



PROJETO PROFISSIONAL

EMPLOYER BRANDING DIGITAL: A ATRAÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z PARA O CLUSTER PORTUGUÊS DO CALÇADO

AUTORA: Susana Cristina Silva Santos

ORIENTADORA: Lucília Catarina Vieira Domingos

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JUNHO 2024



PROJETO PROFISSIONAL

EMPLOYER BRANDING DIGITAL: A ATRAÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z PARA O CLUSTER PORTUGUÊS DO CALÇADO

AUTORA: Susana Cristina Silva Santos

Projeto Profissional apresentado(a) ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Marketing Digital** realizado(a) sob a orientação científica da Professora Lucília Catarina Vieira Domingos

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JUNHO 2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos três homens da minha vida, o meu marido José Manuel e os meus filhos Afonso e Guilherme, por cuidarem de mim e me fazerem sentir diariamente uma Princesa.

Ao Professor Paulo Feliz, Coordenador deste Mestrado e meu Amigo por ser um uma referência para mim.

À minha Querida Orientadora e Amiga, a Professora Catarina Domingos pelo seu profissionalismo, dedicação e carinho constantes ao longo desta caminhada.

Ao Professor Nino Carvalho pelo Profissionalismo e disponibilidade em Arguir este trabalho.

A todos os Professores deste Mestrado pela disponibilidade e partilha de conhecimentos.

A todas as Pessoas Boas que fazem parte da minha vida e que me inspiram diariamente a fazer sempre mais e melhor.

RESUMO

Na era digital, o panorama da atração de talento, assim como o desenvolvimento de competências nas organizações tem vindo a modificar-se, sentindo-se uma profunda transformação. O talento é a pedra angular das organizações, uma vez que todos os indivíduos, com a sua capacidade de envolvimento, pensamento crítico, interpretação, avaliação, decisão e liderança, fazem avançar as organizações.

O Employer Branding, enquanto estratégia de longo prazo, posiciona a organização como um local de eleição, capaz de atrair e reter os melhores talentos num mercado competitivo. Com o advento das redes sociais e das plataformas de avaliação online, as pessoas possuem um acesso, sem precedentes, à informação sobre a cultura das empresas e organizações no local de trabalho, às experiências de todos os colaboradores e à sua reputação enquanto empregadores.

Dado o problema da escassez de mão de obra qualificada na indústria em geral e uma vez que os trabalhadores qualificados são cada vez mais procurados, o Employer Branding tornou-se um imperativo estratégico para atrair e reter os melhores talentos. Assim, esta investigação exploratória torna-se pertinente, já que pretende construir um novo modelo de Employer Branding Digital na atração de talento. Não existindo ainda um estudo que relacione o Employer Branding Digital, a atração de talento e o Cluster Português do Calçado, o Modelo de Employer Branding Digital será direcionado para este cluster, com foco na Geração Z.

Para a construção do Modelo foi realizado um estudo exploratório qualitativo, que contou a realização de 1 Focus Group a jovens da Geração Z, estudantes universitários e futuros candidatos a emprego de forma a perceber o grau de conhecimento que têm desta indústria, fatores de atratividade da mesma enquanto empregadora e recomendações para que a mesma se torne mais atrativa para esta geração.

ABSTRACT

In the digital era, the panorama of talent attraction, as well as skills development in organizations, has been changing, resulting in a profound transformation. Talent is the cornerstone of organizations, since all individuals, with their capacity for involvement, critical thinking, interpretation, evaluation, decision-making and leadership, move organizations forward. Employer Branding, as a long-term strategy, aims to position the organization as a place of choice, capable of attracting and retaining the best talent in a competitive market. With the advent of social media and online assessment platforms, people have unprecedented access to information about the culture companies and organizations in the workplace, the experiences of all employees and their reputation as employers.

Given the problem of skilled labor shortages in the industry at large and since skilled workers are increasingly in demand, employer branding has become a strategic imperative to attract and retain top talent. Therefore, this exploratory research becomes pertinent, as it aims to build a new model of Digital Employer Branding in attracting talent. Since there is still no studies that relates Digital Employer Branding, talent attraction and the Portuguese Footwear Cluster, the Digital Employer Branding Model will be directed to this cluster, with a special focus on Generation Z.

To build the Model, a qualitative exploratory study was carried out, which included 1 Focus Group with young people from Generation Z, university students and future job seekers in order to understand the level of knowledge that they have of this industry, attractiveness factors of the itself as an employer and recommendations to make it more attractive to this generation.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	5
Abreviaturas	8
Introdução	9
1. Enquadramento geral do projeto	11
2. Revisão da Literatura	13
Introdução	13
'Employer Branding': definições, evolução e importância	14
'Employer Branding' e a atração e a retenção de talento	18
'Employer Branding' Digital	20
Modelos de 'Employer Branding'	21
As diferentes gerações e a relação com o trabalho	25
Conclusão	27
3. Análise do Meio Envoltente	28
4. Fundamentação do Projeto	33
5. Metodologia de Investigação	40
6. Análise e discussão de resultados	43
Conclusões e Recomendações	58
Referências Bibliográficas	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Employer Branding 1

Figura 2. Modelo de Employer Branding 2

Figura 3. Modelo de Employer Branding 3

Figura 4. Modelo de Employer Branding 4

Figura 5. Crescimento da Indústria Portuguesa do Calçado 1975-2020

Figura 6. Importância Nacional e Regional do Cluster do Calçado na Indústria Transformadora (2019)

Figura 7. Exportações Portuguesas de Calçado 1975-2021

Figura 8. Eixos Estratégicos e respetivos projetos âncora

Figura 9. Qualificação de Pessoas e Empresas: medidas e ações

Figura 10. Análise do Focus Group

Figura 11. Modelo de Employer Branding Digital

ABREVIATURAS

APICCAPS - Associação Portuguesa da Indústria do Calçado, Componentes, Artigos em Pele e Sucedâneos

CEC – European Confederation of the Footwear Industry

EB – Employer Branding

EBD – Employer Branding Digital

OMC – Organização Mundial do Comércio

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo abordar a importância do Employer Branding no Cluster Português do Calçado e construir um Modelo de Employer Branding Digital que contribua para a atração dos jovens para esta indústria, especificamente, a Geração Z.

Foi adotado o termo Cluster do Calçado e não Indústria do Calçado por ser a designação utilizada pela Associação Portuguesa da Indústria do Calçado, Componentes, Artigos em Pele e Sucedâneos (APICCAPS), a principal associação setorial desta indústria em Portugal e que será objeto de estudo neste trabalho. Esta designação, segundo a APICCAPS é mais abrangente pois inclui também atividades a montante e instituições de suporte.

O trabalho encontra-se dividido em seis capítulos distintos. No primeiro capítulo podemos encontrar um enquadramento geral do trabalho onde é apresentada a APICCAPS, que, tal como mencionado em cima, é a principal associação setorial desta indústria em Portugal e por isso, responsável pela produção de todo o tipo de documentos de apoio às empresas do cluster bem como pelas campanhas de comunicação levadas a efeito para dinamizar o setor e torna-lo mais atrativo sobretudo para os jovens.

No segundo capítulo podemos encontrar um enquadramento do tema do trabalho que permitiu elaborar a fundamentação teórica deste projeto fornecendo uma base sólida de conhecimento para o estudo em questão, foram abordados temas como o Employer Branding e a Atração e Retenção de Talento, o Employer Branding Digital e Modelos de Employer Branding e as diferentes gerações e a relação que têm com o trabalho.

No terceiro capítulo é apresentada uma análise do meio envolvente, apresenta-se o cluster português do calçado, o crescimento desta indústria e o mercado internacional da mesma.

No quarto capítulo, denominado de Fundamentação do Projeto, procura-se expor as principais razões que nos parecem fundamentais para se perceber a importância de realizar um Projeto nesta área e especificamente neste setor de atividade que tem como grande problema atualmente a escassez de mão de obra qualificada.

No quinto capítulo apresenta-se a fundamentação da metodologia de investigação escolhida, a caracterização da amostra e o instrumento de recolha de dados utilizado no estudo.

No sexto capítulo são analisados os dados recolhidos e com base nos mesmos e em toda a análise feita anteriormente é apresentado o Modelo de Employer Branding Digital para o Cluster do Calçado de Portugal.

Para concluir, foram apresentadas as principais conclusões do trabalho, as contribuições teóricas, as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações.

1. ENQUADRAMENTO GERAL DO PROJETO

Tendo o presente trabalho por objetivo abordar a importância do Employer Branding no Cluster Português do Calçado e construir um Modelo de Employer Branding Digital que contribua para a atração dos jovens para esta indústria, será apresentada neste capítulo a principal Associação Empresarial desta indústria em Portugal, a APICCAPS - Associação Portuguesa da Indústria do Calçado, Componentes, Artigos em Pele e Sucedâneos de forma a que seja evidente a importância desta Associação no Cluster do Calçado nacional e por consequência, o contributo que poderá dar na implementação do Modelo que Employer Branding Digital que se pretende construir neste trabalho.

A APICCAPS foi fundada em 1975 e tem a sua sede no Porto, uma vez que, geograficamente, as empresas deste cluster se localizam, maioritariamente na região Norte do País (S. João de Madeira e Felgueiras/Guimarães)

Esta Associação representa os seguintes setores de atividade:

- Indústria de calçado;
- Indústria de componentes para o calçado;
- Indústria de artigos de pele (malas, carteiras, luvas, cintos, etc.);
- Indústria e comércio de equipamentos para os sectores acima referidos.

A APICCAPS tem como principais áreas de intervenção:

- Internacionalização;
- Estudos, Projetos e Consultadoria;
- Assistência Técnica;
- Informação e Formação;
- Contratação Coletiva;

- Tecnologia, Qualidade e Ambiente;
- Inovação;
- Propriedade Industrial e Desenvolvimento Sustentado.

Ao atuar como um verdadeiro centro de inteligência para suporte à decisão empresarial e sabendo que as pequenas e médias empresas (PME) do setor enfrentam uma falta de recursos financeiros e humanos necessários para reunir e analisar as informações que sustentam as suas estratégias. A APICCAPS assume essa responsabilidade, realizando uma intensa atividade nessa área, produz por exemplo, boletins sobre a conjuntura setorial, relatórios trimestrais sobre o comércio internacional e monografias estatísticas, entre outros documentos. Nos últimos anos, essa atividade alcançou um novo nível com o projeto World Footwear (www.worldfootwear.com), que posicionou a APICCAPS como a principal fonte de informação sobre a indústria de calçados no mundo.

Hoje, os programas de internacionalização desta associação incluem a participação regular de mais de cem empresas portuguesas em dezenas de eventos globais, permitindo que ambas, empresa e associação, adquiram know-how sobre mercados internacionais. Institucionalmente, ao longo das décadas, a APICCAPS tem trabalhado na construção de uma imagem coletiva para o calçado português. Hoje, a marca Portuguese Shoes (www.portugueseshoes.pt) é reconhecida e valorizada internacionalmente, facilitando a entrada das empresas portuguesas nos mercados externos. Com os seus esforços na promoção do calçado português, a APICCAPS orgulha-se de ter contribuído para mudar a imagem internacional de Portugal, que é hoje um país moderno, aberto e atraente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Introdução

Na era digital, o panorama de aquisição e seleção de talentos, assim como o desenvolvimento de competências nas organizações tem vindo a modificar-se, sentindo-se uma profunda transformação (Pimentel et al., 2021).

O talento é a pedra angular das organizações, uma vez que todos os indivíduos, com a sua capacidade de envolvimento, pensamento crítico, interpretação, avaliação, decisão e liderança, fazem avançar as organizações (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Portanto, é fundamental alinhar o 'Employer Branding' com a identidade, a visão e a missão da empresa (Pimentel et al., 2021).

