomar. É nossa intenção fazer um estudo com o intuito de analisar A influência do Employer Branding na atratividade e Retenção de Talentos.
	Solicitar a colaboração do entrevistado, explicitando a sua importância para o estudo em curso;	Gostaríamos de poder contar com a sua colaboração, uma vez que é um/a interlocutor/a privilegiado/a, pelo que nos poderá fornecer informações preciosas para o desenvolvimento deste trabalho.
	Assegurar o anonimato das opiniões do entrevistado;	Gostaríamos também de informar que é nossa pretensão respeitar o sigilo e anonimato.
	Solicitar autorização para gravar a entrevista;	Pedimos autorização da sua para procedermos ao registo da entrevista em gravação de vídeo e áudio.
	Comprometer-se a dar conhecimento da transcrição das entrevistas;	Comprometemo-nos a dar conhecimento da transcrição da entrevista.
	Garantir informação sobre o resultado da investigação.	Comprometemo-nos ainda a informar a vossa empresa sobre as conclusões a que chegarmos e informar sobre as áreas onde se perspetivem melhorias.

QUESTÕES ABERTAS

1. Quando surgiu a oportunidade de trabalhar na [REDACTED], o que o mais o atraiu? A função? Os benefícios? A cultura e valores da empresa? As políticas de RH?

2. Quais os principais desafios do departamento na atração e retenção de colaboradores?

3. Que ferramentas o utilizam para a atração e retenção dos colaboradores?

4. Quais considera serem as principais mudanças efetuadas pela empresa nos processos de atração e retenção, ao longo dos anos?

5. Desde que começou a trabalhar na [REDACTED] presenciou entradas e saídas de colaboradores? Consegue quantificar? Na sua opinião, a empresa tem a preocupação em identificar os motivos da saída?

6. Na sua perspectiva quais são as vantagens e desvantagens do Employer Branding? No que considera que a sua empresa se distingue das outras?

7. Considera que a empresa é um empregador atrativo? Porquê? O que mais valoriza na sua empresa?

8. Quais considera serem as estratégias mais importantes implementadas pela vossa empresa para promover a imagem da marca?

9. Na sua opinião, qual a visão que a maioria dos colaboradores tem sobre a marca ████████?

10. Identifica-se com a estratégia da empresa e cultura organizacional praticada? Considera relevante partilhar mais alguma informação?

Agradeço novamente a sua disponibilidade em participar neste estudo.

MUITO OBRIGADA

Anexo 2- Pedido de autorização para recolha de dados

Daniela Gonçalves Vale

aluno26695@ipt.pt

+351 938 399 230

A

Direção da empresa [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Assunto: Pedido de autorização para recolha de dados

Saudações;

Eu, Daniela Gonçalves Vale, aluna do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no IPT - Instituto Politécnico de Tomar, encontro-me a efetuar um Projeto de investigação intitulado: “O Impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos”, o qual é integrado na unidade curricular designada Dissertação.

Neste âmbito, vimos solicitar a V. Ex^a, autorização para que possa proceder a realização da recolha de dados necessários, por meio de questionários e entrevistas para o estudo, na vossa empresa.

Pretendo, com esta investigação, compreender “De que forma as práticas de Employer Branding implementadas pela [REDACTED], influenciam a atração e retenção de talentos”, os objetivos do estudo centram-se em recolher dados que identifiquem programas e iniciativas de Employer Branding existentes na vossa empresa, práticas usadas para a atração e retenção de talentos e entender como a marca [REDACTED] é percebida pelos colaboradores e quais os aspetos mais valorizados no momento de entrada e permanência na organização.

Agradeço desde já e coloco-me a vossa disposição para qualquer esclarecimento.

Tomar, aos 15 de Novembro de 2024.

A Requerente

Daniela Gonçalves Vale

Anexo 3- Inquérito enviado aos colaboradores

O formulário seguinte foi elaborado na plataforma Google Forms e enviado eletronicamente aos colaboradores da empresa em estudo.

