

Inês Isabel Reis Morais

**EMPLOYEE VALUE PROPOSITION – ESTRATÉGIA DE
EMPLOYER BRANDING NA RETENÇÃO E ATRAÇÃO
DE TALENTOS**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Ana Pinto Borges

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JULHO 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Inês Isabel Reis Morais abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211260006, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 4 Julho 2023

Inês Isabel Reis Morais

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos os que estiveram comigo e me apoiaram durante todo o meu percurso académico, mais precisamente nesta fase de realização da minha dissertação de mestrado.

Foi um percurso importante na minha vida e mais um objetivo alcançado. Poderia dizer que foi difícil e cansativo, ainda para mais como trabalhadora-estudante. Contudo, diria que o melhor adjetivo que descreve este projeto é Desafiante.

A inscrição no mestrado de Gestão de empresas, do ISAG, tinha como objetivo a minha realização profissional e pessoal, além de me dotar de mais e melhores competências e capacidades. Mas acima de tudo, inscrevi-me e esforcei-me na conclusão deste mestrado pelo meu avô porque começamos este capítulo da minha vida juntos e sei que era o que ele mais queria e o que o deixava mais orgulhoso.

Hoje, com todos os obstáculos que tive pelo meio, termino este ciclo por ti, avô! Infelizmente, hoje não estás aqui para me poderes felicitar, mas certamente estarás orgulhoso de todo o meu percurso!

Por isso, sim! Dedico especialmente a ti, bu!

A ti, Mãe, um obrigado não chega! Obrigada por todos os ensinamentos e valores que me transmites. Sempre me apoiaste na realização de todos os meus objetivos, sem nunca me deixar cair, tendo sempre uma palavra amiga a dizer, sem nunca me deixar desistir! A ti, obrigada por seres Mãe e Pai.

A vocês, Pai, Tios, Primas, Irmãos e Avó, obrigada por todo o amor e carinho que me deram nesta fase da minha vida.

Ao meu namorado, Francisco, obrigada por todos os conselhos e, acima de tudo, por toda a compreensão que tiveste para comigo e por toda a força que me transmites, mostrando-me que tudo é possível e alcançável basta eu querer.

A ti, Patrícia, que começamos, caminhamos e terminamos juntas esta fase muito especial da nossa vida. Obrigada por caminharmos sempre lado a lado e por estares sempre presente em todas as fases da minha vida. A ti, melhor amiga, um enorme obrigada!

À minha professora orientadora, Ana Borges, quero agradecer todo o apoio e orientação durante todo o processo. Obrigada por me apoiar, incentivar e, acima de tudo, desafiar. Obrigada por ser um excelente ser humano e uma excelente profissional.

A mim, por nunca ter desistido e, mesmo com todas as adversidades, fui capaz de as ultrapassar e de concluir com muito orgulho esta dissertação.

Por fim, um obrigada à instituição que me acolheu como aluna. Obrigada, ISAG!

RESUMO

O *Employer branding* (EB) tem se destacado como uma fonte importante de obtenção de vantagem competitiva, criando valor para as organizações.

O objetivo do estudo é perceber como o EB contribui para o sucesso das organizações e como a estratégia de *Employee Value Proposition* (EVP) influencia a atração e retenção, relacionando variáveis como o fator idade, género e dimensão da empresa. A pesquisa classifica-se como quantitativa, na análise das questões sociodemográficas, e qualitativa, na análise das entrevistas realizadas. As entrevistas foram aplicadas a profissionais de Recursos humanos, com cargos profissionais distintos.

A atração e retenção é um fator benéfico e crucial, sendo que se torna imprescindível trabalhar o momento anterior à atração, ou seja, colocar em primeiro plano a retenção e em segundo lugar a atração, isto impulsionará menos turnover, redução de custos com entradas e saídas, maiores níveis de produtividade e, conseqüentemente, maior sucesso organizacional.

Foi possível identificar que EVP é uma ferramenta imprescindível que impacta na atração e retenção, sendo importante o desenvolvimento de propostas de valor diferenciadas.

O estudo pode ser utilizado, futuramente, para novas pesquisas e pode servir de comparação para diferentes épocas no que diz respeito às condições presentes nas propostas de valor.

É um estudo que apresenta limitações como a bibliografia devido às temáticas serem novas tendências de aplicação no mercado de trabalho.

O trabalho sugere futuras linhas de investigação como a possibilidade de aprofundamento teórico e prático e a possibilidade de elaboração de um estudo de caso.

Palavras-chave: EB, EVP, Atração, Retenção, *Engagement*

ABSTRACT

Employer branding (EB) has stood out as an important source of obtaining competitive advantage, creating value for organizations.

The objective of the study is to understand *how EB* contributes to the success of organizations and how the *Employee Value Proposition* (EVP) strategy influences attraction and retention, relating variables such as age, gender and company size. The research is classified as quantitative, in the analysis of sociodemographic questions, and qualitative, in the analysis of the interviews. The interviews were applied to human resources professionals with different professional positions.

Attraction and retention are a beneficial and crucial factor, and it is essential to work the moment before the attraction, that is, to put in the foreground the retention and in second place the attraction, this will drive less turnover, reduction of costs with inputs and outputs, higher levels of productivity and, consequently, greater organizational success.

It was possible to identify *EVP* is an essential tool that impacts on attraction and retention, and it is important to develop differentiated value propositions.

The study can be used, in the future, for further research and can serve as a comparison for different times regarding the conditions present in the value propositions.

It is a study that presents limitations such as the bibliography due to the themes being new trends of application in the labor market.

The work suggests future lines of investigation such as the possibility of deepening theoretical and practical and the possibility of elaborating a case study.

Keywords: *EB, EVP, Attraction, Retention, Engagement*

Índice

Declaração de honra.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Lista de abreviaturas e siglas.....	xii
1. Introdução e identificação do problema de investigação	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1 Gestão de Pessoas	3
2.2 <i>Employer branding</i>	5
2.2.1 Ser um empregador de escolha.....	8
2.2.2 Caraterísticas da marca empregadora.....	9
2.3 <i>Employee Value Proposition</i>	11
2.3.1 Conceito	11
2.3.2 Critérios a ter em conta na construção da proposta de Valor.....	13
2.3.3 Comunicação Estratégica.....	16
2.4 Impacto das diferenças geracionais na criação de valor para o colaborador	19
3. Metodologia.....	21
3.1 Técnica de Recolha de Dados.....	21
3.2 Tratamento e análise de dados.....	22
3.3 Caracterização da População estudada	22
3.4 Classificação da População estudada	23
4. Questões e objetivos de investigação.....	24
5. Análise e discussão de resultados.....	26
5.1 Caraterização dos Entrevistados	26
5.2 Análise de resultados	29
5.2.1 EB e o seu contributo para o sucesso organizacional.....	29
5.2.2 Envolvimento com a marca empregadora.....	36
5.2.3 <i>Employee Value proposition</i> : conceito e aplicabilidade.....	42
5.2.4 Fatores que motivam a continuar a trabalhar na empresa	44
5.2.5 Salário como fator determinante na saída de uma empresa	48
5.2.6 Condições que motivam a abandonar a empresa atual	50
5.2.7 Condições que influenciam a escolha do empregador ideal	52
5.2.8 Influência do triângulo liderança-comunicação-satisfação/motivação no <i>employer branding</i>	64
5.2.9 Valorização da proposta de valor pelas diferentes gerações	71

5.2.10	Considerações finais dos entrevistados.....	76
6.	Conclusão.....	78
7.	Limitações e Recomendações	81
	Referências Bibliográficas	82
	Apêndices.....	86
	Apêndice I – Guião de entrevista	86
	Apêndice II – Transcrição entrevistas: pergunta 1	90
	Apêndice III – Transcrição entrevistas: pergunta 2	98
	Apêndice IV – Transcrição entrevistas: pergunta 3	99
	Apêndice V – Transcrição entrevistas: pergunta 4	108
	Apêndice VI – Transcrição entrevistas: pergunta 5	109
	Apêndice VII – Transcrição entrevistas: pergunta 6	111
	Apêndice VIII – Transcrição entrevistas: pergunta 7	114
	Apêndice VX – Transcrição entrevistas: pergunta 8.....	117
	Apêndice X – Transcrição entrevistas: pergunta 9	126
	Apêndice XI – Transcrição entrevistas: pergunta 10	136
	Apêndice XII - Contribuição do EB para o sucesso organizacional por dimensões ...	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O modelo de retenção de funcionários e satisfação no trabalho	15
Figura 2: Mapa projeto: Fatores de atração: por género	45
Figura 3: Condições valorizadas pelos entrevistados.....	50
Figura 4: Triângulo que influencia o EB	64
Figura 5: Dimensões do triângulo que influenciam o EB	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Valores-chave do Employer branding que influenciam a intenção de ingressar numa empresa.....	13
Tabela 2: Caracterização dos Entrevistados.....	26
Tabela 3: Classificação das empresas de acordo com a sua dimensão.....	29
Tabela 4: Dimensões EB por Idade	33
Tabela 5: Estatística descritiva da variável Envolvimento com a Marca	36
Tabela 6: Teste da Normalidade da variável em estudo	36
Tabela 7: Frequência Absoluta, Relativa e Cumulativa da variável Envolvimento.....	37
Tabela 8: Teste Mann-Whitney para a amostra independente: Género	38
Tabela 9: Análise descritiva do teste Mann-Whitney.....	38
Tabela 10: Teste Mann-Whitney para a amostra independente: Idade	40
Tabela 11: Teste Kruskal-Wallis para a amostra independente: Dimensão da Empresa	41
Tabela 12: Fatores de Atração por Dimensão da empresa	46
Tabela 13: Média das Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal .	53
Tabela 14: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por género (em %).....	54
Tabela 15: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por idade 18-25 anos.....	57
Tabela 16: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por idade 26-40 anos.....	58
Tabela 17: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por idade 41-60 anos.....	59
Tabela 18: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por idade 61+ anos.....	60
Tabela 19: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: Microempresa.....	62
Tabela 20: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: Pequena empresa.....	62
Tabela 21: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: Média empresa.....	62
Tabela 22: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: Grande empresa.....	63
Tabela 23: Dimensões do triângulo: por dimensão da empresa.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conhecimento sobre o tema do EB	30
Gráfico 2: Contribuição do EB para o sucesso organizacional por dimensões	31
Gráfico 3: Dimensões do EB por género.....	32
Gráfico 4: Dimensões do EB por Dimensão da Empresa.....	35
Gráfico 5: Conhecimento temática EVP	42
Gráfico 6: Aplicabilidade EVP	42
Gráfico 7: Fatores de atração	44
Gráfico 8: Fatores de atração por Idade	47
Gráfico 9: Salário como fator determinante: por género e idade	49
Gráfico 10: Salário como fator determinante: por dimensão da empresa	50
Gráfico 11: % de condições mais valorizadas.....	51
Gráfico 12: Distribuição das dimensões por ordem decrescente.....	65
Gráfico 13: Dimensões do triângulo: por género	68
Gráfico 14: Dimensões do triângulo: por idade	69
Gráfico 15: % de diferenças entre gerações	71
Gráfico 16: Origem das diferenças geracionais.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP – Gestão de Pessoas