O local de trabalho, outrora encarado apenas como um meio de ganhar um salário, tem agora um significado que vai para além da compensação monetária, oferecendo um sentido de objetivo, realização, orgulho, satisfação e felicidade. Consequentemente, os potenciais candidatos pesquisam exaustivamente os possíveis empregadores de acordo com determinados parâmetros, como por exemplo as condições de trabalho, o salário ou feedback dos atuais e antigos trabalhadores (R. Singh, 2021).

Desta forma, compreender as diferentes necessidades, as suas preferências, os processos de pensamentos dos indivíduos e as expectativas que cada geração possui, é a chave para um sólido 'Employer Branding', mantendo as empresas competitivas (Azhar et al., 2024). Assim, com o propósito de compreender este conceito mais amplamente, ir-se-á, numa primeira estância analisar a definição, evolução e importância do 'Employer Branding'. Posteriormente, ligar-se-á o seu significado à atração

e retenção de talento e ao mundo digital emergente. Por fim, averiguar-se-á os vários modelos de 'Employer Branding' existentes conectando-os às diversas gerações e o modo como estas podem ser alcançadas através de um sólido modelo.

'Employer Branding': definições, evolução e importância

Para se compreender os conceitos que serão abordados na presente revisão bibliográfica, é necessário entender o conceito de 'Employer Branding', a sua evolução e a sua importância atual.

Desde o seu início, até aos dias de hoje, a definição e o modo como as organizações encaram o 'Employer Branding' tem-se vindo a modificar (Reis et al., 2021). Por conseguinte, o mesmo reflete as mudanças contínuas nos mercados de trabalho, os avanços tecnológicos e a alteração dos comportamentos dos indivíduos. Portanto, atualmente, o conceito de 'Employer Branding' continua a ser tão relevante como sempre, se não mais, no contexto digital em que nos encontramos (Junça Silva & Dias, 2022).

Mas do que é que se trata o conceito de 'Employer Branding'?

A conceção de 'Employer Branding' teve origem em meados dos anos 90, devido às mudanças sociais, económicas e demográficas a atravessar (D. G. Kucherov et al., 2022). Inicialmente definido como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos associados a uma determinada ocupação, este conceito foi evoluindo, realçando as qualidades de uma organização enquanto empregador em comparação com os seus concorrentes (Sandeepanie et al., 2023a).

De acordo com Veloso (2018), a ideia foi apresentada por Simon Barrow (Presidente da People in Business) numa conferência, em 1990, utilizando o

termo 'Employer Branding' pela primeira vez. Apesar de se compreender como algo que se centrava nos benefícios oferecidos aos trabalhadores como recompensa pelo seu trabalho, tem-se vindo a expandir, abrangendo a construção de uma imagem positiva para atrair potenciais colaboradores, tal como salientado por Ewing et al. (2002).

Em 2005, Berthon et al. (2005) apresentou a Escala de Atratividade do Empregador (EmpAt Scale), tornando-se um quadro popular para avaliar a marca do empregador, considerando dimensões como o interesse, os fatores sociais, os benefícios económicos, as oportunidades de desenvolvimento e os valores. Todavia, devido à constante mudança do mundo onde vivemos, o conceito evoluiu, dando resposta aos desafios apresentados pela mudança demográfica e pelas diferenças culturais. Deste modo, estudiosos como Reis & Braga (2016) e Tanwar & Kumar (2019) demonstraram a natureza contextual do 'Employer Branding', com variações observadas em diferentes países e gerações.

Portanto, o conceito de 'Employer Branding' apesar de ter sofrido várias alterações ao longo dos anos, como previamente referido, envolve, para além da criação de uma imagem atrativa do empregador, o alinhamento de políticas, procedimentos e ações para atrair e reter talentos (Sandeepanie et al., 2023b). Assim, é uma estratégia de longo prazo destinada a gerir as perceções dos empregados, dos potenciais recrutados e das partes interessadas. Além disso, tem como objetivo posicionar a organização como um local de eleição, capaz de atrair e reter os melhores talentos num mercado competitivo (Alves et al., 2020).

Desta forma, a importância do 'Employer Branding' continua a crescer. Com o advento das redes sociais e das plataformas de avaliação online, as pessoas possuem um acesso, sem precedentes, à informação sobre a cultura das empresas e organizações no local de trabalho, as experiências

de todos os colaboradores e a sua reputação enquanto empregadores (Tkalac, 2021).

Esta transparência coloca uma maior pressão nas organizações, uma vez que necessitam de gerir ativamente o seu 'Employer Branding', assegurando o alinhamento entre a sua imagem externa e as realidades internas. Acresce ainda que, no atual cenário de talentos altamente competitivo, em que os trabalhadores qualificados são muito procurados, o Employer Branding tornou-se um imperativo estratégico para atrair e reter os melhores talentos (Sarabdeen et al., 2023a).

É necessário referir que a pandemia de COVID-19 acelerou certas tendências, como o trabalho remoto e a transformação digital, reformulando as expectativas em torno da flexibilidade do trabalho, do bem-estar dos funcionários e da resiliência organizacional. Como resultado, os esforços de 'Employer Branding' adaptaram-se para refletir as dinâmicas em mudança, com uma maior ênfase nas políticas de trabalho remoto, experiências de integração virtual e iniciativas para apoiar a saúde mental dos colaboradores e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Sarabdeen et al., 2023a).

Wilden et al (2010) defende três principais vantagens da implementação de um bom, e estudado 'Employer Branding' nas organizações (Sarabdeen et al., 2023a).

Em primeiro lugar, facilita a atração e o recrutamento de trabalhadores que possuam os talentos e as competências desejadas. Uma marca de empregador forte não só promove as vagas de emprego, como também atrai indivíduos que estão genuinamente alinhados com as necessidades e a cultura da empresa. Consequentemente, o foco passa da quantidade para a qualidade, garantindo o recrutamento de indivíduos

verdadeiramente talentosos que preenchem os requisitos da organização sem grandes esforços de publicidade (Baratelli & Colleoni, 2022).

Em segundo lugar, auxilia na retenção dos atuais trabalhadores. As empresas com um 'Employer Branding' fundado e sólido, têm uma menor probabilidade de perder trabalhadores de elevada qualidade, uma vez que a atração de procurar um emprego alternativo diminui. Ao moldar a forma como estes percebem e sentem o local onde se encontram, o 'Employer Branding' fomenta emoções como o orgulho e a lealdade, que, por sua vez, aumentam a autoestima e o empenho dos empregados (Bharadwaj et al., 2022a).

Em terceiro lugar, contribui para melhorar o desempenho no local de trabalho e reduzir o absentismo. Os trabalhadores que se sentem valorizados e orgulhosos do seu local de trabalho são mais dedicados, menos suscetíveis de negligenciar os seus deveres e, em última análise, mais produtivos. Este orgulho fomenta o desejo de manter o seu emprego, conduzindo a um aumento da produtividade e da proficiência (Kalińska & Staniec, 2021).

Desta forma, um 'Employer Branding' fundado cria uma vantagem competitiva, promovendo estrategicamente ofertas únicas, sendo que as organizações podem posicionar-se como empregadores de topo no mercado, atraindo e retendo os melhores talentos (Bharadwaj et al., 2022a).

Todavia, é importante compreender que este conceito vai muito além do recrutamento e retenção (Thalga, 2020). A importância do 'Employer Branding' compreende-se na melhoria do desempenho organizacional, aumento da produtividade e empenho demonstrado, assim como o sentimento de pertença, uma maior autoestima e credibilidade sustentada (Kumari et al., 2020).

De um modo geral, o 'Employer Branding' é fundamental para as empresas prosperarem no atual cenário competitivo. Ao comunicarem eficazmente e ao diferenciarem-se da concorrência, as organizações podem atrair, reter e envolver os melhores talentos, como se verá de seguida.

'Employer Branding' e a atração e a retenção de talento

Como previamente analisado, o 'Employer Branding' desempenha um papel crucial na definição da capacidade de uma organização para atrair e reter talentos. As empresas que dão prioridade a uma marca de empregador forte beneficiam de uma vantagem competitiva no mercado, uma vez que se diferenciam da concorrência, assegurando a lealdade dos melhores talentos (Buchelt et al., 2021).

A Google é considerada um dos melhores exemplos de um bom 'Employer Branding', conhecida pelos incentivos e regalias oferecidas aos trabalhadores, como refeições gratuitas, lavandaria no local de trabalho e assistência médica. Estes fatores contribuem para uma cultura organizacional flexível e moderna, tornando a empresa atraente para potenciais candidatos, especialmente as novas gerações e trabalhadores emergentes (Kargas & Tsokos, 2020).

Desta forma, para se estabelecer um 'Employer Branding' fundado é necessário a análise de várias etapas, incluindo a definição do trabalhador ideal (como uma pessoa-tipo) de acordo com as necessidades da organização, sempre com o foco na atividade da empresa (Subbarao et al., 2022). Outro passo fundamental é a motivação, visto que, indivíduos satisfeitos e motivados têm uma maior probabilidade de serem produtivos e apresentarem resultados (Kargas & Tsokos, 2020).

Todavia, o primeiro passo, para um conceito sólido, é uma visão, por parte das organizações, clara e objetiva, com o intuito de garantir que todos os

que participarão no processo de recrutamento compreendam o propósito e finalidade. Posteriormente, o investimento na formação e no crescimento dos colaboradores, seguido de estratégias de comunicação interna, auxilia no reforço da marca, tanto a nível interno como externo (Robert & Abill Robert, 2024b).

Como averiguado anteriormente, a equipa de liderança desempenha um papel fundamental na declaração e implementação, assim como a consistência (Chandra, 2020). Apesar de, tradicionalmente, ser considerada como domínio dos departamentos de marketing, o desenvolvimento e implementação do 'Employer Branding' está cada vez mais sob a alçada dos recursos humanos, o que realça a importância estratégica destes no desenvolvimento organizacional (Kurek, 2021).

Além disso, a oferta de salários competitivos e de oportunidades de desenvolvimento pessoal, assim como progresso de carreira, aumenta a atratividade de uma organização para potenciais candidatos (Yu et al., 2022b).

Assim, apesar dos esforços de 'Employer Branding' serem bastante importantes na atração de talento, é igualmente primordial na sua retenção. Portanto, os esforços de Branding externo são, da mesma forma, tão significativos como o Branding interno. A retenção de indivíduos talentosos requer uma abordagem estratégica que aborda vários fatores, influenciando a satisfação e a motivação (Robert & Abill Robert, 2024a).

Desta forma, um sólido e criterioso 'Employer Branding' é fundamental para reter e atrair colaboradores com elevado desempenho, sendo que as organizações devem adotar uma mentalidade orientada para o talento, desenvolvendo novas propostas de valor, reformulando estratégias de recrutamento, investindo no desenvolvimento dos colaboradores e diferenciando o ambiente e a experiência de trabalho, essencialmente na

era digital em que mergulhamos cada vez mais (Winston, 2022). Desta maneira, para verificar a relação do mundo digital com o conceito apresentado, e como as empresas podem retirar vantagens para si, ir-se-á analisar o 'Employer Branding' Digital posteriormente.

'Employer Branding' Digital

Na economia digital moderna, o 'Employer Branding' desempenha um papel crucial, sendo que as organizações devem inovar e adaptar-se continuamente com o intuito de se manterem competitivas no mercado atual (Suleiman Ibrahim & Mohammed Ngubdo, 2023).

O surgimento de plataformas de redes sociais alterou o panorama de atração de talentos, particularmente entre os mais jovens, que são altamente influentes no domínio digital, sendo estas plataformas canais primários para as organizações se envolverem e atraírem potenciais candidatos. Além disso, proporcionam oportunidades para as empresas melhorarem o seu posicionamento e imagem, apresentando a sua cultura e valores de um modo diferenciado (Nikolić & Lazarević, 2022).