O formulário esteve disponível entre 25/03/2025 á 15/04/2025 e as respostas foram tratadas de forma anónima e confidencial, destinando-se exclusivamente para fins académicos.

O formulário original foi criado em Google Forms e está disponível em: <https://forms.gle/weCjW8NeivyPxmvC6>

Anexo 4- Dimensões e itens da escala da atratividade do empregador

Tabela 11. Tabela das dimensões e itens da escala da atratividade do empregador

DIMENSÕES/ VARIÁVEIS DO MODELO	ITENS / PERGUNTAS	OBJETIVO	REFERÊNCIAS
Valor Interesse	EB_Q10. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho de entusiasmante.	Avaliar a inovação e o desafio no ambiente de trabalho	Reis, Braga, & Trullen, 2017) foi traduzida do EmpAT original (Berthon et al., 2005)
	EB_Q11. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.		
	EB_Q12. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.		
	EB_Q13. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.		
	EB_Q14. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.		
Valor Social	EB_Q2. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.	Medir o ambiente interpessoal e a felicidade no trabalho	
	EB_Q7. A existência de boas relações com a chefia.		
	EB_Q8. A existência de boas relações com os colegas.		
	EB_Q9. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo de colegas.		

	EB_Q23. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.	
Valor Económico	EB_Q15. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	Relacionada com o salário, benefícios e segurança no trabalho
	EB_Q21. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego.	
	EB_Q22. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos.	
	EB_Q24. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado	
	EB_Q25. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.	
Valor de Desenvolvimento	EB_Q1. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.	Foca no reconhecimento, desenvolvimento profissional e valorização das competências
	EB_Q3. A possibilidade do emprego atual alavancar futuras oportunidades.	
	EB_Q4. Sentir-me bem comigo mesmo/a pôr trabalhar numa determinada organização.	
	EB_Q5. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização.	
	EB_Q6. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.	
Valor de Aplicação	EB_Q16. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	Referem-se à oportunidade de aplicar e transmitir conhecimentos, além de trabalhar em uma organização orientada para o serviço ao cliente e com um papel ativo na sociedade.
	EB_Q17. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.	
	EB_Q18. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros.	
	EB_Q19. Pertencer a uma organização onde sinto que pertence e sou aceite.	
	EB_Q20. Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.	

Fonte: Autor

Anexo 5- Dimensões e itens da escala do compromisso organizacional

Tabela 12. Tabela das dimensões e itens da escala do compromisso

DIMENSÕES	ITENS / PERGUNTAS	REFERÊNCIA
Compromisso Afetivo	RET_Q2: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	Mayer & Allen, 1997, pp. 118-119
	RET_Q6: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	
	RET_Q7: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	
	RET_Q9: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	
	RET_Q11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	
	RET_Q15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa	
Compromisso de Continuação	RET_Q1: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	
	RET_Q3: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	
	RET_Q13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	
	RET_Q14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	
	RET_Q16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	
	RET_Q17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	
	RET_Q19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	
Compromisso Normativo	RET_Q4: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	
	RET_Q5: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	
	RET_Q8: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	
	RET_Q12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	

	RET_Q10: Esta empresa merece a minha lealdade	
	RET_Q18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	

Fonte: Autor

Anexo 6- Sumário das entrevistas semiestruturadas

Este anexo apresenta um resumo narrativo das entrevistas semiestruturadas realizadas no âmbito da dissertação “O impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos”. Foram realizadas entre 29 de maio e 11 de junho de 2025, via Microsoft Teams, com consentimento informado e transcritas pela investigadora.

Por motivos de confidencialidade e concisão, apresentam-se abaixo os principais temas abordados e citações representativas. As transcrições completas encontram-se arquivadas em formato digital e poderão ser consultadas mediante solicitação, garantindo o anonimato dos participantes.

Entrevista E1 – Técnico (Masculino, 13 anos de antiguidade, vínculo efetivo)

Resumo narrativo:

O entrevistado descreve uma ligação duradoura à empresa, marcada por estabilidade, identificação com a marca e reconhecimento do valor técnico do seu trabalho.