EVP – *Employee Value Proposition*

RSE – Responsabilidade Social da Empresa

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

EB – *Employer Branding*

WLB – *Work life balance*

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Novas tendências, como o *Employer branding* e o *Employee value proposition*, estão a ganhar cada vez mais destaque no mercado de trabalho.

O *Employer branding* que permite que as empresas ganhem vantagem competitiva, posicionando-se no mercado de trabalho como empresas de renome. Permite que as empresas se tornem mais transparentes e fidedignas contribuindo para a retenção dos valiosos talentos disponíveis nas organizações, assim como, a atração de novos talentos. É imprescindível que as empresas tenham a noção que é necessário ter a pessoa certa no lugar certo.

Retratado como impulsionador, o *employer branding* permite a distinção das organizações no mercado.

O *Employee value proposition*, é uma estratégia dentro do *employer branding*, que vem permitir analisar a ótica do colaborador, nomeadamente perceber que condições são mais valorizadas pelos colaboradores na escolha de um empregador ideal e o que é que faz com que os colaboradores decidam permanecer nas organizações.

Em termos teóricos, o *Employee value proposition* é um acordo entre as partes desenvolvido pela organização, em forma de proposta de valor para o colaborador, tendo em conta o que mais valorizam, em troca de trabalho e motivação, sendo crucial o alinhamento de expectativas entre a empresa e o colaborador.

O objetivo principal deste estudo é compreender qual a importância da estratégia do *Employee value proposition* na atração e retenção de talentos. Neste sentido, foram definidas 3 questões de investigação, que serviram como fio condutor para a presente investigação: 1) O *Employer Branding* contribui para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos?; 2) Quais as condições mais valorizadas pelos potenciais e atuais colaboradores no processo de criação de valor para o empregado (EVP)?; e 3) Como criar valor para os colaboradores tendo em conta as diferenças e percepções de cada geração?.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos:

O primeiro capítulo diz respeito à parte teórica – Revisão da literatura – onde são demonstrados os conceitos, estudos e investigações que provém da literatura existente. Neste capítulo é abordado a temática do *Employer branding*, com o intuito de introduzir o conceito e perceber a sua origem para que, posteriormente, se pudesse abordar a estratégia do *Employee value proposition*, principal conceito presente neste estudo.

No que concerne ao segundo capítulo – Metodologia de investigação – será realizada a caracterização da pesquisa, mencionando a metodologia utilizada, a técnica de recolha de dados, os instrumentos de análise e tratamento de dados, assim como, o perfil dos entrevistados que participaram neste estudo.

No terceiro capítulo serão apresentados a análise e tratamento dos dados de investigação deste estudo, seguido da discussão de resultados obtidos.

No quarto e último capítulo, serão apresentadas as conclusões finais deste estudo, mencionando as principais limitações e sugestões para estudos futuros dentro da temática desta investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas

O mundo empresarial passa constantemente por grandes transformações e cabe aos gestores de cada organização adaptar-se a essas mudanças.

A gestão de pessoas surge para ajudar nesta temática através de atividades integradas que produzem efeitos multiplicadores e de cooperação tanto para a organização como para as pessoas que nela trabalham. O gestor deve desempenhar quatro funções administrativas importantes, nomeadamente, saber planejar, organizar, liderar e controlar através de políticas e práticas que ajudam a supervisionar o trabalho das pessoas (Chiavenato, 2014).

Chiavenato, (2014), no seu livro, menciona seis processos de Gestão de Pessoas:

1. Agregar Pessoas – processo de atrair novos talentos para a organização.
2. Aplicar Pessoas – processo que demonstra as atividades que os colaboradores irão realizar, de forma a orientar e acompanhar o seu desempenho.
3. Recompensar Pessoas – processo para incentivar e satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores através de recompensas, benefícios e remuneração.
4. Desenvolver Pessoas – processo de desenvolvimento profissional e pessoal de forma a capacitar os colaboradores para uma melhor aprendizagem, gestão de conhecimento, gestão de competências e gestão de carreira.
5. Manter Pessoas – Processo de criação de condições profissionais satisfatórias, tendo por base as condições ambientais, físicas e psicológicas. Incluindo clima organizacional, cultura, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
6. Monitorizar Pessoas – Processo de acompanhamento, de controlo das atividades desempenhadas e de verificação de resultados.

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e sistemáticos que se relacionam e influenciam entre si. Não existe um processo mais importante ou mais decisivo, sendo todos igualmente importantes. São como vasos que se comunicam entre si. A conexão entre eles, leva-nos ao *Employer branding* como modelo para atrair e reter talentos. No decorrer deste documento iremos perceber como é que estes processos podem influenciar o *Employer branding*.

Antes de mais, importa perceber o conceito de Pessoas e Talento humano, em contexto organizacional.

A questão primordial, em contexto empresarial, é se as pessoas são tratadas como recursos ou parte integrante da organização? A forma como os colaboradores são tratados diz muito da cultura organizacional e da forma como isso pode influenciar a performance dos mesmos. Se forem tratadas como recursos, os colaboradores são padronizados, existe um controlo do seu trabalho e das atividades que lhe são inerentes de forma a obter o máximo rendimento possível. As pessoas são tratadas como uma fonte de rendimento (Chiavenato, 2014).

Torna-se cada vez mais imprescindível que as pessoas sejam tratadas como parte integrante da organização porque embora a organização seja constituída por pessoas, são as pessoas que fazem a organização e levam a mesma a bom porto. Como tal, devem ser tratadas como uma fonte que fornece habilidades, conhecimentos, capacidades, competências e, sobretudo, capital intelectual e racional na tomada de decisão e no cumprimento de objetivos (Chiavenato, 2014).

As pessoas devem ser tratadas como seres humanos, como ativadoras de recursos organizacionais, como parceiros da organização e como talentos fornecedores de competências porque as pessoas influenciam a marca, ou seja, fazem a marca, vivem a marca e podem até mesmo quebrar a marca (Backhaus, 2018).

O talento está-se a tornar cada vez mais indispensável para o sucesso das organizações. De referir que nem todas as pessoas são talentos.

Segundo Chiavenato, (2014), uma pessoa para ser considerada um talento precisa de possuir um diferencial competitivo que a torne única e valorizável. Ter talento significa ter conhecimento (o saber), habilidade (saber fazer), sentido de julgamento (saber analisar determinada situação/contexto. Ter espírito crítico) e ter atitude (fazer acontecer).

Nos dias de hoje é essencial atrair, desenvolver e reter estes talentos para o sucesso das organizações. O talento é o recurso mais valioso das organizações.

2.2 Employer branding

No paradigma atual, um dos maiores desafios que as empresas enfrentam é o alinhamento entre as expectativas da empresa e do próprio colaborador e acontece que quando ocorre esse desvio de expectativas a consequência é o turnover (Stocker et al., 2020).

O conceito atração é o termo utilizado pelas organizações para recrutar profissionais no mercado de trabalho. Já a retenção tem como objetivo reter os mais talentosos e valiosos colaboradores, mantendo-os satisfeitos e comprometidos com os objetivos organizacionais, gerando motivação para que queiram permanecer (Stocker et al., 2020). A retenção de talentos é um esforço feito pelos empregadores, através de planos de retenção, que avaliam as razões pelas quais os colaboradores trabalham e/ou escolhem outras empresas em detrimento das atuais (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

O aumento de rotatividade nas organizações é um facto que as organizações querem solucionar porque ao longo da carreira profissional de cada um, entra-se e sai-se das organizações por diversos motivos e a atração, retenção e desenvolvimento de talento é um esforço necessário para um fim desejável.

O *Employer branding* tem vindo a ganhar uma enorme importância para as organizações. Tornou-se um meio para atingir um fim – adquirir vantagem competitiva – e para isso as organizações têm de ampliar o seu campo de visão e atuar no mercado de forma estratégica. Este desafio estratégico procura capital humano qualificado com o intuito de obter uma maior probabilidade de ser o empregador de escolha, obtendo assim uma vantagem competitiva sustentável (Tanwar & Kumar, 2019).

Em 1990, as organizações começam por identificar os seus colaboradores como clientes internos e reconhecem a importância da perceção e do tratamento do colaborador como tal. Desta forma, o conceito de *Employer Branding*, influenciado pelo marketing relacional e pelo branding, permite, por via do marketing relacional, fornecer aos stakeholders internos e externos valor a longo prazo, tendo em vista a sua satisfação (Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Por via do branding, as empresas gerem a sua própria marca, ou seja, a imagem que criam na mente dos seus clientes, sejam eles internos ou externos, em relação à organização (Kalińska-Kula & Staniec, 2021).