No entanto, qual a relação da utilização das redes sociais com a criação de um 'Employer Branding'?

Muitas empresas encaram as redes sociais como um mundo complicado e complexo e, apesar de o poder ser, também é um poder que estas podem utilizar para se diferenciar no mercado (Yu et al., 2022a). A utilização das redes sociais, pela organização, pode aumentar significativamente a visibilidade da marca e atrair os melhores talentos, no entanto, envolve uma análise cuidadosa das potenciais limitações e riscos (Bialkova & Ros, 2021).

Desta forma, as organizações devem monitorizar e gerir o feedback garantindo o alinhamento entre a experiência dos trabalhadores e os novos

talentos que pretende juntar à empresa, uma vez que as opiniões partilhadas nas diversas plataformas possuem um peso bastante significativo na formação da reputação das organizações (Confetto et al., 2023).

A era digital transformou a dinâmica da gestão de talentos, exigindo o investimento em iniciativas contínuas de aprendizagem e desenvolvimento, incluindo a utilização de plataformas digitais para formação interna, desenvolvimento de competências e esforços de recrutamento (Anner et al., 2020).

As plataformas não servem apenas para criar, mas também podem ser utilizadas pelas empresas como canais de comunicação e reforço do 'Employer Branding', como evidenciado pela sua utilização generalizada entre as organizações a nível mundial (Ivančević & Vlastelica, 2022). Assim, trata-se de um recurso que permite às empresas interagir com diversas partes interessadas e influenciar positivamente as perceções, devendo ter cautela, equilibrando o potencial com o risco de publicidade negativa (Fernandes et al., 2023).

Desta forma, as redes sociais e plataformas emergentes podem tornar-se aliados das organizações, com o intuito de as auxiliar a comunicar o perfil desejado e a imagem definida. No entanto, é necessário saber, e ter bem presente, o que comunicar (Lissaneddine et al., 2021). Portanto, é necessário o desenvolvimento de modelos de 'Employer Branding' sólidos, como se analisará de seguida.

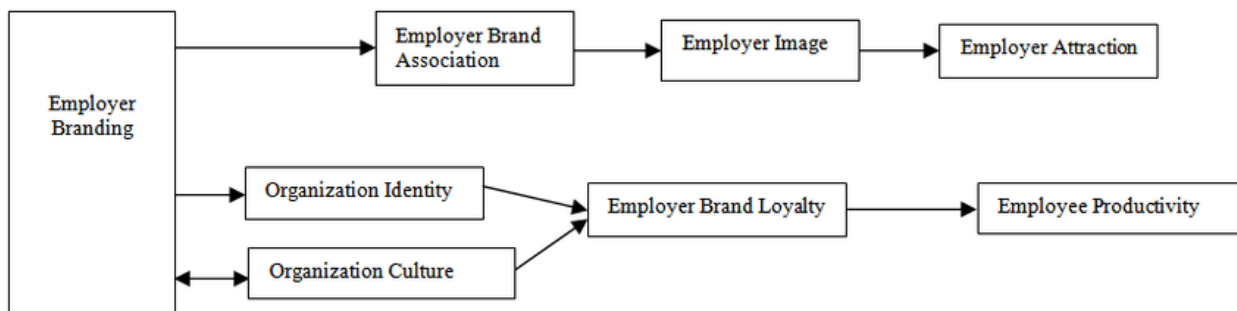
Modelos de 'Employer Branding'

Como averiguado e previamente analisado, o 'Employer Branding' tornou-se um aspeto crucial para atrair e reter talentos no atual cenário competitivo. Desta forma, existem vários modelos de como implementar o

conceito. Por isso, de seguida, analisar-se-á alguns modelos desenvolvidos por historiadores e investigadores (Noutel et al., 2021).

Considerados os pioneiros do movimento, Backaus & Tikoo (2004), desenvolveram um modelo que associa conceitos de marketing e de recursos humanos, criando dois ativos principais: a fidelidade à marca e as associações à marca, como verificada pela Figura 1 exemplo em baixo apresentada.

Figura 1 - Modelo 'Employer Branding' 1

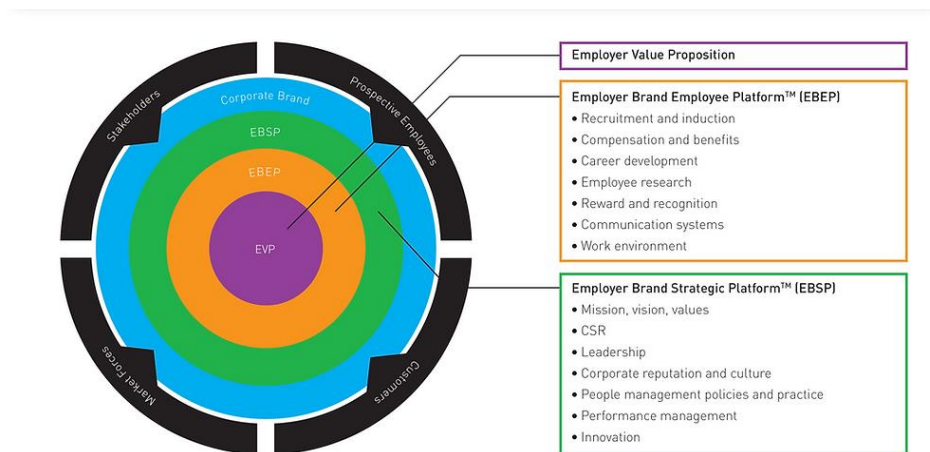


Fonte: Backaus & Tikoo (2004)

Estas associações de marca moldam a imagem do empregador, influenciando a atratividade para potenciais candidatos. Por outro lado, a marca do empregador influencia a lealdade dos trabalhadores, servindo como identidade da organização e refletindo a cultura organizacional. Além disso, o marketing desempenha um papel fundamental na exteriorização da marca da organização, com o intuito de demonstrar as suas práticas, benefícios para os membros e vantagens. Simultaneamente, o marketing interno reforça a cultura organizacional para motivar os funcionários a obter uma maior produtividade, aumentando assim a retenção (Sandeepanie et al., 2023c).

Por outro lado, Minchington (Figurska, 2013) introduziu o "The Employer Brand Excellence Framework", verificável através da Figura 2.

Figura 2 - Modelo 'Employer Branding' 2

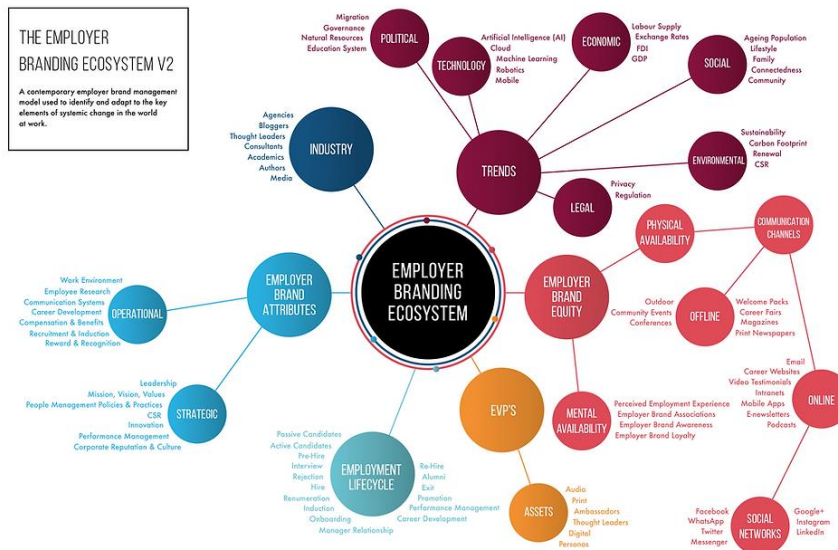


Fonte. Minchington (2006 cit in 2013)

Como demonstrado pelo apresentado, este modelo auxilia os líderes da empresa na gestão e evolução da marca do empregador. Desta forma, oferece diretrizes para as organizações avaliarem os seus planos de desenvolvimento, com o intuito de criar um melhor 'Employer Branding'. Assim, Minchington (2018) publicou o "Employer Brand Business Model" com o objetivo de elucidar a forma como a marca e a imagem que esta transmite pode influenciar positivamente os resultados empresariais. Portanto, o modelo apresentado facilita, as empresas, na atração de novos candidatos, fazendo-o de forma eficaz e contribuindo para o crescimento e enriquecimento da mesma.

Minchington (Matongolo et al., 2018) passou cinco anos a desenvolver o "The Employer Branding Ecosystem Model" para inovar os elementos que possuem um impacto significativo no desenvolvimento da marca, como se verifica através da Figura 3.

Figura 3 - Modelo 'Employer Branding' 3

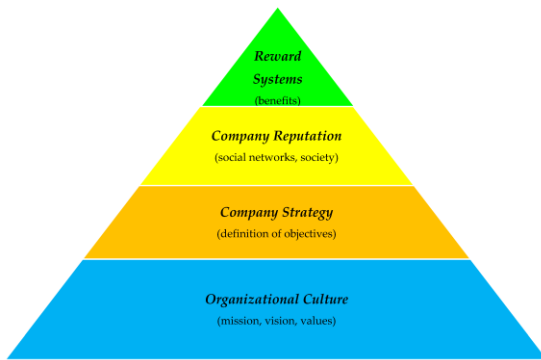


Fonte. Minchington (2018)

Este modelo é um desenvolvimento da Figura 2 previamente apresentada, identificando as áreas primordiais de foco necessárias para o desenvolvimento da empresa e do seu 'Employer Branding' (Pérez-Pérez et al., 2023).

Por outro lado, Monteiro et al. (2020) criaram um modelo de 'Employer Branding' adaptado às PMEs.

Figura 4 - Modelo 'Employer Branding' 4



Fonte. Retirado de Monteiro et al. (2020)

Através da Figura 4, verifica-se o modelo criado pelos autores. Este tem como objetivo a implementação de estratégias nas pequenas e médias empresas para atrair e reter talentos, reduzindo os custos de recrutamento e aumentando a competitividade. Como se denota, é inspirado na hierarquia das necessidades de Maslow, dando ênfase aos sistemas de recompensa, à reputação organizacional e ao planeamento estratégico, todos enraizados na cultura organizacional (Sarabdeen et al., 2023b).

Para além do referido, com base no modelo fundamental de 'Employer Branding' de Backhaus et al. (2004) verifica-se três ativos principais: a proposta de valor, identidade organizacional e cultura organizacional. O objetivo principal é a promoção da lealdade à marca e as associações. Assim, o alinhamento da proposta de valor do empregador com os objetivos organizacionais é crucial, definindo a posição de mercado da organização em relação aos concorrentes (Bharadwaj et al., 2022b). Posteriormente, a externalização da empresa através de ferramentas de marketing apoia a cultura interna, aumentando a retenção de talentos, reforçando a noção de que o capital humano acrescenta valor à organização (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Desta forma, os modelos de 'Employer Branding' oferecem uma visão estratégica às empresas, com o intuito de as auxiliar na gestão eficaz e alinhamento empresarial, promovendo, desta forma, o envolvimento de todos os indivíduos (Syal, 2021). No entanto, é necessária prudência quando se avalia e analisa diferentes pessoas de diferentes gerações, uma vez que a relação e o que esperam das empresas diferem bastante.

As diferentes gerações e a relação com o trabalho

As gerações são definidas com base na idade, sendo alocadas numa determinada categoria e, conseqüentemente, cada categoria influencia

as atitudes, os comportamentos e a ética de trabalho dos indivíduos incluídos na mesma (P. & S., 2022).