Refere sentir orgulho por pertencer a uma organização com forte presença no mercado, mas demonstra frustração pela falta de acompanhamento interno de temas como os inquéritos de saída e o desenvolvimento profissional.

Valoriza a segurança e o ambiente entre colegas, mas sente falta de planos de carreira e de atualização tecnológica mais frequente.

Citações representativas:

- A empresa é uma marca forte, mas falta retorno sobre os inquéritos de saída.
- Gosto do ambiente, mas sinto que o crescimento profissional é lento.
- Temos estabilidade, o que é raro, mas falta inovação.

Síntese interpretativa: Esta entrevista reforça a importância da dimensão Aplicação da Escala EmpAt, o colaborador sente-se útil e reconhecido, mas percebe limitações no desenvolvimento, o que corrobora a tendência negativa dessa variável nos resultados quantitativos.

Entrevista E2 – Gestor Intermédio (Masculino, 8 anos de antiguidade, vínculo efetivo)

Resumo narrativo:

O entrevistado apresenta uma visão equilibrada sobre o Employer Branding interno. Destaca o bom ambiente e o espírito de equipa, mas identifica falhas na comunicação e na clareza de critérios para progressão.

Valoriza a reputação externa da marca e os programas de estágio, reconhecendo o impacto positivo na atração de jovens talentos.

Por outro lado, considera que a estrutura hierárquica é rígida e que as políticas salariais não acompanham as responsabilidades.

Citações representativas:

- Temos bom ambiente, mas ainda há falhas de comunicação e liderança.
- A marca é conhecida e atrativa, mas internamente falta coerência.
- Os estágios trazem pessoas boas, mas nem sempre são aproveitadas.

Síntese interpretativa:

Este testemunho ilustra o desalinhamento entre discurso e prática, confirmando a relação negativa entre Desenvolvimento e Compromisso observada nas regressões.

Entrevista E3 – Técnica (Feminino, 4 anos de antiguidade, vínculo efetivo)

Resumo narrativo:

A entrevistada evidencia desmotivação face à atual cultura organizacional. Refere sentir que a empresa perdeu a identidade de proximidade e reconhecimento humano.

Reconhece melhorias na formação e avaliação de desempenho, mas questiona a eficácia prática dessas ferramentas.

Aponta também a falta de comunicação interdepartamental e o impacto disso na motivação e retenção dos colaboradores.

Citações representativas:

- Atualmente, não me identifico tanto com a cultura da empresa.
- Há comunicação formal, mas pouca escuta real.
- A academia de formação é boa, mas falta ligação com o plano de carreira.

Síntese interpretativa:

O discurso desta colaboradora sustenta a análise qualitativa de desconexão entre cultura e práticas de desenvolvimento, enfatizando a necessidade de revisão da comunicação interna e gestão da experiência do colaborador.

Entrevista E4 – Gestora intermédia (Feminino, 6 anos de antiguidade, vínculo efetivo)

Resumo narrativo:

A entrevistada reconhece o valor do Employer Branding externo da empresa, citando campanhas e iniciativas de recrutamento bem-sucedidas, mas salienta a falta de continuidade e autonomia nas decisões.

Ressalta o bom ambiente e a cooperação entre equipas, porém considera que os salários e os processos de promoção carecem de atualização.

Aponta como positivo o envolvimento da empresa em ações sociais e a abertura para feedback, ainda que nem sempre este seja transformado em ação.

Citações representativas:

- O ambiente é saudável, mas precisamos de maior autonomia no recrutamento.
- Fazemos muito com pouco; falta reconhecimento formal.
- Externamente temos boa imagem, mas internamente falta consistência.

Síntese interpretativa:

Esta entrevista reforça o contraste entre reputação externa e experiência interna, sustentando a conclusão de que o Employer Branding deve ser consolidado de dentro para fora, com foco na coerência e na valorização interna.



Instituto Politécnico de Tomar

www.ipt.pt