O conceito foi introduzido nos anos 90 por Ambler e Barrow (1996, p. 187) que descrevem o EB como sendo um “pacote de benefícios funcionais, psicológicos e económicos”. Os benefícios funcionais entende-se pelo valor de pertencer a uma empresa que possibilita o desenvolvimento e a progressão da carreira do colaborador;

no pacote dos benefícios económicos fazem parte as recompensas, benefícios e remunerações bastante atrativas e que, inclusive, podem gerar vantagem competitiva; e, por fim, os benefícios psicológicos que remete mais ao lado sentimental, expressando um sentimento de pertença, de gosto em trabalhar para aquela organização e compartilhamento de ideias, valores e crenças (Stocker et al., 2020).

De destacar que todas as organizações possuem uma marca empregadora, trabalhando-a ou não, a marca é influenciada 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias ao ano. Consequência disso é que a mente dos indivíduos é feita de perceções e diferentes indivíduos criam diferentes perceções sobre determinada organização. Percecionar uma imagem positiva para o público-alvo é um fator crítico de sucesso (Sousa et al., 2016).

O EB é o que define a identidade do empregador. É o que diferencia a empresa dos seus concorrentes, tornando-a identificável e única, sendo a marca um dos ativos mais valiosos (Matongolo et al., 2018). É uma estratégia a longo prazo que permite gerir as perceções dos atuais colaboradores e dos potenciais candidatos, garantindo a identificação com a empresa. Gerir as diferentes perceções dos grupos ajuda a organização no processo de adaptar a sua oferta e as suas comunicações a determinados segmentos, com o objetivo de se destacar como empregador de escolha (Saini & Jawahar, 2019).

São várias as definições para o conceito de EB. Segundo a literatura, o EB é “(...) the two-way deal between an organization and its people – the reason they choose to join and the reasons they choose – and are permitted – to stay” (Rosethorn, 2009, p.18); e “(...) refers broadly to what members perceive, feel and think about their organizations. It is assumed to be a collective, commonlyshared understanding of the organization’s distinctive values and characteristics” (Matuska & Figurska, 2015, p. 327).

Quanto mais expressiva e notável for a marca empregadora, maior será a atração de potenciais candidatos, o incentivo à retenção e a vantagem competitiva sobre os concorrentes (Biswas & Suar, 2016). A marca reforça o seu posicionamento e visibilidade através das recomendações, divulgação de notícias, presença nas redes sociais, academias de jovens talentos, visitas de estudo, eventos de empregabilidade e iniciativas de solidariedade (Protásio, 2022).

EB pode ser percebido como um acordo entre as partes, sob a qual o empregador oferece/traça objetivos organizacionais e individuais, valores e iniciativas que, consequentemente, criam laços de confiança com o colaborador e este responde com

altos níveis de *engagement*, produtividade e com baixos níveis de retenção (Matuska & Figurska, 2015).

O EB representa uma proposta de valor para os atuais e potenciais colaboradores que acreditam que receberão algo em troca ao trabalhar para aquele empregador em específico sendo imprescindível o alinhamento entre as promessas de recrutamento externo com a experiência vivenciada internamente pelo colaborador (Matongolo et al., 2018).

Colaboradores satisfeitos gera lealdade e compromisso que se traduz num aumento da produtividade e inovação que, conseqüentemente, leva a um aumento do lucro e gera um alto retorno sobre o investimento (ROI) (Veryiy et al., 2022). Os custos e tempos com processos de recrutamento são reduzidos e tendem a ser mais flexíveis, uma vez que empresas com boa reputação têm tendência para recrutar pessoas mais qualificadas (Protásio, 2022). O objetivo é colocar as pessoas certas no lugar certo.

O processo de construção do EB é complexo uma vez que não existe um fim, importa perceber que o EB é um processo contínuo que não termina com a assinatura de um contrato (Noutel et al., 2021; Kapoor, 2010). É imprescindível a construção sistemática da marca empregadora devido às constantes e imprevisíveis mudanças que operam no mundo empresarial; devido à globalização, cada vez mais as empresas operam em mercados transnacionais e internacionais; devido à competitividade, sendo o talento um pré-requisito para obter uma organização competitiva; por último, mas igualmente importante, é a transparência organizacional, atualmente com a constante partilha de informações e opiniões a transparência das informações fornecidas pelas empresas devem ser autênticas (Matuska & Figurska, 2015).

O EB pode ser dividido em interno e externo. O EB interno é destinado aos colaboradores atuais e preocupa-se com as necessidades dos seus colaboradores investindo no desenvolvimento profissional e na construção da cultura e do clima organizacional. O EB externo, que inclui os principais stakeholders, responde às tendências emergente do mercado e é percebida a cultura e clima organizacional através de meios de comunicação, relacionamentos entre a comunidade empresarial, entre outros (Matuska & Figurska, 2015). Por outras palavras, a marca empregadora externa cria uma imagem com o intuito de serem consideradas empregadoras desejáveis, enquanto a marca empregadora interna é a identidade da organização. O cenário ideal e que potenciaria uma perceção positiva da organização seria agregar a marca empregadora externa e interna, ou seja, que a identidade da organização seja o que a torna desejável (Lievens & Slaughter, 2016; Veryiy et al., 2022).

Esta estratégia é constituída por três etapas: o processo inicia-se com a criação da proposta de valor (EVP), esta proposta é comercializada externamente e, por fim, comercializam o marketing interno criando uma força de trabalho leal e comprometida com a marca empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004; Rana et al., 2021).

Num estudo da Academia do Universitário (2023), verifica-se que o EB tem como objetivos construir uma equipa integrada e com altos níveis de performance, ter uma maior produtividade o que, conseqüentemente, aumenta os resultados, manter um bom clima organizacional e ser referência no mercado

O *employer branding* é atualmente uma estratégia prioritária para as empresas. Para a construção desta estratégia a longo prazo, torna-se imprescindível perceber as diferenças na perceção do *employer branding* para as diferentes gerações (Samoliuk et al., 2022).

2.2.1 Ser um empregador de escolha

Ser um empregador de escolha é de facto um dos principais objetivos na construção do processo de EB. Ser o empregador de preferência dos atuais e potenciais colaboradores gera benefícios como ter um forte *brand equity* (Berthon et al., 2005; Veryiy et al., 2022), o que significa que a marca é valiosa e que se diferencia em relação às outras.

Um *brand equity* mais forte torna a empresa mais atrativa para que os potenciais colaboradores queiram trabalhar para aquela organização e para que os colaboradores atuais se enquadrem com a organização e não pretendam sair. Para atingir essa finalidade, um dos atributos necessários é que o sistema de valor do empregador esteja alinhado com o dos atuais e potenciais (Veryiy et al., 2022). Ainda sobre o que foi dito pelo autor mas, por outras palavras, significa que o empregador deve ter características atraentes como uma boa cultura organizacional, certos valores, estratégias de negócios bem definidas, disposição para o pagamento de salários competitivos e ter um sistema de recompensas e benefícios e uma boa estrutura organizacional. Estas características permitem uma oferta de trabalho forte e desejável.

Rampl et al.(2016) afirma que ser um empregador de escolha por meio do *engagement* emocional gera atratividade, uma vez que resposta emocionais são desencadeadas no momento de decisão sobre o empregador a escolher.

O empregador de escolha não é simplesmente a empresa para o qual os colaboradores equacionam trabalhar, mas também a empresa que eles recomendariam como um bom local para se trabalhar (Hult, 2011; Tanwar & Kumar, 2019).

O comprometimento afetivo é um impulsionador de um comportamento considerado desejado. Segundo Allen e Meyer (1990), o comprometimento afetivo é a identificação, o apego emocional e o envolvimento com a marca (Fernandez-Lores et al., 2016).

2.2.2 Caraterísticas da marca empregadora

Segundo Moroko e Uncles, (2008) são três as características que se destacam na consistência da marca empregadora, nomeadamente:

- a) Ser conhecido e perceptível – reconhecer a marca através de perceções torna-se mais útil e realista, sendo a marca moldável pelo que as pessoas ouvem e falam e sua experiência para com a marca (Mosley, 2014);
- b) Ser visto como relevante e ressonante – gestão da marca empregadora através de uma proposta de valor (Mosley, 2014)
- c) Diferenciar-se dos concorrentes diretos – a experiência além de confiável tem de ser excelente, sendo esta a chave essencial na “guerra pelo talento”.

As empresas tendem a desenvolver a sua marca empregadora em diferentes direções, nomeadamente a eliminar a discriminação de género, interação com o objetivo de promover uma imagem de marca positiva aos potenciais candidatos através do media, desenvolvimento profissional, entre outros.

A formação, por parte do potencial candidato, da intenção positiva de ingressar numa empresa deriva das estratégias de *employer branding* desenvolvidas pelas organizações e como estas são comunicadas ao exterior (Samoliuk et al., 2022).

A literatura abordada neste capítulo originou uma questão de investigação no presente estudo: O *Employer Branding* contribui para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos?

2.2.3 Ideologia da marca

Organizações com uma forte identidade e um propósito tendem a alcançar efeitos notáveis. A ideologia da marca é a proposta central das empresas que combina o propósito e os valores por ela compartilhados (Mosley, 2014).

Segundo o livro “Employer Brand Management” de Mosley, (2014), Collins e Porras (1996) definem Propósito como sendo a razão fundamental de existência da organização além de apenas ganhar dinheiro – uma estrela guia perpétua no horizonte; e Valores Essenciais como sendo um conjunto de princípios orientadores: essenciais e duradouros da organização.