A Geração X, nascida entre 1961 e 1981, foi a primeira a abraçar a era da Internet, demonstrando uma capacidade de adaptação e espírito empreendedor (Setiyani et al., 2020). De seguida, os Millennials, nascidos entre 1980 e 2000, dão prioridade ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, à liderança e à proficiência tecnológica. Ademais, procuram carreiras com significado e são ambiciosos, almejando funções importantes que possuam um impacto na sociedade. Desta forma, valorizam a cultura organizacional, o desempenho e o reconhecimento, aspirando frequentemente a cargos de chefia no início das suas carreiras (Jaswal & Bhattacharya, 2021).

Distinta dos Millennials, a Geração Z, nascida depois de 2000, caracteriza-se por um domínio abrangente das tecnologias digitais. Este grupo, com um elevado nível de formação e conhecimentos tecnológicos, exige uma rápida adaptação por parte dos empregadores, podendo apresentar uma menor motivação e expectativas dentro das organizações. Embora sejam adeptos da comunicação e da tecnologia, o seu empenho não se demonstra tão profundo (D. Kucherov & Zhiltsova, 2021).

Na ótica das empresas e do trabalho, as necessidades e as perceções dos candidatos a emprego variam consoante os grupos etários em que se encontram. Os jovens adultos na casa dos 20 anos procuram oportunidades de crescimento e de melhoria de competências, valorizando a aprendizagem em detrimento de considerações salariais imediatas (Primanandri et al., 2020). No entanto, os que estão na casa dos 30 anos dão prioridade à segurança no emprego, a salários mais elevados e a benefícios de saúde devido a responsabilidades familiares, entre outras. Estas diferenças geracionais sublinham a importância de adaptar as

estratégias organizacionais para satisfazer as diversas inevitabilidades da força de trabalho (Wijaya et al., 2023).

Portanto, a compreensão da dinâmica geracional no local de trabalho é essencial para uma gestão eficaz de talentos e para o sucesso organizacional. Desta forma, os empregadores devem adaptar as suas estratégias para atrair, envolver e reter uma força de trabalho multigeracional diversificada, aproveitando os pontos fortes e as preferências únicas de cada grupo. Posteriormente, ao reconhecerem e acomodarem as diferenças geracionais, as organizações poderão promover uma cultura de inclusão, inovação e crescimento sustentável (Jaswal & Bhattacharya, 2021).

Conclusão

Com o rápido avanço da tecnologia, há uma urgência, das empresas, para se adaptarem e se manterem competitivas, atraindo os melhores talentos. Desta forma, 'Employer Branding' marca surgiu como uma estratégia crucial, tanto para o recrutamento externo como para o envolvimento interno.

Num mundo onde os indivíduos não procuram só mais um emprego, mas um propósito e algo motivador, este conceito surge como algo diferenciador. E o objetivo das empresas deve passar exatamente por cultivar uma identidade autêntica que ressoe as aspirações, desejos e valores da mesma, uma vez que as empresas não devem apenas atrair, mas também conquistar.

3. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

3.1 O CLUSTER PORTUGUÊS DO CALÇADO

A nível nacional este setor é muitas vezes considerado um exemplo para a nossa economia mas o caminho para atingir este patamar foi difícil a esta indústria passou por momentos complicados de transformação. Na década de oitenta, aquando da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, houve uma transformação profunda do enquadramento em que a Associação exercia a sua atividade.

Em 2001, tivemos a situação da adesão da China à Organização Mundial do Comércio o que teve impacto muito negativo para Portugal e para os restantes países europeus uma vez que a China conseguiu consolidar-se um pouco tempo como líder mundial nesta indústria.

Em 2004, a concorrência neste mercado intensificou-se ainda mais pois aderiram à União Europeia dez novos países do Leste da Europa.

Mais tarde, entre 2010 e 2014, deparamo-nos a nível nacional com uma crise financeira sem precedentes que tal como em todos os setores, também no calçado os resultados foram impactantes.

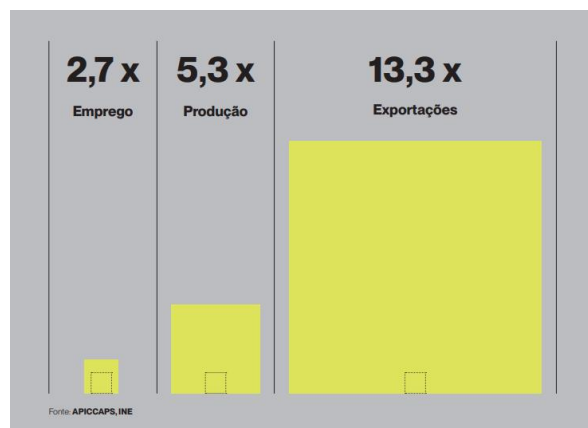
Já em 2020, a pandemia introduziu enormes perturbações na atividade económica e no comércio internacional motivados pelos consecutivos confinamentos e mesmo às restrições que existiam relativas à mobilidade.

Atualmente vivemos também um enorme período de instabilidade devido às consecutivas guerras e à inflação que atinge já uma escala global.

3.2 O CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO

Na década de setenta, na altura da fundação da APICCAPS, a indústria portuguesa de calçado empregava aproximadamente 15 mil pessoas e produzia 15 milhões de pares de sapatos por ano, desses, 5,2 milhões destinavam-se à exportação. Em 2020, esta mesma indústria empregava 40 mil pessoas (+167%), tinha uma produção de 80 milhões de pares (+433%) e a exportação contava já com 69 milhões de pares (+1232%). (APICCAPS, 2024)

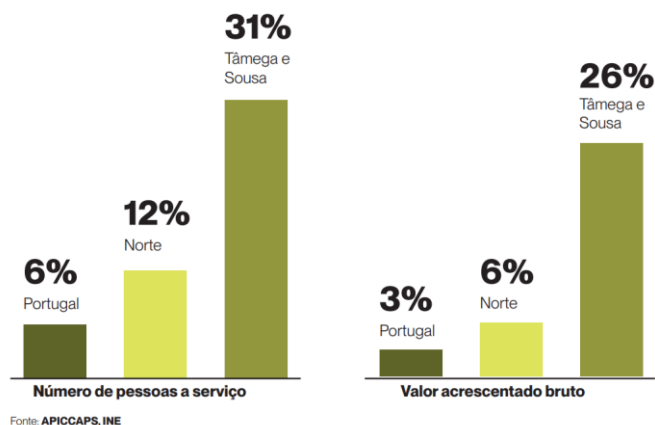
Figura 5. Crescimento da Indústria do Calçado 1975-2020



Segundo dados da APICCAPS (2024), Portugal conseguiu fortalecer a relevância do Cluster na economia nacional e é também um dos poucos países da Europa que consegue manter a atividade de fabrico de calçado estabilizada. Ainda de acordo esta entidade, este cluster representa 6,1€ do emprego nas indústrias transformadoras portuguesas e 3,0% do seu valor acrescentado. Outro dado relevante é o facto de ser um cluster com uma grande concentração geográfica e por isso, no Norte do país a sua importância nestas indústrias sobe para 11,1% do emprego e 6,4% do valor.

Os valores ainda ascendem para um valor mais elevado, 30,7% e 26,1% respetivamente na comunidade intermunicipal do Tâmega e Sousa. Ao nível do total das exportações do cluster, temos, em 2021, uma representação de 2,6%. (APICCAPS, 2024)

Figura 6. Importância Nacional e Regional do Cluster do Calçado na Indústria Transformadora (2019)



Podemos, portanto, constatar que o cluster do calçado representa um pilar muito importante para a economia portuguesa, especialmente nas regiões onde esta indústria está mais concentrada.

Ao nível do processo produtivo houve também grandes mudanças nos últimos anos pois na década de oitenta e noventa, Portugal era reconhecido a nível internacional como bons produtores de calçado barato, as empresas trabalhavam apenas *private label*, recebiam grandes encomendas e fabricavam o calçado obedecendo às respetivas especificações técnicas dos clientes.

Contudo, o mundo mudou e em consequência disso também esta indústria teve de se adaptar a essa mudança, as empresas evoluíram a nível tecnológico, podendo dizer-se que estão agora ao nível das mais avançadas do mundo. Foi necessário adaptarem-se também à nova realidade das encomendas dos clientes que passaram de milhares de pares

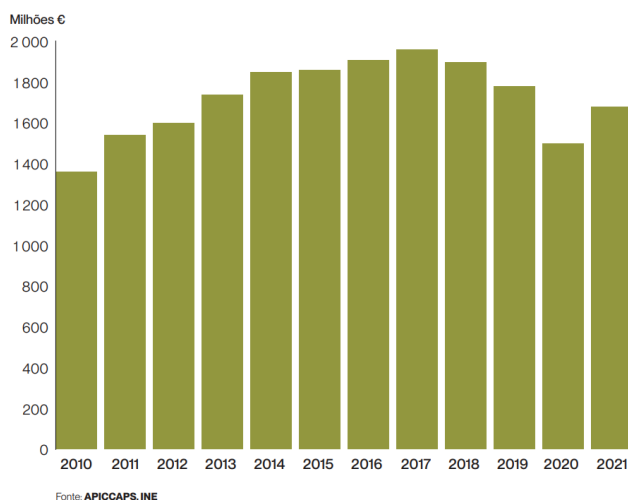
para algumas centenas ou até dezenas de pares, ou seja, o mote é flexibilidade e rapidez aos pedidos dos clientes.

Pode portanto afirmar-se que esta indústria é atualmente reconhecida a nível internacional como produtora de calçado sofisticado e de elevada qualidade o que deixa as empresas do cluster orgulhosas do seu desempenho.

3.3 O MERCADO INTERNACIONAL

O crescimento das exportações portuguesas de calçado têm sofrido nos últimos anos uma ligeira desaceleração, o que pode ter origem em três causas principais: a primeira causa tem a ver com uma mudança nas preferências dos consumidores na última década sendo muito evidente o forte crescimento do consumo de calçado mais desportivo e informal como alternativa ao calçado clássico em pele que sempre representou a grande parte das exportações nacionais. O problema surge precisamente pelo facto da indústria não se ter conseguido adaptar atempadamente a esta alteração das preferências dos consumidores. (APICCAPS, 2024)

Fig. 7 Exportações Portuguesas de Calçado 2010-2021



A segunda causa está relacionada com os canais de distribuição, assistimos a uma evolução sem precedentes do comércio eletrónico e por outro lado a dificuldades cada vez maiores no retalho independente.

Para concluir, a terceira causa da atual crise de crescimento das exportações é o surgimento de novos players de mercado. O início do séc. XXI teve como marco a ascensão da China devido à sua integração na Organização Mundial do Comércio o que levou a mesma a ascender de forma assustadora no comércio internacional de calçado. Por outro lado assistiu-se também a um aumento da quota de mercado de certos países asiáticos, como por exemplo, o Bangladesh e o Camboja, que tem sido facilitado pelo Sistema de Preferência Generalizado (SPG) que isenta as taxas alfandegárias das importações que daí provêm. Ou seja, não é de todo assegurada a reciprocidade para os produtores europeus que ficam em desvantagem neste processo. Para além disso, temos também países como a Polónia ou a Turquia, que, graças ao baixo custo da mão de obra, à sua localização geográfica privilegiada, à sua relação com a Alemanha e a desvalorização das suas moedas têm vantagem em relação aos restantes países europeus.

Há ainda outros países no centro e leste da Europa e na bacia do Mediterrâneo que podem vir a afirmar-se como concorrentes importantes. Em Portugal, pelo contrário, o crescimento contínuo dos custos de produção, como custos salariais, é uma evidência uma vez que o novo Governo já anunciou a intenção de manter a trajetória ascendente do salário mínimo nacional, procurando dar resposta aos pedidos dos trabalhadores. Temos ainda o grave problema da escassez de mão-de-obra que se agravou com a pandemia e que levará seguramente a um aumento dos salários nesta indústria levando a que possamos, cada vez menos, competir com esses mercados ao nível dos preços.