O propósito de uma organização deve ser definido de forma clara e única. Segundo Collins e Porras (1996), o propósito deve ser amplo, duradouro e guiar e inspirar a organização ao longo dos anos. Como por exemplo, a NIKE reivindica a sua marca afirmando - *“if you have a body you are an athlete”* - que qualquer pessoa que possui um corpo é um atleta. Apela à inspiração, inovação e integração de todos como atletas (Mosley, 2014).

A definição de uma ideologia permite a construção da reputação corporativa que tem como propósito alinhar as percepções entre os stakeholders externos e internos, através de elementos-chave como estabelecer uma forte identidade (O que a empresa é), perceber a identidade desejada (O que a empresa diz ser) e a construção da sua imagem (percepção dos *stakeholders* em relação à marca empregadora) (Hatch & Schultz, 2001; Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Constata-se que empresas com um forte propósito e uma forte identidade no mercado de trabalho, tendo por base a transparência, têm melhores resultados ao nível da atração e retenção de talentos. Isto porque a reputação é criada pelas impressões e experiências vivenciadas pelos stakeholders internos e externos.

2.3 Employee Value Proposition

2.3.1 Conceito

O mundo organizacional está em constante mudança e atualmente não é simplesmente o acionista que influencia a sustentabilidade financeira da organização a longo prazo. Os stakeholders estão a ganhar cada vez mais importância.

O colaborador é um dos grandes influenciadores e impulsionadores da empresa, o seu talento gera lucro para a organização. Atrair e reter os melhores talentos tornou-se a principal fonte de vantagem competitiva.

Segundo McKinsey, em reportagem para a capa da revista Fast Company, a forma de uma empresa assegurar que consegue atrair e reter talento é através da sigla EVP – *Employee Value Proposition* ou Proposta de valor do empregado (Chiavenato, 2014; Lawson & Price, 2003).

A marca empregadora destina-se a promover as propostas de valor para o colaborador, idealizando o que é que um potencial colaborador obterá ao trabalhar para com a empresa (Backhaus, 2018).

O desenvolvimento de uma proposta de valor inicia o processo de designar uma empresa como um empregador de escolha (Lievens & Slaughter, 2016; Tanwar & Kumar, 2019). Uma empresa alcança o objetivo de ser um empregador de escolha quando os potenciais candidatos dão preferência e querem trabalhar naquela empresa em relação às outras.

No cenário atual, faz parte do sucesso organizacional gerar valor para os stakeholders. Contudo, torna-se necessário compreender o valor para cada geração e criar estratégias que satisfaçam as suas expectativas (Setsuko Watanabe Sato et al., 2020).

O EVP é a forma de expressar as ofertas e valores que a organização oferece aos seus colaboradores – benefícios, remuneração, desenvolvimento de carreira, aprendizagem, entre outras – em troca do trabalho que estes realizam. Desenvolver um forte EVP é o elemento-chave para a atração e retenção.

Os EVPs devem ser claros, focados e de fácil compreensão (Mosley, 2014). A criação de uma proposta de valor irá aumentar a força da organização.

Segundo Pam Hein, no artigo Finding an Effective Employee Value Proposition, para garantir que uma EVP é relevante e incentivadora, as empresas devem abordar as coisas que realmente importam para os seus colaboradores e para a empresa para que seja possível diferenciar a sua experiencial profissional de outras (Alexandria, 2022).

Para ter uma EVP de sucesso é necessário perceber que variáveis os seus colaboradores mais valorizam. Os empregadores não podem simplesmente presumir que sabem quais as variáveis que os seus colaboradores consideram ser as mais significativas porque isso irá desencadear uma EVP fraca.

Uma boa marca empregadora deve ser atrativa, satisfazendo primeiramente os seus colaboradores e só depois os potenciais candidatos. Não esquecendo que tudo advém da estratégia porque tudo o que é vivido internamente, é percebido externamente.

Fleischauer, no artigo Finding an Effective Employee Value Proposition (Human Resource Management, 2022), defende que não se deve começar por aquilo que se acha que é uma proposta de grande valor, mas sim aproveitar para continuar a analisar outras maneiras de obter ainda mais valor para atrair o seu público-alvo.

Uma boa proposta de valor é um acordo mútuo entre dar o que os colaboradores valorizam e receber em troca de trabalho e motivação.

Os empregadores devem constantemente atualizar as suas EVPs, seja através de entrevistas de recrutamento, entrevista de saída ou nas avaliações de desempenho. Os EVP's devem estar ajustadas às expectativas e necessidades dos colaboradores, dependendo sempre do segmento com que estamos a lidar.

A EVP deve estar em constante mudança e a comunicação interna e externa é a chave para essa mudança. Segundo Krishnan (2013), no seu artigo, descreve um processo de melhoria de EVP numa organização em que a sua proposta de valor passava pela geração mais jovem. A estratégia foi reformulada para ser mais atraente para o público-alvo. Assim, foi reformulado o ambiente e instalações de trabalho, nomeadamente com a criação de salas de reuniões, zonas de lazer, novos métodos de aprendizagem através de vídeos e filmes e um portal interno com uma secção para o desenvolvimento de carreiras. Estas mudanças além de levar a criação de uma nova cultura organizacional, ajudou a reter mais de 90% de jovens.

Pode-se concluir que a EVP é a chave orientadora para o alinhamento da cultura, dos valores, da comunicação e dos processos e práticas de recursos humanos, que consequentemente levam a uma forte proposta de valor, certamente bem desenvolvida e implementada. Uma forte proposta de valor permite construir um empregador de escolha (Krishnan, 2013).

2.3.2 Critérios a ter em conta na construção da proposta de Valor

Na construção do *employer branding* à certos valores que se deve ter em conta, com base nos valores de cada geração e de acordo com o género.

Os valores apresentados têm por base o sistema de valores geracionais fundamentado pelo GRC – Governance, Risk and Compliance – e dizem respeito aos critérios mais valorizados pelos colaboradores e potenciais candidatos (Samoliuk et al., 2022):

Tabela 1: Valores-chave do Employer branding que influenciam a intenção de ingressar numa empresa

Critérios	Valores
Reputação	Responsabilidade Social da empresa (RSE)
Materiais	Pacote de remunerações, compensações e benefícios
Desenvolvimento, reconhecimento e autorrealização	Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional
	Oportunidades de carreira e crescimento pessoal
Cultura / Clima Organizacional	Trabalho em equipa
	Liderança e tomada de decisão benéficas
Segurança e Estabilidade	Emprego e salário estável
	Ambiente e local de trabalho agradável
Flexibilidade das condições de trabalho	<i>Work life balance</i>
	Horário de trabalho flexível

Fonte: Adaptado de Samoliuk et al., (2022).

O critério da reputação, por meio da Responsabilidade Social da Empresa, permite mensurar o efeito que as corporações têm na sociedade, criando uma imagem positiva internamente e externamente proporcionando o *engagement* de novos talentos. Uma empresa ética e socialmente responsável posiciona-se favoravelmente no mercado de trabalho, aumentando a atratividade (Tanwar & Kumar, 2019).

Os valores materiais avaliam em que medida as empresas estão dispostas a oferecer remunerações, benefícios e compensações atrativas aos seus colaboradores (Tanwar & Kumar, 2019).

O clima organizacional corresponde ao ambiente de trabalho. Os colaboradores preferem trabalhar numa empresa “que oferece um ambiente de trabalho que se adequa às suas características pessoais”, nomeadamente, relacionamentos amigáveis, horários

de trabalho flexíveis, proporciona segurança e um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Boon et al., 2011; Tanwar & Kumar, 2019).

A cultura organizacional definida pelas ideologias, crenças, pensamento e atitudes organizacionais sustentam o propósito, a estratégia e a identidade organizacional (Lipton, 1996; Kalińska-Kula & Staniec, 2021), controlando a forma como os stakeholders internos trabalham e interagem com o propósito de atingir os objetivos da organização (Jones & George, 2003; Kalińska-Kula & Staniec, 2021). Os colaboradores querem trabalhar para uma organização que se ajuste aos seus valores, necessidades e crenças, promovendo um maior comprometimento organizacional e consistência de comportamentos (Tanwar & Kumar, 2019). O comprometimento com a missão, visão e valores da empresa gera um sentimento de lealdade do colaborador para com a organização, transitando de um contrato de trabalho para um contrato psicológico (Araújo et al., 2020; Chhabra & Sharma, 2014). O contrato psicológico inclui as promessas implícitas, crenças sobre o que o empregador e empregado devem oferecer um ao outro, assim como a relação de troca existentes entre eles (Rousseau, 1995; Saini & Jawahar, 2019). Este tipo de contrato intensifica a força interna de uma organização, mas também pode enfraquecer caso haja algum tipo de lacuna entre a promessa percebida e experiência vivenciada (Biswas & Suar, 2016; Moroko & Uncles, 2008; Saini & Jawahar, 2019).

Os candidatos procuram comportamentos e valores que se enquadrem com os seus e quanto mais transparente e informada for a passagem dessa informação da empresa para o potencial candidato melhor. O compartilhamento de uma comunicação consistente e clara garante um lugar de topo nas percepções dos potenciais colaboradores (Noutel et al., 2021; Wilden et al., 2010)

O próprio colaborador tem um papel decisivo na construção do EB uma vez que o seu comportamento e percepções influenciam os stakeholders externos, o que pode levar ao reforço dos valores da marca ou, em contrapartida, pode fragilizar a imagem da marca empregadora (Noutel et al., 2021; Berthon et al., 2005) . Por outras palavras, os colaboradores podem ser considerados como os “embaixadores corporativos e defensores da marca que representam a organização para stakeholders externos” (Veryiy et al., 2022, p. 265).

Estes podem garantir a veracidade da marca do empregador através do “employee branding” (Backhaus, 2018). A percepção da marca empregadora projetada para o exterior é criada internamente pelos atuais colaboradores (Veryiy et al., 2022)

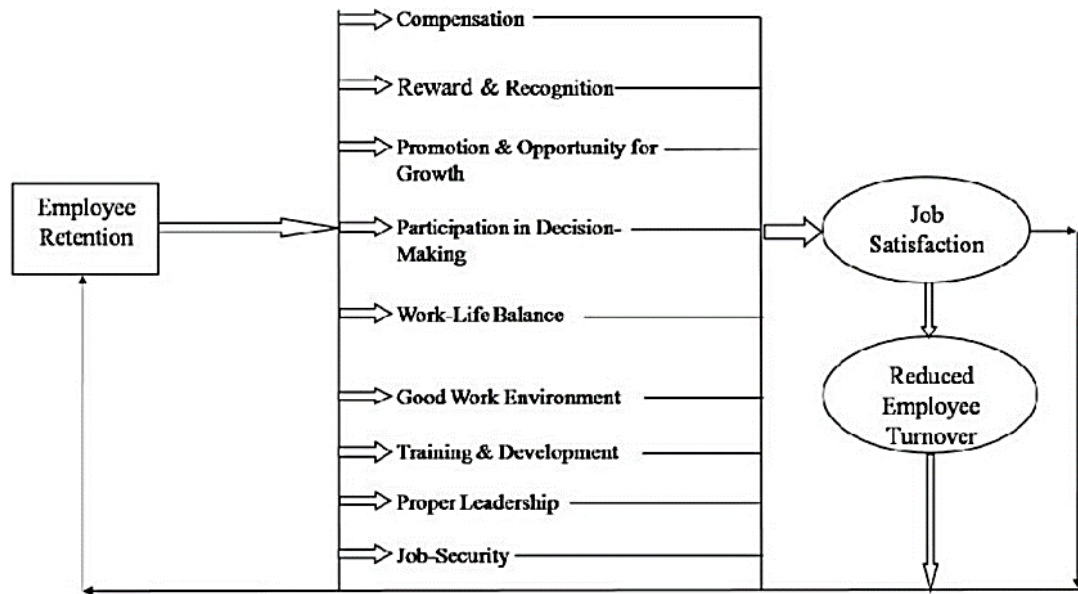
As flexibilidades das condições de trabalho são atualmente de extrema importância para os colaboradores. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é gerido pelas políticas e práticas oferecidas pela organização para que os seus colaboradores consigam alcançar um equilíbrio saudável (Tanwar & Kumar, 2019). Se assim não for, as consequências seriam o stress e fadiga emocional. Colaboradores que sentem dificuldade em conciliar trabalho-casa acarreta consequências como a insatisfação profissional porque estão emocionalmente cansados, o que influencia na decisão de deixar de trabalhar na organização. Os horários rígidos e longos períodos de trabalho também diminuem a predisposição do colaborador e, além disso, reduz as suas capacidades de atenção, criatividade e de inovação (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

O valor de desenvolvimento acarreta as necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores, com o intuito de aumentar as oportunidades de carreira (Tanwar & Kumar, 2019). É imprescindível alavancar o valor do conhecimento na retenção de talentos, uma vez que é um dos ativos mais valiosos de uma empresa (Matongolo et al., 2018). De salientar que substituir recursos humanos valiosos e talentosos, acarreta custos para a organização. Fica mais caro substituir do que investir no desenvolvimento de capital humano.

Berthon et al., (2005) no seu estudo menciona 5 escalas de valores oferecidos pela organização na criação de valor para o colaborador, nomeadamente: Interesse – práticas de trabalho desafiadoras, estimulantes e inovadoras praticadas num ambiente propício à inovação e à criatividade; Social – ambiente interpessoal e social satisfatório e agradável; Económico – pacote de remunerações acima da média e atrativos, planos de progressão de carreira, empresa que proporcione estabilidade e segurança financeira; Desenvolvimento – planos de desenvolvimento individual através de formações, partilha de conhecimentos e experiências, demonstração de confiança e reconhecimento; e, por último, Aplicação - transmissão de conhecimentos entre os stakeholders da organização.

Na figura 1, retirada de Khandelwal (2018), é apresentado um modelo de retenção de colaboradores com as várias dimensões que afetam a retenção, publicado em Inspira-Journal of Modern Management and Entrepreneurship, Volume 08, Nº 01, Janeiro de 2018:

Figura 1: O modelo de retenção de funcionários e satisfação no trabalho



Fonte: Khandelwal (2018)

Este modelo permite concluir que fatores como os em cima mencionados afetam a retenção de talentos. De notar que, quanto maior a satisfação profissional do colaborador, que tem por base diversos fatores, menor será a probabilidade de este ter intenções de abandonar o trabalho.

Empresas que apresentam índices de EB mais altos têm como prioridade um bom ambiente de trabalho; boas relações entre colegas e chefia; aprendizagem constante e formação contínua; atribuição de tarefas desafiantes e autonomia aos colaboradores; promoção da criatividade, iniciativa e inovação; comunicação clara e assertiva e valorização; promoção de flexibilidade das condições de trabalho fomentando o *work life balance* e os horários flexíveis; e, medir os níveis de satisfação dos colaboradores (Protásio, 2022).

2.3.3 Comunicação Estratégica

A comunicação é um mecanismo de gestão de relacionamentos e interações dentro de uma organização. Atrair e reter os melhores e mais talentosos colaboradores nem sempre está relacionado com salários mais atrativos, sendo que os fatores não-monetários, como a qualidade da liderança e a forma como se comunica, assume cada vez mais importância na retenção de recursos humanos (Serrano & Barreto, 2018).

O contributo da comunicação estratégica na retenção pode ser representado pelo triângulo Liderança → Comunicação interna → Motivação/Satisfação.

A comunicação interna para ser credível tem de gerar envolvimento entre os stakeholders pertencentes à organização, o que por sua vez faz com que se sintam integrados como parte interessada para a organização, gerando comprometimento e, consequentemente, motivação (Serrano & Barreto, 2018).

Segundo Brum, 2010 citado em Serrano e Barreto, (2018, p.100):

“No momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância.”

Embora a motivação e a satisfação sejam dois conceitos que se complementam, apresentam métricas diferentes.

A satisfação organizacional trata-se de um estado afetivo e subjetivo que resulta das experiências vividas e de como o colaborador se sente em relação ao trabalho. Funciona como uma medida de qualidade de vida no trabalho (Lambert et al., 2016).

A motivação é algo que não se observa diretamente e afeta positivamente o desempenho organizacional e a satisfação.

Segundo Chiavenato (2007, p.296), citado em Serrano e Barreto, (2018) o motivo *“é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico”*.

A motivação gera satisfação, o que pode influenciar positivamente o funcionamento organizacional contribuindo para altos níveis de produtividade. Contudo, também, se pode verificar o verso da moeda e influenciar negativamente o funcionamento sendo responsável por problemas de instabilidade e pode até mesmo levar à sobrevivência, uma vez que origina comportamentos como o absentismo, turnover, falta de envolvimento, entre outros (Kaur et al., 2022)

A partir das definições acima referidas, conclui-se que a marca empregadora impacta positivamente a satisfação dos colaboradores, assim torna-se imprescindível para as organizações o investimento no desenvolvimento da sua marca empregadora, o que consequentemente aumenta a satisfação dos colaboradores e simultaneamente a atração de candidatos talentosos (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

O conceito de liderança, influenciado pelo processo de comunicação, é considerado um processo de influência e importa entender como os líderes desempenham esse papel de autoridade e como isso pode influenciar a motivação e satisfação profissional.

Segundo Mações (2017, p.36) a liderança é:

“conjunto de processos e atitudes usados por alguém para motivar, inspirar e influenciar comportamentos de outras pessoas com vista a alcançar os objetivos da organização... (...) Quando a liderança é forte, os subordinados estão altamente motivados nos objetivos da organização, são comprometidos e obtêm bons resultados.”

A liderança e a comunicação interna tornam-se elementos-chave na atração e retenção de colaboradores.

A literatura abordada neste capítulo originou uma questão de investigação no presente estudo: Quais as condições mais valorizadas pelos potenciais e atuais colaboradores no processo de criação de valor para o empregado (EVP)?

2.4 Impacto das diferenças geracionais na criação de valor para o colaborador

As ações de atração e retenção de talentos difere consoante a geração com que estamos a lidar. Sendo este um dos grandes desafios das empresas no alinhamento expetativas entre empresa-colaborador. Assim, cabe-lhes perceber e identificar as tendências culturais no mercado de trabalho.

A geração é um conceito que se refere a indivíduos que nasceram na mesma época, que possuem crenças, atitudes e valores semelhantes e são influenciados pelas experiências sociais e históricas vivenciadas no decorrer da sua vida. Os grupos de gerações existentes diferenciam-se por isso mesmo (Stocker et al., 2020).

A geração “*baby boomers*”, nasceram após a segunda guerra mundial e foram educados com base na rigidez e na disciplina. Esta geração engloba as pessoas nascidas entre 1945 e 1960.

Esta geração são pessoas preocupada e resistentes à mudança, logo preferem construir uma carreira profissional sólida e estável. Importa destacar que esta geração nasceu no começo da era tecnológica e comparativamente a outras gerações tendem a ter mais dificuldades a liderar com a tecnologia (Setsuko Watanabe Sato et al., 2020).

Ainda segundo o autor, a geração X engloba as pessoas nascidas entre 1960 e 1980. O autor considera que são profissionais que gostam de ter destaque e de ser valorizados pelos cargos que ocupam nas organizações. São profissionais que se comprometem com os objetivos da organização desde que estes permitam a realização dos objetivos pessoais. São consideradas profissionais que face à geração anterior, são mais flexíveis, independentes, autoconfiantes e que procuram a estabilidade entre a vida profissional e a vida pessoal.