4.FUNDAMENTAÇÃO DO PROJETO

Embora não seja um problema exclusivo do cluster do calçado, nem sequer de Portugal, uma vez que afeta toda a indústria europeia, a escassez de mão-de-obra é, aliás, um traço estruturante do contexto com que o cluster do calçado está confrontado.

Este Projeto teve como inspiração por um lado, a experiência da autora de muitos anos como consultora e formadora neste Cluster e, por outro lado, nos resultados de dois trabalhos estruturantes já desenvolvidos e cujos resultados em muito contribuem para a perceção da pertinência do trabalho aqui apresentado. Trata-se do Plano Estratégico “Rumo a 2030” da APICCAPS, publicado em 2023, e do Projeto Europeu “In Myshoes – Implementar as melhores práticas para aumentar a atratividade do setor do calçado” realizado entre Fevereiro de 2019 e Janeiro de 2021 pela Confederação Europeia do Calçado juntamente com Associações Setoriais de vários Países.

Assim, e tal como já referido anteriormente, pretende-se com este Projeto, construir um Modelo de Employer Branding Digital para o Cluster do Calçado que possa ser um contributo válido para ultrapassar o problema da atração de jovens para a referida indústria.

4.1 A ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA NO CLUSTER DO CALÇADO

De acordo com a APICCAPS (2023), a escassez de mão-de-obra no cluster do calçado é um problema evidente que requer uma preocupação acrescida por todo os intervenientes neste Cluster. É necessário levar a cabo iniciativas para atrair bolsas de recursos humanos ainda disponíveis, a melhorar a atratividade relativa do cluster face a outros setores económicos

e soluções tecnológicas e de organização da cadeia internacional de produção para aumentar a produtividade e assim reduzir as necessidades de mão-de-obra. Tudo isto, procurando não pôr em causa, mas sim reforçar, a competitividade internacional desta indústria. A queda das vendas nos pequenos retalhistas e, sobretudo, o aumento da quota de mercado no comércio eletrónico é evidente. A pandemia deu um grande impulso à utilização do e-commerce, levando muitos consumidores reticentes a experimentar o seu potencial. A conveniência é cada vez mais valorizada pelos consumidores e o facto de poderem comprar e experimentar o calçado no conforto das suas casas é um grande argumento competitivo do comércio eletrónico. Na verdade, há ainda outras questões por solucionar, por exemplo, ao nível das devoluções, mas não parece que sejam suficientes para por fim a esta tendência. E, embora as preferências dos consumidores apresentem sempre alguma volubilidade e imprevisibilidade, parece haver elementos das alterações ocorridas nos últimos anos, nomeadamente a opção preferencial pelo conforto, que estão para ficar.

4.2 PROJETO INMYSHOES

O Projeto INMYSHOES – Implementar as melhores práticas para aumentar a atratividade do setor do calçado foi um Projeto liderado pela a Assocalzaturifici (Itália) em parceria com Associações Setoriais de vários Países, a APICCAPS (Portugal), a Confederação Europeia da Indústria do Calçado (Bélgica) e a IndustriALL (Bélgica) e decorreu de Fevereiro de 2019 a Janeiro de 2021.

Este Projeto objetivou a implementação de quatro boas práticas resultantes de um Projeto anterior que teve por objetivo fortalecer as capacidades das empresas em atrair trabalhadores jovens para a indústria do calçado e para

comunicar os valores e o caráter inovador desta Indústria na União Europeia.

O projeto identificou os principais problemas e apresentou um conjunto de boas práticas para serem implementadas a nível europeu, a saber:

Boa Prática 1: Visitas Tecnológicas a empresas do setor;

Boa Prática 2: Mentoring, recorrer a alguém com uma forte experiência profissional capaz de apoiar e desenvolver competências de jovens recém contratados e auxiliá-los na rápida integração dentro das empresas;

Boa Prática 3: Estágio, promover um programa de estágios estruturante e inovador que melhore e aumente o emprego dos jovens;

Boa Prática 4: Comunicação setorial integrada, campanhas dedicadas à atração de jovens trabalhadores para a indústria;

4.3 PLANO ESTRATÉGICO “RUMO A 2030”

A APICCAPS lançou recentemente o seu Plano Estratégico “Rumo a 2030”, um documento que apresenta uma leitura da realidade com que o cluster está confrontado, traça também um rumo que ajude a orientar as opções estratégicas individuais das empresas e define *guidelines* para a atuação da própria associação e das restantes instituições setoriais compatíveis com o rumo proposto.

Até 2030 a APICCAPS pretende reforçar a posição de Portugal como uma das referências do mercado internacional de calçado. Para isso, defende que o nosso calçado terá de se distinguir pela sofisticação e criatividade e as suas exportações devem continuar alicerçadas numa base produtiva nacional.

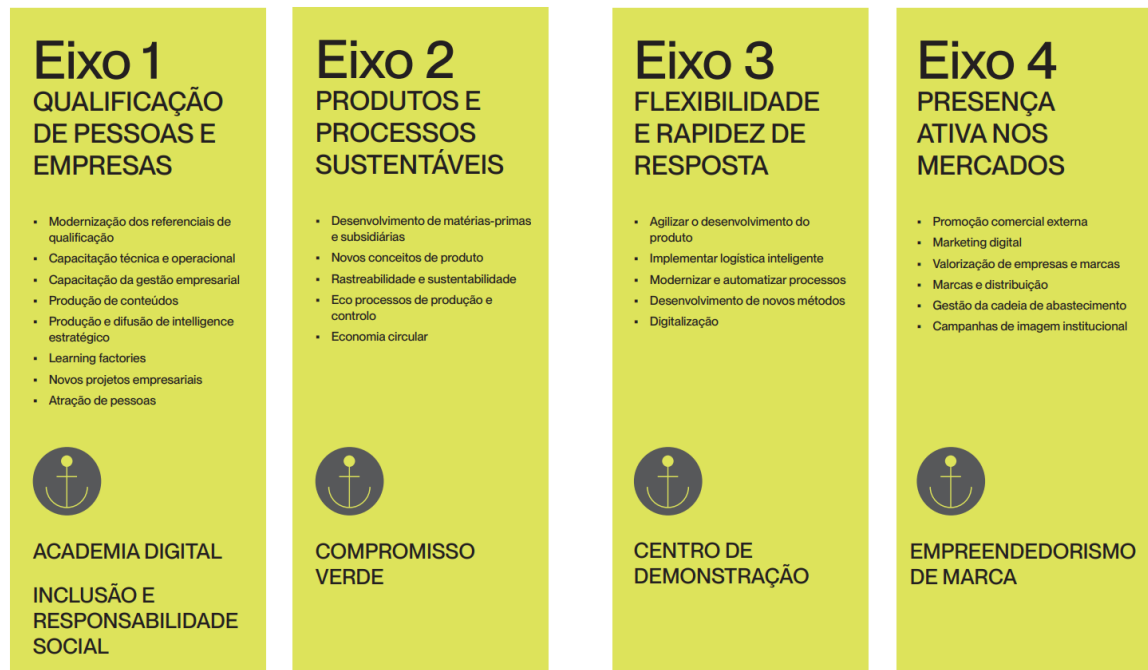
Conforme analisado anteriormente, o problema da escassez de mão-de-obra em Portugal, que leva a uma subida dos custos de produção e o acréscimo de concorrência por produtores que beneficiam de custos laborais mais baixos e da desvalorização das suas moedas nacionais, a manutenção de uma base produtiva nacional exige – novamente – que Portugal seja capaz de se diferenciar e valorizar os seus produtos ou que consiga ser mais eficiente do que os seus concorrentes. A tecnologia, o conhecimento e a inovação podem dar importantes contributos, tanto para a diferenciação, como para a eficiência, e merecem necessariamente um lugar de destaque no Plano Estratégico “Rumo a 2030. (APICCAPS, 2023)

O Plano apresenta quatro eixos estratégicos que refletem os temas apresentados em cima, a saber:

- Eixo 1: Qualificação de Pessoas e Empresas
- Eixo 2: Produtos e Processos Sustentáveis
- Eixo 3: Flexibilidade e Rapidez de Resposta
- Eixo 4: Presença Ativa nos Mercados

Além disso, com uma natureza transversal a esta estrutura de eixos, o plano contempla cinco projetos âncora que pretendem responder diretamente a necessidades do cluster identificadas no diagnóstico e que constituem fortes elementos de inovação em relação a planos anteriores.

Fig. 8: Eixos Estratégicos e respetivos Projetos Âncora



Fonte: APICCAPS, 2023

Eixo 1: Qualificação de Pessoas e Empresas

Para este estudo importa-nos analisar com detalhe o Eixo Estratégico 1 pois para além de ser considerado o mais importante pois sem ele os restantes eixos não se poderiam cumprir e serem bem-sucedidos e porque é nele que se pretende trabalhar a atração de pessoas para o Cluster do Calçado, objeto de estudo neste Projeto.

Fig. 9: Eixo 1 – Qualificação de Pessoas e Empresas: Medidas e Ações

Medidas	Ações
Modernização dos Referenciais de Qualificações	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necessidades de qualificações e competências • Elaboração dos referenciais de competências, formação, qualificação e avaliação
Capacitação Técnica e Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring transgeracional • Oficinas – Learning by Doing • Estágios • Formação à medida – projetos autónomos • Formação à medida – projetos conjuntos • Formação modular certificada
Capacitação da Gestão Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Formação ação • Webinars • Workshops • Podcasts • Mentoring e coaching
Produção de Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Vídeos • Manuais • Podcast
Produção e Difusão de Intelligence Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de mercado • Análise de conjuntura e prospetiva • Vigilância económica e tecnológica • Bases de dados • Guias de empresário
Learning Factories	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de formadores/tutores • Ligação com conteúdos existentes • Apoio técnico-pedagógico às empresas
Novos Projetos Empresariais	<ul style="list-style-type: none"> • Concursos de ideias • Consultadoria para planos de negócio • Mentoria • Intercâmbios de gestores • Apoio à angariação de financiamento
Atração de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Ações nas escolas • Open days e oficinas com novas ferramentas • Turismo industrial • Formação para a integração de estrangeiros (técnica, linguística) • Plataforma oferta-procura emprego no cluster

Fonte: APICCAPS, 2023

Como é possível observar na figura em cima, este eixo estratégico inclui medidas como a capacitação da Gestão Empresarial, a produção de conteúdos, a produção e difusão de Intelligence estratégico, novos projetos empresariais e a atração de pessoas. A medida relativa à atração de pessoas inclui ações diversas como ações nas escolas, plataforma de oferta-procura de emprego no cluster, entre outras.

O grande objetivo é, até 2030 dar um salto considerável no processo de qualificação, requalificação e rejuvenescimento do cluster do calçado português, que deve assentar na adequação de perfis, percursos formativos, criatividade nos conteúdos e metodologias, na flexibilidade e na rapidez de resposta à necessidade de novas competências.

No entanto, elevar o nível médio de qualificação das pessoas e empresas do cluster não se consegue apenas com a melhoria das qualificações das que já o integram. Consegue-se, também, atraindo novas pessoas e novos projetos empresariais.

É necessário articular a qualificação ao longo da vida dos ativos do cluster com a atração e retenção de jovens, mas também de ativos, nacionais e estrangeiros, noutras fases das suas vidas profissionais.

É imperativa a atração de novos colaboradores, principalmente trabalhadores qualificados, para reforçar e renovar o cluster, num contexto de crescente escassez de recursos humanos. Isto passa por trabalhar junto dos jovens, junto das escolas, para demonstrar o potencial de uma carreira no cluster do calçado e passa também por promover o cluster junto de outros públicos, nomeadamente adultos desempregados, imigrantes e pessoas com deficiências, para quem o calçado pode representar uma oportunidade de encontrarem um novo rumo profissional. A atração destes ativos exige a implementação de soluções que permitam o encontro entre a procura e a oferta de trabalho e o desenvolvimento de projetos complementares de formação, quer ao nível técnico, quer, no caso dos imigrantes, cultural e linguístico. De acordo com a APICCAPS, o sucesso destas iniciativas não é uma mera questão de comunicação, estando condicionado à capacidade do cluster para oferecer perspetivas de carreira mobilizadoras. (APICCAPS, 2023)

Assim, face ao enquadramento do tema apresentado no Ponto 2., à análise do meio envolvente apresentada no Ponto 3. bem como a toda a fundamentação do Projeto apresentada no Ponto 4., parece-nos de todo pertinente a construção de um Modelo de Employer Branding Digital que contribua para aumentar a atração de talento para o Cluster do calçado especificamente direcionado para a Geração Z.

5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

As pesquisas qualitativas são um tipo de investigação orientado para a análise de casos concretos na sua temporalidade e localização, por meio de expressões e significados que as pessoas dão aos seus pensamentos, atitudes, comportamentos e práticas. Todas as abordagens qualitativas têm em comum o reconhecimento da subjetividade, do simbólico e da intersubjetividade nas relações como partes integrantes da realidade social. (Minayo & Costa, 2019)

A pesquisa qualitativa, devido à sua natureza exploratória inata, permite obter um entendimento detalhado sobre um determinado constructo e respectivas dimensões, baseando-se nas realidades percebidas da sua população-alvo. (Creswell, 2014)

De acordo com Minayo & Costa (2019), a pesquisa qualitativa de caráter científico percorre três etapas, a primeira que é a fase exploratória, a segunda que é o trabalho de campo e a terceira que é a análise e tratamento do material empírico e documental.

A fase exploratória consiste na produção do projeto de pesquisa e de todos os procedimentos porque é neste momento que se define e se delimita o objeto, para desenvolvê-lo teórica e metodologicamente, levantar hipóteses ou estabelecer alguns pressupostos para o seu encaminhamento. A fase de campo constitui um momento primordial de compreensão da realidade empírica do objeto de estudo,

A fase de análise é o momento de unir a especificidade dos dados primários obtidos no cenário de pesquisa, com uma interpretação que os respeite e os ultrapasse por meio de um processo contextualizador e reflexivo. (Minayo & Costa, 2019)

Assim, entendeu-se que a investigação qualitativa exploratória seria a metodologia mais adequada para este trabalho de investigação tendo em consideração todo o trabalho já desenvolvido pela APICCAPS e aqui apresentado.

Este trabalho de investigação pretende abordar a importância do Employer Branding no Cluster Português do Calçado e construir um Modelo de Employer Branding Digital que contribua para a atração dos jovens para esta indústria, especificamente, a Geração Z.

Para isso, a técnica de investigação qualitativa utilizada foram as entrevistas de grupo, especificamente o Grupo Focal.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DA AMOSTRA

A Amostra utilizada para o Focus Group contou com 9 participantes com idades compreendidas entre os 19 e os 22 anos, ou seja, eram indivíduos todos pertencentes à Geração Z que é a geração objeto de estudo neste trabalho. Esta geração, conforme analisado na revisão da literatura deste trabalho, caracteriza-se por um domínio abrangente das tecnologias digitais, possui um elevado nível de formação e conhecimentos tecnológicos e exige uma rápida adaptação por parte dos empregadores, podendo apresentar uma menor motivação e expectativas dentro das organizações.

Dos nove participantes neste Focus Group, 3 pessoas eram do sexo masculino e seis pessoas do sexo feminino e tinham como característica comum serem estudantes universitários que frequentam o último ano da Licenciatura, ou seja, potenciais candidatos a emprego.

Por constrangimentos de tempo não foi possível realizar um maior número de grupos focais como estava inicialmente previsto.

Conforme já mencionado, a técnica de investigação qualitativa utilizada foram as entrevistas de grupo, especificamente o Grupo Focal.

De acordo com Minayo & Costa (2019), o termo focal refere-se a um encontro para aprofundamento de algum tema, alvo para o qual a lente do pesquisador está apontada. O pressuposto metodológico é o valor da interação, da troca de opinião entre os participantes, supondo-se que a reflexão de um pode influenciar a do outro, provocar controvérsias ou permitir o aprofundamento de uma questão. O objetivo desta técnica é explorar e mapear consensos e dissensos sobre o tema em análise. Portanto, ela deve ser aplicada mediante um Guião (em anexo) que vai desde o geral até ao específico, em ambiente não diretivo, sob a coordenação de um moderador que seja capaz de conseguir a participação e aprofundar o ponto de vista de todos os participantes, explorando o que há de original nos entendimentos e nas controvérsias. Como a técnica se fundamenta na capacidade humana de formar opiniões e atitudes em interação, o uso dos grupos focais contrasta com a aplicação de questionários e entrevistas que se concentram nas opiniões ou narrativas individuais. (Minayo & Costa, 2019)

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme já referido foi então realizado um Focus Group e a sua transcrição integral encontra-se disponível no seguinte link: [Focus Group 1 - 12 Junho 2024-20240612_103441-Gravação da Reunião.mp4](#)

Este Focus Group foi realizado no dia 12 de Junho de 2024 e teve a duração de aproximadamente 1 hora sendo a Moderadora a Autora deste trabalho. Foi feita a gravação áudio e vídeo com a respetiva autorização dos participantes para efeitos de transcrição.

Salienta-se que foi ainda elaborado previamente um Guião estruturado com as devidas Guidelines para a condução do Focus Group (Guião em anexo): questão de abertura, introdução, transição, chave ou foco e fecho. Para analisar o Focus Group foram criadas 7 categorias algumas delas divididas em sub-categorias:

- 1ª Grau de conhecimento de empresas na indústria do calçado;
- 2ª Caracterização da indústria do calçado;
- 3ª Grau de conhecimento das Profissões desta indústria
- 4ª Exigências do setor em termos de escolaridade/formação profissional
- 5ª Fatores de atratividade para os jovens que procurem emprego nesta indústria
- 6ª Interesse em trabalhar numa empresa desta indústria
- 7ª Recomendações que deixariam a estas empresas para as tornar mais atrativas para os jovens e para serem mais competitivas

Fig. 10: Análise do Focus Group

Categoria	Sub-Categoria	Unidades de Sentido
Grau de conhecimento de empresas na indústria do calçado	9 ocorrências	<p>-“vem-me logo à cabeça quando falamos de calçado, Miguel Vieira. e Luís Onofre” Pág.3</p> <p>-“ eu Não tenho mesmo ideia ao conhecimento da indústria de calçado portuguesa. Pág.3</p> <p>-“estava aqui a tentar puxar pela cabeça, mas não, não conheço nenhuma.”Pág.4</p> <p>-“Conheço, tenho familiares a trabalhar nessa indústria”Pág.4</p>
Caracterização da indústria do calçado	7 ocorrências	<p>-“ Sei que a indústria portuguesa de calçado é conhecida mundialmente como tendo alta qualidade”Pág.5</p> <p>-“Inovação e também a parte de conforto”Pág.6</p> <p>-“ Pegando, talvez naquele exemplo que falamos à bocadinho das solas cortiça, a questão da sustentabilidade também”Pág.9</p> <p>- Penso que o design também”Pág.10</p>
Grau de conhecimento das Profissões desta indústria	<p>2 Subcategorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profissões: 6 ocorrências - Descrição das Funções: 3 ocorrências 	<p>-“Penso que terão um designer”Pág.10</p> <p>-“depois há a parte da produção com os artesãos e chefes de linha”Pág.11</p>

		<p>-“O departamento comercial claro”Pág 12</p> <p>-“como trabalham com o mercado internacional, o Marketing...”Pág 12</p> <p>-“é só colar as solas...”Pág.14</p>
Exigências do setor em termos de escolaridade/formação profissional	6 ocorrências	<p>-“acho que a parte da produção não precisa de muita formação”Pág.14</p> <p>-“sim, não é preciso nenhum grau acadêmico para trabalhar na produção”Pág.15</p> <p>-“é muito importante a experiência”Pag.15</p> <p>-“devem existir cursos profissionais nesta área”Pág.16</p> <p>-“quem trabalha na parte das vendas marketing tem que ser fluente em várias línguas, principalmente inglês”Pág.16</p>
Fatores de atratividade para os jovens que procurem emprego nesta indústria	<p>2 Subcategorias:</p> <p>- Fatores de Atratividade: 7 ocorrências</p> <p>- Fatores Negativos: 4 ocorrências</p>	<p>-“a possibilidade de trabalhar com o mercado internacional”Pág.17</p> <p>-“o salário”Pág17</p> <p>-“o facto de ser uma indústria em crescimento que pode permitir a progressão na carreira profissional”Pág.18</p>

		<p>-“o contributo que poderiam dar enquanto jovens a esta indústria para a tornar ainda mais reconhecida a nível nacional e internacional”Pág.19</p> <p>-“uma indústria muito conservadora”Pá.20</p> <p>-“associação a calçado mais clássico e pouco adequado aos jovens”Pág.20</p> <p>-“falta de comunicação destas empresas com o público mais jovem” Pág.21</p>
<p>Interesse em trabalhar numa empresa desta indústria</p>	<p>5 ocorrências</p>	<p>“sim gostaria caso me identificasse com a cultura da empresa e gostasse dos benefícios dados pela mesma. Eu acho que mais importante do que o tipo de produtos é a cultura organizacional, por exemplo, seria fixe trabalhar numa empresa com uma cultura jovem”Pág.22</p> <p>-“só se fosse uma empresa que investisse em redes sociais”Pág.23</p> <p>-“Não porque para mim a indústria do calçado é muito envelhecida e conservadora ”Pág. 23</p>

		<p>-“Caso investissem em marketing de influência sim”Pág.24</p> <p>-“para eu gostar de trabalhar numa empresa dessas ela deveria apostar num departamento de comunicação e ter a capacidade de aceitar ideias novas e posteriormente aplicá-las, aí sim gostaria de trabalhar nesta indústria”Pág.25</p>
<p>Recomendações que deixariam a estas empresas para as tornar mais atrativas para os jovens e para serem mais competitivas</p>	<p>8 ocorrências</p>	<p>-“melhorar a comunicação destas empresas e dos seus produtos junto do público mais jovem explicando e mostrando tudo o que é feito nesta indústria”Pág.27</p> <p>-“adequar o tipo de produtos aos mais jovens apostando mais em calçado desportivo”Pág.28</p> <p>“recorrer a influencers para divulgar os produtos junto dos mais jovens”Pág.29</p> <p>-“Investir em Redes Sociais”Pág.30</p>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à 1ª Categoria: Grau de conhecimento de empresas na indústria do calçado, não foram definidas sub-categorias e obteve 9 ocorrências sendo que se percebeu que o grau de conhecimento dos participantes deste tipo de empresas é muito baixo.

Quanto à 2ª Categoria: Caracterização da indústria do calçado obteve sete ocorrências e as palavras que foram mencionadas para caracterizar esta indústria foram: “Qualidade”, “Design”, “Notoriedade Internacional”, “Inovação”, “Conforto”, “Sustentabilidade” e “Económico” na perspectiva dos clientes internacionais porque têm maior poder de compra.