Uma nova geração surgiu entre 1980 e 1995, a geração que foi influenciada pelos avanços tecnológicos – Geração Y ou *millenials*. Esta geração procura ascensão profissional e novos desafios profissionais. Segundo o autor é uma geração que procura dinamismo, valorização, ambientes descontraídos e que introduziram conceitos como o *home office* e a flexibilidade horária (Erickson, 2011; Setsuko Watanabe Sato et al., 2020).

Esta geração, ao contrário das diferentes gerações anteriores, tem comportamentos, atitudes e valores diferentes que se destacam e influenciam o mercado de trabalho. Atualmente, os *millenials* dão mais valor à família, preferem organizações que respeitem os seus tempos livres, que ofereçam oportunidades de formação, *teambuilding*, bem-

estar social do que propriamente um salário atrativo (Rodríguez-Sánchez et al., 2020). É uma geração que tem uma certa dificuldade em ter e lidar com regras, limitações, restrições e hierarquias rígidas, levando a que as organizações se adaptem a novos contextos geracionais (Stocker et al., 2020).

Para geração Z, nascida a partir do ano de 1995 são considerados nativos digitais, onde se torna inconcebível viver sem tecnologias e sem as facilidades que proporciona.

Esta geração é ligada aos média e às artes. É uma geração que tende a seguir padrões de conduta de pessoas por eles vistos como exemplos a seguir. Uns são influenciadores, mas muitos deles influenciados (Mc Crindle, 2011; Setsuko Watanabe Sato et al., 2020).

Eles vivem num mundo tecnológico, rápido e sem fronteiras que se acaba por refletir nos objetivos de vida e anseios profissionais desta geração.

A geração Z dá prioridade à inovação, aos desafios constantes e à qualidade de vida. São jovens têm como objetivo conhecer não apenas uma realidade organizacional, mas sim enfrentar diversas experiências em diferentes ambientes ao longo da vida, ocupando diferentes cargos sempre em constante aprendizagem (Academia do Universitário, 2023).

Estes jovens são considerados multifacetados, dinâmicos e inquietos e têm sido o público-alvo na atração de talentos através de projetos de estágio ou programas de trainee.

A literatura abordada neste capítulo originou uma questão de investigação no presente estudo: Como criar valor para os colaboradores tendo em conta as diferenças e perceções de cada geração?

3. METODOLOGIA

3.1 Técnica de Recolha de Dados

Para a presente investigação foram utilizados como instrumentos de recolha de dados um inquérito por questionário, ao nível sociodemográfico, e um guião de entrevista tendo por base o objetivo do estudo e a técnica da entrevista semiestruturada.

Perante o objetivo da investigação, a técnica da entrevista foi dada como a melhor opção, uma vez que é uma forma de interação entre as pessoas que preza o uso da palavra e das expressões faciais e corporais muito valorizadas nas relações humanas, procurando dar sentido à realidade. Posteriormente, a decisão sobre a abordagem a ser adotada pelo entrevistador incidiu sobre a entrevista semiestruturada, na medida em que o entrevistador segue um guião de entrevista com perguntas focadas no objetivo de investigação, podendo, contudo, ser flexível ao ponto de fazer novas questões sobre o tema com o intuito de aprofundar o discurso do entrevistado e mostrar atenção sobre detalhes considerados importantes para que o entrevistado possa responder subjetivamente à questão colocada (Fagundes dos Santos et al., 2021).

As entrevistas foram realizadas com recurso a um guião de entrevista. Este foi elaborado antecipadamente e procedeu-se a realização de um pré-teste de aplicação cuja intenção era melhorar e aperfeiçoar o instrumento. O guião contém 9 questões sociodemográficas e 9 questões onde são abordados temas relacionados com a temática deste estudo, nomeadamente o *employer branding*, o *employee value proposition*, atração e retenção de talentos e as diferenças geracionais.

Por fim, na décima questão questiona-se se o entrevistado tem algo mais a acrescentar para o desenvolvimento do tema, criando um espaço de discussão aberto permitindo ao entrevistado demonstrar a sua perceção e a sua opinião pessoal sobre os temas abordados.

O guião de entrevista começou a ser aplicado a 12 de dezembro de 2022. O número de entrevista aconselhado para a realização desta dissertação foi de 30 entrevistas, permitindo uma maior recolha de dados, melhor combinação de amostras e melhor interpretação de resultados. Embora, para alguns autores não exista um número de entrevistas específico a realizar, terminando a investigação quando não existem novas informações relevantes a acrescentar, atingindo a saturação teórica. Assim, ainda que muitos especialistas concordem que a saturação é ideal, alguns fornecem orientação numérica (Baker & Edwards, 2012).

As entrevistas foram realizadas presencialmente e outras através do google meet quando era mais benéfico para ambas as partes a realização da entrevista online. O google meet é uma ferramenta utilizada através da internet, que permite a conexão de vídeo e voz.

3.2 Tratamento e análise de dados

O presente estudo contou com uma amostra de profissionais da área dos Recursos Humanos, no qual foram enviadas mensagens a partir da plataforma do *LinkedIn* explicando o objetivo do presente estudo e a garantia da confidencialidade dos dados.

Foram realizadas no total 30 entrevistas a profissionais da área dos recursos humanos, de setores de atividade diversificados. Quanto à durabilidade das entrevistas, a mais curta teve uma duração de quase 15 minutos e a mais longa de quase 44 minutos.

No início das entrevistas, cada entrevistado é informado que a informação que se obtém a partir da entrevista é estritamente confidencial e é questionada a possibilidade de proceder à gravação áudio da mesma, sendo esta gravação utilizada única e exclusivamente para fins académicos. Após realização e, consequentemente, gravação das entrevistas procedeu-se à transcrição das mesmas de forma clara, realista e detalhada.

A transcrição é um processo árduo e moroso mas que tem como objetivo aumentar a familiaridade do investigador com os dados recolhidos e consiste em reproduzir para texto escrito o discurso falado pelos entrevistados (gravado em áudio)(Guazi, 2021).

Uma vez obtidos os dados, estes foram analisados através da ferramenta Excel e, posteriormente, pelo software estatístico PSPP (*Program for statistical analysis of sampled data*) e pelo Nvivo (Software de análise qualitativa).

As variáveis utilizadas para a análise dos dados do presente estudo foram a idade, o género e a dimensão da empresa. A idade devido às diferenças geracionais existentes; o género devido a possíveis diferenças na perceção entre géneros; e a Dimensão da empresa porque reflete a estrutura organizacional e financeira das organizações.

3.3 Caracterização da População estudada

A amostra do presente estudo é composta por profissionais da área dos recursos humanos, que exercem diferentes funções.

O estudo integra um total de 30 entrevistados, tendo sido os critérios de seleção exercer funções dentro da área dos recursos humanos e trabalhar em Portugal Continental.

Como já mencionado em cima, os dados recolhidos são estritamente confidenciais e anónimos e, desta forma, cada participante será identificado através de um número, de 1 a 30.

A amostra é maioritariamente constituída por profissionais do género feminino, contudo importa salientar que a discrepância não é assim tão grande. A média de idades é de 27,66 e todos os entrevistados têm qualificações de ensino superior.

3.4 Classificação da População estudada

O presente estudo destaca a importância da análise por gerações, uma vez que dependendo da idade, bem como da situação social e familiar de um profissional, as suas valorizações e prioridades estão em constante mudança e adaptação assumindo, assim, ao longo da vida motivações profissionais distintas.

A segmentação geracional utilizada neste estudo é a seguinte:

- *Baby Boomers* – pessoas nascidas entre 1945 e 1962
- Geração X – pessoas nascidas entre 1963 e 1982
- Geração Y ou *Millennials* – pessoas nascidas entre 1983 e 1996
- Geração Z – pessoas nascidas a partir de 1997

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O estudo realizado no âmbito da presente dissertação de mestrado, tem como objetivo a análise da problemática existente na atualidade sobre o conceito de *Employee Value Proposition* e a Atração e Retenção de talentos.

O presente estudo procura compreender de que forma é que os profissionais de Recursos humanos dão importância à implementação de uma EVP para a atração e a retenção de talentos, que componentes são mais valorizadas nessa mesma EVP e que impacto tem a criação da proposta de valor do colaborador para as diferentes gerações.

Após a revisão da literatura, pretende-se a apresentação do modelo de estudo empírico, das questões de investigação e respetivos objetivos associados a cada questão.

A metodologia utilizada neste estudo é de natureza qualitativa. Esta é uma análise exploratória, baseada em pequenas amostras que pressupõe a técnica de tratamento de dados não estruturados, através do acrónimo ETCI – Entrevista, Transcrição, Categorização e Interpretação -, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema a partir das ações e do ponto de vista daqueles que o experienciaram (Resende, 2016). No presente estudo foi também utilizada a metodologia quantitativa no que toca às questões sociodemográficas e às perguntas de escolha múltipla. A utilização das duas metodologias permite uma análise ao estudo mais robusta.

De forma a dar início à investigação, a primeira etapa passa pela formulação das questões de investigação e, posteriormente, a definição de objetivos de investigação, que é a forma como se irá responder a esses problemas.

Para desempenhar de forma correta o seu papel, estas questões de partida devem apresentar clareza (ser precisa, concisa e unívoca), exequibilidade (ser realista) e pertinência (ser verdadeira) para que se consiga atingir o propósito - procurar que o investigador consiga exprimir o melhor possível aquilo que se pretende saber e compreender melhor. Esta primeira etapa deve ser intitulada como fio condutor de uma investigação (Campenhoudt et al., 1998).

Neste sentido, serão apresentadas as questões e objetivos de investigação que serviram como guia de orientação para a presente investigação:

1. O *Employer Branding* contribui para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos?

Com esta questão pretende-se perceber o que é que os profissionais de recursos humanos entendem sobre o conceito/papel do *employer branding* e de que forma

consideram que o *employer branding* contribui para o sucesso de uma organização. Assim como, perceber o seu comprometimento/envolvimento com a marca empregadora.