Na 3ª Categoria: Grau de conhecimento das Profissões desta indústria, foram criadas duas sub-categorias, a primeira sub-categoria diz respeito a quais as profissões que conhecem e a segunda sub-categoria diz respeito à descrição das funções exercidas nessas mesmas profissões. Na primeira sub-categoria foram obtidas 6 ocorrências mas na segunda sub-categoria apenas foram obtidas três ocorrências. As profissões mencionadas são os “designers”, “comerciais”, “marketeers”, “artesãos”, “chefes de linha” e “gaspadeiras”. Já no que diz respeito à descrição dessas funções percebeu-se um enorme desconhecimento das mesmas apenas conhecendo algumas das funções dos comerciais e dos marketeers (2 ocorrências).

Na 4ª Categoria: Exigências do setor em termos de escolaridade/formação profissional foram obtidas 5 ocorrências, sendo de destacar a referência que para o trabalho não qualificado consideraram ser necessário o “12º ano ou formação profissional específica” e para exercer uma função na área comercial ou de marketing, ser necessário “formação superior e domínio de outros idiomas pela necessidade de trabalhar com o mercado internacional”.

Quanto à 5ª Categoria: Fatores de atratividade para os jovens que procurem emprego nesta indústria, a mesma foi dividida em duas sub-

categorias, a primeira sub-categoria diz respeito aos principais fatores de atratividade destas empresas e a segunda sub-categoria refere-se precisamente ao contrário, ou seja, aos fatores que consideram mais negativos desta indústria. Quanto à primeira sub-categoria registaram-se um total de 7 ocorrências sendo de destacar “a possibilidade de trabalhar com o mercado internacional”, “o salário”, “o facto de ser uma indústria em crescimento que pode permitir a progressão na carreira profissional” e “o contributo que poderiam dar enquanto jovens a esta indústria para a tornar ainda mais reconhecida a nível nacional e internacional”. Quanto à segunda sub-categoria, ou seja, os fatores que consideram mais negativos desta indústria, registaram-se 4 ocorrências destacando-se o facto de considerarem que é “uma indústria muito conservadora”, “associação a calçado mais clássico e pouco adequado aos jovens” e a “falta de comunicação destas empresas com o público mais jovem”.

Quanto à 6ª Categoria: Gostaria de trabalhar numa empresa desta indústria, uma categoria de extrema importância para este Projeto, foram identificadas cinco ocorrências e foi possível reforçar algumas das ideias já mencionadas anteriormente. Para além disso surgiram também novas abordagens muito interessantes para o objeto de estudo deste projeto como “sim gostaria caso me identificasse com a cultura da empresa e gostasse dos benefícios dados pela mesma. Eu acho que mais importante do que o tipo de produtos é a cultura organizacional, por exemplo, seria fixe trabalhar numa empresa com uma cultura jovem”, “só se fosse uma empresa que investisse em redes sociais”, “Não porque para mim a indústria do calçado é muito envelhecida e conservadora”, “Caso investissem em marketing de influência sim”, “para eu gostar de trabalhar numa empresa dessas ela deveria apostar num departamento de comunicação e ter a capacidade de aceitar ideias novas e posteriormente aplicá-las, aí sim gostaria de trabalhar nesta indústria”.

Finalmente a 7ª Categoria: Recomendações que deixariam a estas empresas para as tornar mais atrativas para os jovens e para serem mais competitivas, teve oito ocorrências destas evidenciam-se a sugestão de “melhorar a comunicação destas empresas e dos seus produtos junto do público mais jovem explicando e mostrando tudo o que é feito nesta indústria”, “adequar o tipo de produtos aos mais jovens apostando mais em calçado desportivo”, “recorrer a influencers para divulgar os produtos junto dos mais jovens” e “Investir em Redes Sociais”.

6.1 PROPOSTA DE MODELO DE EMPLOYER BRANDING DIGITAL

Conforme constatado ao longo de todo o trabalho, existe um claro problema da escassez de mão de obra qualificada na indústria em geral e no cluster do calçado em particular, e por isso o Employer Branding tornou-se um imperativo estratégico para atrair e reter os melhores talentos.

Outra questão pertinente é que no mundo empresarial atual, a conexão entre Recursos Humanos e o Marketing é cada vez mais importante, especialmente quando se trata de construir e fortalecer a imagem como entidade empregadora de referência.

Os canais digitais promovem os valores e o propósito das organizações e possibilitam a transmissão de mensagens diferenciadas, personalizadas, inovadoras e focadas em oferecer aquilo que realmente importa às pessoas que procuram trabalho seja qual for a área e por isso surge a importância cada vez maior das marcas empregadoras digitais.

Como constatamos que ainda não existe um estudo que relacione o Employer Branding Digital, a atração de talento e o Cluster Português do Calçado, apresentamos neste trabalho uma proposta de Modelo de Employer Branding Digital direcionada para este cluster, com especial foco na Geração Z.

A construção deste Modelo de Employer Branding Digital para o Cluster do Calçado teve como suporte teórico todo o trabalho realizado anteriormente nomeadamente, a Revisão da Literatura, a análise do meio envolvente e o Focus Group.

Este Modelo, com foco na atração de talento, pretende potencializar as plataformas digitais apresentando recomendações para criar uma marca empregadora digital e em consequência disso, atrair mais jovens da

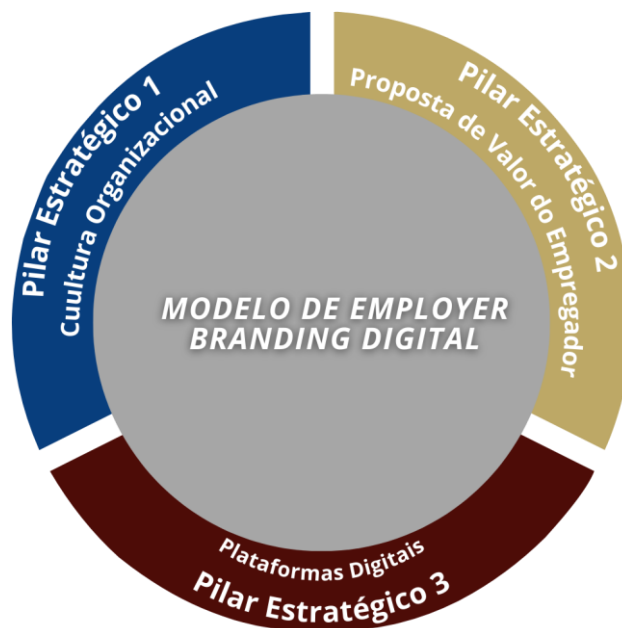
Geração Z para esta indústria. Pretende ainda ser uma ferramenta estratégica e operacional que contribua para que as empresas deste Cluster se tornem mais competitivas.

O Modelo desenvolvido pela autora, encontra-se alinhado com os restantes Modelos analisados neste trabalho mas procura acrescentar a vertente da transversalidade da sua aplicação e acrescenta uma nova área de intervenção que são as Plataformas Digitais. Isto porque se pretendeu, por um lado, criar um Modelo que fosse adaptável a qualquer tipo de empresas deste Cluster, quer ao nível da dimensão dessas empresas quer ao nível da área de atuação e por outro lado, ao acrescentar esta nova área de intervenção, pretendeu-se dar um contributo para auxiliar as empresas a construir a sua marca empregadora digital tornando-as assim mais atrativas digitalmente.

As plataformas digitais permitem que as empresas interajam com os seus diversos stakeholders e influenciem positivamente as suas perceções. Estas plataformas podem tornar-se bons aliados das empresas pois ajudam-nas a comunicar a sua Cultura Organizacional e a sua Proposta de Valor enquanto empregadoras.

Este Modelo foi estruturado em 3 pilares estratégicos base: a Cultura Organizacional, a Proposta de Valor do Empregador e as Plataformas Digitais. Para cada um destes pilares estratégicos foram definidas ações estratégicas específicas que cada empresa deverá implementar.

Fig.11: Modelo Employer Branding Digital



Fonte: Elaboração Própria

Pilar Estratégico 1: Cultura Organizacional

Sabemos que as empresas são constituídas na sua gênese por pessoas, pessoas essas que são claramente a maior riqueza que a empresa possui. Cada empresa tem a sua própria cultura organizacional que deve ser adequada às suas necessidades.

As crenças, os valores, as regras de conduta morais e éticas, os princípios e políticas de gestão implementadas pelas organizações são elementos diferenciadores das empresas. Todos estes elementos evidenciam a importância da cultura organizacional de uma empresa como alicerce das suas ações e práticas na gestão de pessoas. Independentemente da sua dimensão, todas as organizações possuem uma cultura organizacional própria, podendo ser considerada como um espelho e o seu reflexo. (Crozatti,1998)

Assim, este Pilar Estratégico deve ter como elementos chave:

1. Definição da Missão, Visão e os Valores da Empresa: para além de definir Missão, Visão e Valores devem ser comunicados de forma consistente em todas as interações com os colaboradores e potenciais colaboradores;
2. Ambiente de Trabalho: criar um ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo e inovador e promover o bem estar e o equilíbrio da vida pessoal e profissional dos colaboradores;
3. Testemunhos: Recolher testemunhos de colaboradores que sejam o espelho da cultura da empresa e divulgar esses mesmos testemunhos em todas as plataformas digitais da empresa;
4. Sugestões adicionais: Para além disso a empresa pode ainda desenvolver um Manual de acolhimento onde esteja descrita a cultura organizacional, pode realizar formação específica nesta área e promover eventos internos que reforcem os valores e a missão da empresa.

Pilar Estratégico 2: Proposta de Valor do Empregador

É fundamental trabalhar a reputação e a marca da entidade empregadora como sendo uma referência para que os profissionais “certos” se sintam atraídos pela empresa e para que sintam desejo de pertencer à organização.

A Proposta de Valor do Empregador refere-se a um conjunto de associações e ofertas proporcionados por uma empresa, em troca das competências, capacidades e experiências que um colaborador traz para a mesma.

A atração de talentos para uma empresa associa-se a diferentes fatores como, benefícios, plano de carreira, vencimento, clima organizacional, etc. Apesar destes fatores influenciarem potenciais colaboradores a ingressarem numa organização, também importa comunicar com o exterior, apostando claro está na comunicação, para aumentar a notoriedade da entidade empregadora.

Assim, este Pilar Estratégico deve ter como elementos chave:

1. **Compensação e Benefícios:** oferta de benefícios que sejam atrativos para os colaboradores como seguros de saúde, etc.;
2. **Progressão na Carreira:** proporcionar a oportunidade do desenvolvimento profissional e da respetiva progressão na carreira através da aposta em formação, coaching, etc.;
3. **Reconhecimento e Recompensa:** estabelecer um programa de reconhecimento e recompensa que valorizem o desempenho dos colaboradores como prémios de produtividade, etc.;
4. **Sugestões adicionais:** avaliar o grau de satisfação dos colaboradores, comunicar claramente a Proposta de Valor do Empregador em todas as Plataformas digitais da empresa.

Pilar Estratégico 3: Plataformas Digitais

As Plataformas Digitais assumem um papel fundamental em todo este processo pois permitem que seja possível comunicar a marca do empregador e atrair e reter talentos.

Assim, este Pilar Estratégico deve ter como elementos chave:

1. Presença online: a empresa deve ter um site corporativo com um design apelativo e que seja fácil de navegar. Deve também utilizar as redes sociais para promover a cultura da empresa e divulgar oportunidades de emprego como novas fontes de recrutamento;
2. Conteúdos de Qualidade: produzir conteúdos relevantes não se destina só a atrair clientes para a empresa, destina-se também a atrair potenciais talentos. A produção de informação como estratégia de comunicação de marketing tem o efeito de atração de novos seguidores, utilizadores, possíveis e futuros clientes e também colaboradores (blogs, vídeos, artigos, etc.). A utilização da técnica de SEO para garantir que o conteúdo seja facilmente encontrado pelos candidatos é fundamental;
3. Envolvimento e Interação: interagir com os seguidores das redes sociais, recorrer ao Marketing de Influência e utilizar ferramentas de automação de marketing para personalizar a comunicação;
4. Outras ações: desenvolver uma estratégia de conteúdo digital que esteja alinhada com a Proposta de Valor do Empregador e com a Cultura Organizacional e também implementar ferramentas de análise para monitorizar e otimizar a presença digital.