2. Quais as condições mais valorizadas pelos potenciais e atuais colaboradores no processo de criação de valor para o empregado (EVP)?

Esta questão tem como objetivos de investigação a percepção de aplicação desta estratégia nas organizações e as componentes que são mais valorizadas pelos colaboradores podendo influenciar a criação de uma proposta de valor.

3. Como criar valor para os colaboradores tendo em conta as diferenças e percepções de cada geração?

Com esta questão pretende-se perceber o impacto da criação e formulação de uma EVP para as diferentes gerações.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção, serão analisados os dados provenientes das entrevistas.

Numa primeira fase será realizada a caracterização da amostra, de acordo com os dados sociodemográficos recolhidos. Posteriormente, serão demonstrados e analisados os dados provenientes das questões do guião de entrevista. Importa mencionar que no decorrer deste capítulo, as citações exibidas são opiniões/relatos diretos dos participantes deste estudo.

5.1 Caraterização dos Entrevistados

O estudo tem por base um total de 30 entrevistados.

Tabela 2:Caraterização dos Entrevistados

Tópico em Estudo	Frequência Absoluta (FA)	Frequência Relativa (%)
Género		
Feminino	17	56,67
Masculino	13	43,33
Prefiro não mencionar	0	0,00
Outro	0	0,00
Idade		
18-25	5	16,67
26-40	12	40,00
41-60	11	36,67
61+	2	6,67
Estado Civil		
Solteiro(a)	13	43,33
Casado(a)/união facto	16	53,33
Separado(a)/Divorciado(a)	1	3,33
Viúvo	0	0,00
Tem filho?		
Sim	17	56,67
Não	13	43,33
Se sim, quantos?		
1	5	29,41
2	7	41,18
3	3	17,65
4	1	5,88
5	0	0,00
6	1	5,88
Habilitações Literárias		
Ensino Secundário	2	6,67

Bacharelato	1	3,33
Licenciatura	13	43,33
Mestrado	14	46,67
Doutoramento	0	0,00
Cargo Profissional		
HRBP	4	13,33
CONSULTOR RH	6	20,00
DIRETOR RH	7	23,33
DIREÇÃO ENS SUPERIOR	1	3,33
TALENT MANAGER	2	6,67
HR SPECIALIST	4	13,33
TALENT ACQUISITION	1	3,33
COORDENADOR RH	1	3,33
ADMINISTRADOR	1	3,33
TÉCNICO RH	2	6,67
GESTOR RH	1	3,33
Anos na empresa		
0-1	7	23,33
1-5	12	40,00
6-10	3	10,00
10+	8	26,67
Setor de atividade		
FORMAÇÃO E CONSULTORIA	4	13,33
TIC	10	33,33
COMÉRCIO E RETALHO	4	13,33
TRANSPORTES E LOGÍSTICA	2	6,67
CONSTRUÇÃO	2	6,67
EDUCAÇÃO	2	6,67
ATIVIDADES FINANCEIRAS	2	6,67
SERVIÇOS	3	10,00
ENGENHARIA	1	3,33
Dimensão da empresa		
Microempresa (menos de 10 colaboradores)	2	6,67
Pequena empresa (menos de 50 colaboradores)	7	23,33
Média empresa (menos de 250 colaboradores)	5	16,67
Grande empresa (250 ou mais colaboradores)	16	53,33

Fonte: Elaboração própria.

Os inquiridos são maioritariamente do sexo Feminino (56,67%) e da geração Y (40%), conforme se verifica na Tabela 2. Foram, também, identificados 43,33% de entrevistados do sexo masculino, não optando nenhum entrevistado pela opção “Prefiro

não mencionar” ou “Outro”. É de extrema importância a análise das características valorizadas pelas diferentes gerações, uma vez que os fatores de Atração e Retenção de talentos que constam numa EVP, são significativamente diferentes dependendo da geração em análise.

As atrações motivacionais de um colaborador com dependentes a cargo ou sem dependentes a cargo é presumível que seja diferente, desta forma é importante ter este fator como indicador na análise de resultados. Assim, cerca de 56,67% dos entrevistados tem dependentes a cargo, distribuindo-se os valores desde 1 dependente a 6 dependentes a cargo no agregado familiar.

Não só o fator idade ou o número de dependentes, faz depender as motivações dos colaboradores, mas, também, a fase da vida em que se encontram. Assim surge o indicador de análise: Estado civil. Consegue-se, através da análise das respostas dos entrevistados, perceber que cerca de 53,33% dos entrevistados são casados ou encontram-se numa situação de união de facto.

Analisando a Tabela 2, pode-se verificar que a maioria dos entrevistados possui o grau de Mestrado (46,67%), seguindo-se os entrevistados com grau de Licenciatura (43,33%).

A maioria dos entrevistados está na empresa onde exerce funções entre 1 a 5 anos (40%), seguindo-se de colaboradores que estão há mais de 10 anos na organização onde trabalham.

Os cargos de Consultor de RH (20%) e Diretor de RH (23,33%) foram os que mais vezes foram mencionados pelos entrevistados. Não são valores percentuais elevados porque o objetivo era entrevistar colaboradores em diferentes cargos de recursos humanos e em diferentes setores de atividade. O setor predominante foi o setor de IT com cerca de 26,67%, um dos setores mais atrativos para se trabalhar em Portugal, uma vez que se caracteriza pelo uso das novas tecnologias, pela constante inovação e por ter uma boa saúde financeira.

Outro indicador de análise levado em consideração foi a dimensão da empresa que, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), uma empresa pode ser classificada de acordo com o seu número de colaboradores:

Tabela 3: Classificação das empresas de acordo com a sua dimensão

Dimensão da Empresa	Nº de Colaboradores
Microempresa	Menos de 10 colaboradores
Pequena empresa	Menos de 50 colaboradores
Média empresa	Menos de 250 colaboradores
Grande empresa	250 ou mais colaboradores

Fonte: Elaboração própria (2023).

Assim, torna-se imprescindível para perceber de que forma é que as empresas de diferentes dimensões lidam com o EB e com a criação e/ou gestão de uma EVP. Assim, a maioria dos entrevistados trabalham em Grandes Empresas (53,33%), ou seja, com um quadro de colaboradores superior a 250, seguido das Pequenas Empresas (23,33%).

De um modo geral, analisando os perfis de entrevistados desta pesquisa, na sua maioria, são profissionais do sexo feminino e que fazem parte dos quadros da empresa de 1 a 5 anos. A pesquisa teve maior relevo em empresas de grandes dimensões, com influência para a Geração Y.

Destaca-se que, para pertencer ao grupo de entrevistados, era necessário ser profissional da área dos Recursos Humanos e ter mais que 18 anos de idade, tal como foi estabelecido na metodologia.

5.2 Análise de resultados

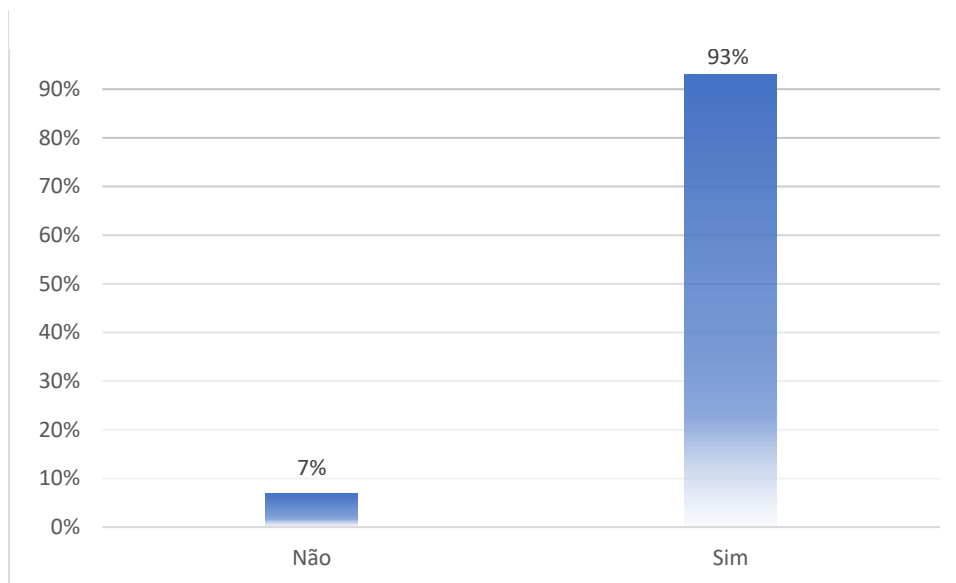
Neste capítulo será realizada a análise e interpretação dos resultados provenientes das entrevistas realizadas.

Inicia-se a análise de resultados com a análise das perguntas presentes no guião de entrevista, com base nos dados de perfil dos indivíduos, no que toca à idade, género e dimensão da empresa.

5.2.1 EB e o seu contributo para o sucesso organizacional

Nas entrevistas realizadas, o primeiro aspeto a ser avaliado foi em relação ao conhecimento sobre a temática do *employer branding* e a sua importância para o sucesso de uma organização.

Gráfico 1: Conhecimento sobre o tema do EB



Fonte: Elaboração Própria.