Integração dos 3 Pilares Estratégicos

Para o sucesso deste Modelo é fundamental que estes três pilares estejam integrados, ou seja, a Cultura Organizacional, a Proposta de Valor do Empregador e as Plataformas Digitais devem estar sempre alinhados com os objetivos de negócio das empresas e deve ser feita uma comunicação

consistente e coerente da Cultura Organizacional e da Proposta de Valor do Empregador em todas as plataformas digitais. Só assim será possível que o Modelo de Employer Branding aqui apresentado atraia e retenha os melhores talentos.

Destaca-se também o facto da preocupação em criar um Modelo de fácil implementação e que fosse adaptável a todo o tipo de empresas deste Cluster, desde empresas com diferentes níveis de trabalho desenvolvido enquanto marca empregadora, empresas de diferentes dimensões e também de diferentes áreas de atividade.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para a realização deste trabalho foi fundamental a elaboração de uma revisão da literatura que serviu para a fundamentação teórica do Projeto fornecendo uma base sólida de conhecimento para o estudo em questão. Destaca-se a análise feita ao meio envolvente para perceber como funciona e como está organizado este setor de atividade e a sua importância para a economia nacional. Teve também grande relevância para o trabalho a fundamentação do projeto onde se apresentaram as principais razões para a pertinência da realização do mesmo.

Apesar da enorme aposta que tem sido feita pela APICCAPS na promoção e dinamização do cluster do calçado, foi possível perceber existe um enorme trabalho a ser feito ao nível do Employer Branding Digital destas empresas junto dos jovens da Geração Z que têm um enorme desconhecimento daquilo que é feito neste setor e que o consideram muito conservador e pouco apelativo para trabalharem.

Esta Geração é altamente influente no domínio digital e recorre constantemente a estas ferramentas inclusive para a procura de emprego o que implica que as empresas deste setor percebam a importância de implementarem o Modelo de Employer Branding Digital, desenvolvido neste trabalho, para que se tornem mais eficientes e eficazes na construção da sua marca empregadora digital.

Nesse sentido, pretende-se que estas empresas ao implementarem este Modelo se tornem mais atrativas digitalmente para os jovens da Geração Z e contribua assim para o problema da atração de talento que o Cluster do Calçado atravessa e que foi evidenciado neste trabalho.

Limitações do Estudo

Tal como qualquer trabalho de investigação, também neste foi possível encontrar limitações ao longo da sua realização. A primeira limitação prendeu-se com a escassez de artigos científicos específicos de Employer Branding Digital.

A segunda limitação que podemos mencionar foi o fator tempo que impediu trabalhar uma amostra maior que permitisse a realização de um maior número de Focus Group.

Finalmente a terceira limitação encontrada foi a escassez de modelos e Employer Branding Digital que pudessem servir de suporte para a realização deste novo modelo.

Sugestões para pesquisas futuras

Dada o curto espaço de tempo em que este projeto teve de ser desenvolvido, não foi possível implementar e validar o Modelo aqui proposto por isso sugere-se que, para que o mesmo possa ser validado, seja futuramente implementado numa Amostra de Empresas do Cluster onde estejam representadas empresas de diferentes dimensões e de diferentes áreas de atividade.

Seria também interessante dar continuidade a este Projeto realizando um maior número de Focus Group e recorrendo a outras metodologias de análise qualitativa, como por exemplo, uma entrevista ao Diretor de Marketing da principal associação do setor, a APICCAPS de forma a tornar o Modelo de Employer Branding Digital aqui apresentado mais sólido e robusto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Azhar, Rehman, Majeed, & Bano. (2024). Employer branding performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- Backhaus, & Tikoo. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baratelli, G., & Colleoni, E. (2022). Does Artificial Intelligence (AI) Enabled Recruitment Improve Employer Branding? *International Journal of Business and Management*, 17(2), 45. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n2p45>
- Berthon, Ewing, & Hah. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022a). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309–334. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022b). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309–334. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Bialkova, S., & Ros, E. (2021). Enhancing Employer Branding via High-Tech Platforms: VR and Digital, What Works Better and How? *Management Revue*, 32(2), 128–145. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-2-128>
- Buchelt, B., Ziębicki, B., Jończyk, J., & Dzieńdziora, J. (2021). The enhancement of the employer branding strategies of Polish hospitals through the detection of features which determine employer attractiveness: a multidimensional perspective. *Human Resources for Health*, 19(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00620-0>
- Chandra. (2020). *International Journal of Business Impact on Employer Branding through Talent Retention and Motivation in Insurance Companies*. In ARIV-International Journal of Business Issue (Vol. 1).
- Confetto, M. G., Ključnikov, A., Covucci, C., & Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: an explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations*, 45(7), 121–139. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0522>
- Ewing, & Pitt. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>

Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>

Figurska. (2013). *Human Resources Management & Ergonomics*. <http://www.randstadaward.ca>
Ivančević, S., & Vlastelica, T. (2022). EFFECTIVE CONTENT FOR DIGITAL EMPLOYER BRANDING. 5(1), 2022–2077.

Jaswal, P., & Bhattacharya, S. (2021). Employer Branding-An Employer Attractiveness Tool, Attractiveness Factors for Millennial (Vol. 11, Issue 4).

Junça Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>

Kalińska, M., & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies Journal*, XXIV(1), 583–603.

Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer branding implementation and human resource management in greek telecommunication industry. *Administrative Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/admsci10010017>

Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Yu. Lisovskaia, A., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>

Kucherov, D., & Zhiltsova, E. (2021). Social Media in Employer Branding in FMCG in Russia: Millennials' Perspective. *Journal of East-West Business*, 27(2), 160–183. <https://doi.org/10.1080/10669868.2020.1862383>

Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14(2), 89–100. <https://doi.org/10.26573/2020.14.2.2>

Kurek, D. (2021). Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding. In *European Research Studies Journal: Vol. XXIV (Issue 1)*.

Lissaneddine, Z., El Manzani, Y., & El Idrissi, M. (2021). Digital Employer Branding (pp. 261–283). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8587-0.ch014>

Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>

Minayo, M.; Costa, A. (2019). Técnicas que fazem uso da palavra, do olhar e da empatia. *Pesquisa Qualitativa em ação. Ludomedia*

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Employer branding applied to smes: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information (Switzerland)*, 11(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/info11120574>

Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/jeas-01-2022-0012>

Nikolić, & Lazarević. (2022). Employer Branding and Employee Value Proposition for Generation Z in Digital Economy.

Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2021). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417–431. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-031>

P., J., & S., B. (2022). Employer branding-An Employer Attractiveness Tool, Attractiveness Factors for Millennial. *CARDIOMETRY*, 24, 652–661. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.24.652661>

Pérez-Pérez, L., Berlanga, I., & Victoria, J. S. (2023). Internal communication and employer branding within a humanistic model – a case study of IKEA (Spain, 2019–2021). *Corporate Communications*, 28(2), 213–229. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0027>

Pimentel, D., Almeida, P., Marques-Quinteiro, P., & Sousa, M. (2021). Employer branding and psychological contract in family. *Management Research*, 19(3–4), 213–230. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2020-1106>

Primanandri, R., Fajar, A., & Author, C. (2020). Identifying Employer Branding Factor in Bank XYZ to Increase Employee Retention for Millennials Generation. In *American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN (Vol. 3, Issue 7)*. www.aijbm.com

Reis, & Braga. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

Reis, Sousa, & Dionisio. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910698>

Robert, A., & Abill Robert, A. (2024a). Building Effective Employer Branding for Talent Acquisition Success. <https://www.researchgate.net/publication/380166182>

Robert, A., & Abill Robert, A. (2024b). EasyChair Preprint The Impact of Digital Transformation on Talent Acquisition Strategies The Impact of Digital Transformation on Talent Acquisition Strategies.

Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023a). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>

Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023b). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>

Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023c). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>

Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023a). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153–170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>

Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023b). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153–170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>

Setiyani, A., Sutawijaya, A., Nawangsari, L. C., Riyanto, S., & Endri, E. (2020). Motivation and the Millennial Generation. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Vol. 13, Issue 6). www.ijicc.net

Singh, R. (2021). EMPLOYER BRANDING. In *Feedforward: Journal of Human Resource* (Vol. 1, Issue 2).

Souza, D., Costa, A., Souza F. (2019). *Investigação Qualitativa: Inovação, Dilemas e Desafios*. Volume 2, 3ª edição. Ludomedia

Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)

Subbarao, N. V., Chhabra, B., & Mishra, M. (2022). Social Media Usage Behavior in Job Search: Implications for Corporate Image and Employer Branding. In *Palgrave Studies in Democracy, Innovation and Entrepreneurship for Growth* (pp. 51–79). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79709-6_3

Suleiman Ibrahim, A., & Mohammed Ngubdo, U. (2023). Effect of Financial and Non-Financial Motivation on Organizational Effectiveness: A Study of Ramat Polytechnic, Borno State, Nigeria. <https://www.researchgate.net/publication/378298510>

Syal, G. (2021). Content Analysis of the Excellence of Employee Performance: a Study of the Employer branding Models. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 2021. <https://cibg.org.au/2365>

Tanwar, & Kumar. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799–823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>

Thalga. (2020). Employer Branding as a Predictor of Employee Retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3). <https://doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-3>

Tkalac. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

Wijaya, C. N., Mustika, M. D., Bulut, S., & Bukhori, B. (2023). The power of e-recruitment and employer branding on Indonesian millennials' intention to apply for a job. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1062525>

Wilden, Gudergan, & Lings. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

Winston, C. D. (2022). HIRING FOR COMMITMENT: UNDERSTANDING EMPLOYER BRANDING, TALENT ACQUISITION, AND THEIR EFFECT ON AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT.

Yu, K. Y. T., Dineen, B. R., Allen, D. G., & Klotz, A. C. (2022a). Winning applicants and influencing job seekers. *Human Resource Management*, 61(5), 515–524. <https://doi.org/10.1002/hrm.22140>

Yu, Dineen, B. R., Allen, D. G., & Klotz, A. C. (2022b). Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human Resource Management*, 61(5), 515–524. <https://doi.org/10.1002/hrm.22140>

Anexos

Anexo 1. Guião do Focus Group

Perceção sobre o setor da Indústria do Calçado em Portugal

Este Focus Group tem como objetivo avaliar a perceção dos estudantes do ensino superior em relação às empresas da indústria do calçado em Portugal bem como em relação às possibilidades de trabalho neste setor.

1. Abertura

Olá a todos, agradecia que se apresentassem e que partilhassem connosco aquilo que gostam de fazer nos vossos tempos livres?

2. Introdução

Conhecem alguma empresa na indústria do calçado? Se sim, quais e em que contexto é que as conheceram?

3. Transição

Pensem em 3 adjetivos que caracterizem esta indústria ou o calçado português? Depois de terminarem de escrever expliquem os adjetivos escolhidos.

4. Chave ou Foco

- . Em relação às empresas desta indústria, conhecem as profissões e funções que podem ser exercidas? Como descrevem essas profissões?
- . Conhecem as exigências deste setor em termos de escolaridade/formação profissional?
- . Quais considera ser os fatores de atratividade das empresas desta indústria?
- . Quais os fatores mais negativos associados a estas empresas?
- . Gostaria de trabalhar neste setor de atividade? Porquê?
- . O que acha que pode ser feito para tornar o setor mais atrativo para o público mais jovem?

5. Fecho

Para finalizar que recomendações deixaria às empresas do calçado para atraírem mais jovens para esta indústria e para se tornarem mais competitivas?

Agradecimentos e encerramento.