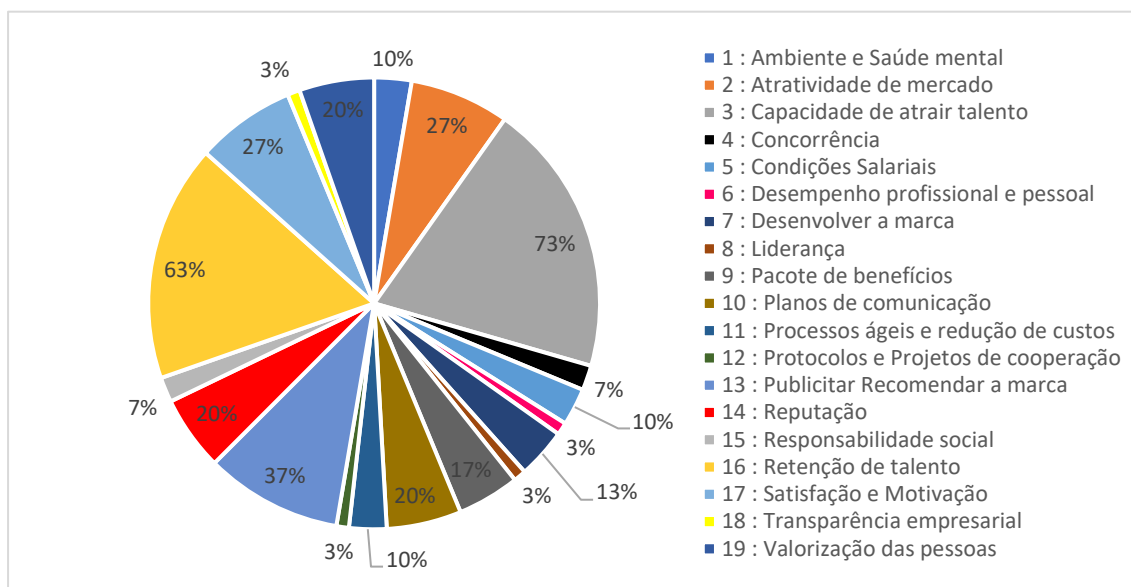
A partir do gráfico apresentado, pode-se verificar que nem todos os entrevistados tinham conhecimento desta temática do *Employer branding*. Contudo, a maioria, cerca de 93%, tem conhecimento do mesmo, sendo que apenas 7% dos inquiridos não sabe o que é o *Employer branding*.

Quanto à questão: “De que forma considera que o *employer branding* contribuí para o sucesso organizacional?” foi explicado o conceito a quem não o conhecia, de forma a poder responder à questão.

Nesta questão de resposta aberta, os entrevistados tomaram a liberdade de dar a sua opinião, onde foram destacadas dimensões que caracterizam a forma como o *employer branding* contribuí para o sucesso das organizações.

Utilizando a análise codificação de código de matriz (Apêndice XII), do software Nvivo, conseguimos perceber as dimensões mais destacadas no que toca à contribuição do *employer branding* para o sucesso organizacional.

Gráfico 2: Contribuição do EB para o sucesso organizacional por dimensões



Fonte: Elaboração Própria.

Perante o gráfico apresentado, verifica-se, segundo os entrevistados, que a maior contribuição que o *employer branding* tem para o sucesso organizacional diz respeito à maior e melhor capacidade de atração de novos talentos, com 73%, e a segunda dimensão mais mencionada foi a retenção dos talentos já existentes, com 63%.

O entrevistado 1 destaca que:

“Em pleno emprego o EB diferencia a capacidade de atrair novo talento por parte das empresas ou não. As empresas que têm um EB desenvolvido, mais trabalhado, conseguem ser mais atrativas no mercado.”

Em concordância, o entrevistado 26 completa com:

“Eu acredito que o EB se constrói de dentro para fora e não de fora para dentro e nesse sentido ao estarmos a construir o EB de fora para dentro significa que temos em prática uma série de processos que todos eles visam aportar valor seja ao negócio, seja à empresa, seja às pessoas que fazem parte da organização e, por si só, isso vai acabar por ser um fator de fidelização de talentos porque antes de mais acho que nós temos muito a noção que a estratégia de EB visa atrair talento ou captar talento para dentro da organização, o que não deixa de facto de ser verdade, mas eu acho que ela sendo construída de dentro para fora tem aqui um efeito que, antes de atrair, é necessário fidelizar talento.”

Já o entrevistado 11, realça que as empresas devem trabalhar primeiro o momento anterior:

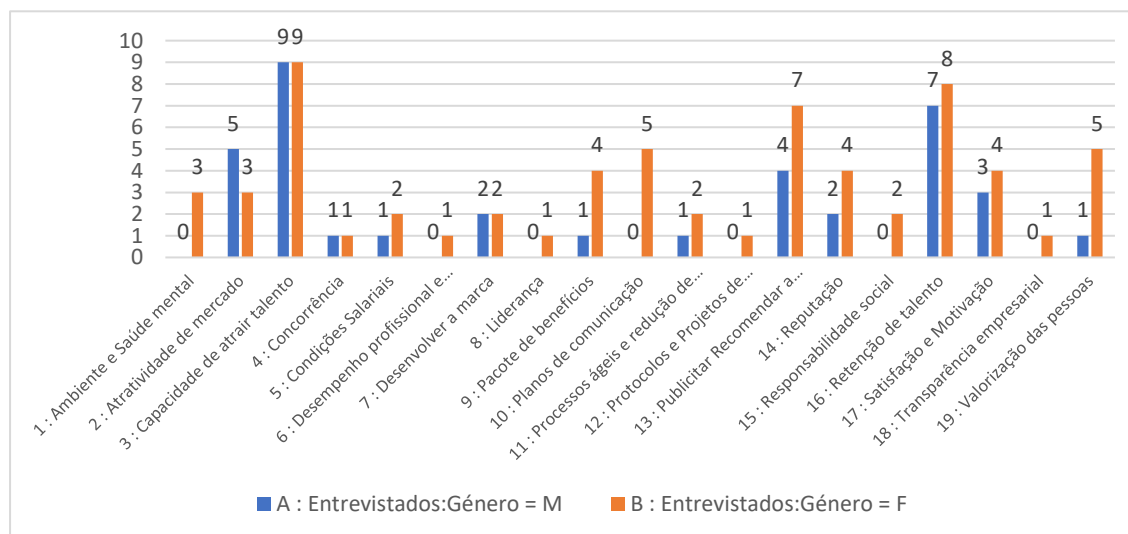
“Tudo que tem a palavra reter para mim traz logo uma carga pejorativa ou negativa como queira. Ou seja, se eu chegar ao ponto de ter de reter é porque algo não está bem, ou seja, já vou tarde. O que temos de fazer é trabalhar o momento antes. Fidelizando-os.”

Torna-se importante destacar com 37%, a importância de publicitar e recomendar a marca para o exterior, seja esta comunicação feita pela empresa ou pelos colaboradores da empresa que são dos principais embaixadores da marca.

Ainda sobre a opinião do entrevistado 26:

“A partir do momento que nós fidelizamos talento, e temos pessoas que connosco querem ficar elas transformam-se naquilo que são os embaixadores porque o employer branding não deixa de ser uma estratégia de marca empregadora. Não é à toa que é um conceito que vem do marketing por isso o que nós queremos desenvolver é nossa marca não tanto na ótica da venda de produtos ou serviços, ou seja lá qual for a nossa área de atuação, mas defender a nossa marca enquanto entidade empregadora de excelência.”

Gráfico 3: Dimensões do EB por género



Fonte: Elaboração Própria.

Quanto à análise das mesmas dimensões, mas no que toca às diferenças entre géneros, consegue-se perceber que estão os dois géneros em concordância no que toca à capacidade de atrair talento.

Já no que toca à dimensão da retenção de talento e de Publicitar/Recomendar a marca, verifica-se que estas são mais mencionadas pelo género feminino do que pelo género masculino.

Tabela 4: Dimensões EB por Idade

Dimensões	A : Entrevistados: Idade = 26-40	%	B : Entrevistados: Idade = 41-60	%	C : Entrevistados: Idade = 18-25	%	D : Entrevistados: Idade = 61+	%
1 : Ambiente e Saúde mental	1	5	1	5	1	5	0	0
2 : Atratividade de mercado	3	16	3	16	1	5	0	0
3 : Capacidade de atrair talento	6	32	6	32	4	21	1	5
4 : Concorrência	0	0	0	0	1	5	1	5
5 : Condições Salariais	1	5	2	11	0	0	0	0
6 : Desempenho profissional e pessoal	1	5	0	0	0	0	0	0
7 : Desenvolver a marca	1	5	2	11	1	5	0	0
8 : Liderança	1	5	0	0	0	0	0	0
9 : Pacote de benefícios	2	11	3	16	0	0	0	0
10 : Planos de comunicação	2	11	3	16	1	5	0	0
11 : Processos ágeis e redução de custos	2	11	0	0	1	5	0	0
12 : Protocolos e Projetos de cooperação	0	0	1	5	0	0	0	0
13 : Publicitar Recomendar a marca	3	16	3	16	4	21	0	0
14 : Reputação	2	11	3	16	1	5	0	0
15 : Responsabilidade social	0	0	1	5	1	5	0	0
16 : Retenção de talento	5	26	5	26	4	21	1	5
17 : Satisfação e Motivação	3	16	2	11	2	11	1	5
18 : Transparência empresarial	1	5	0	0	0	0	0	0
19 : Valorização das pessoas	4	21	2	11	0	0	0	0

Fonte: Elaboração Própria.

Analisando a tabela acima, poderemos verificar se a opinião difere entre gerações.

Desta forma, verificamos que a geração Z acredita que acredita que o *employer branding* contribui, em maioria, para a atração de talento (21%), para a retenção de talento (21%) e para a publicitação/recomendação da marca empregadora (21%).

Podendo ainda destacar, com 11%, a contribuição para a satisfação e motivação dos colaboradores.

Segundo o entrevistado 10:

“Acho que é fundamental, sobretudo para manter as pessoas felizes na empresa, garantir aqui o bem-estar delas e a satisfação delas no meio de trabalho.”

Já o entrevistado 25, não deixa de referir que:

“o sucesso também está muito focado no resultado das pessoas, sendo uma empresa que vive das pessoas como é a nossa. Quanto mais as pessoas tiverem motivadas, maior é a probabilidade de sucesso, não é garantia, mas maior é a probabilidade.”

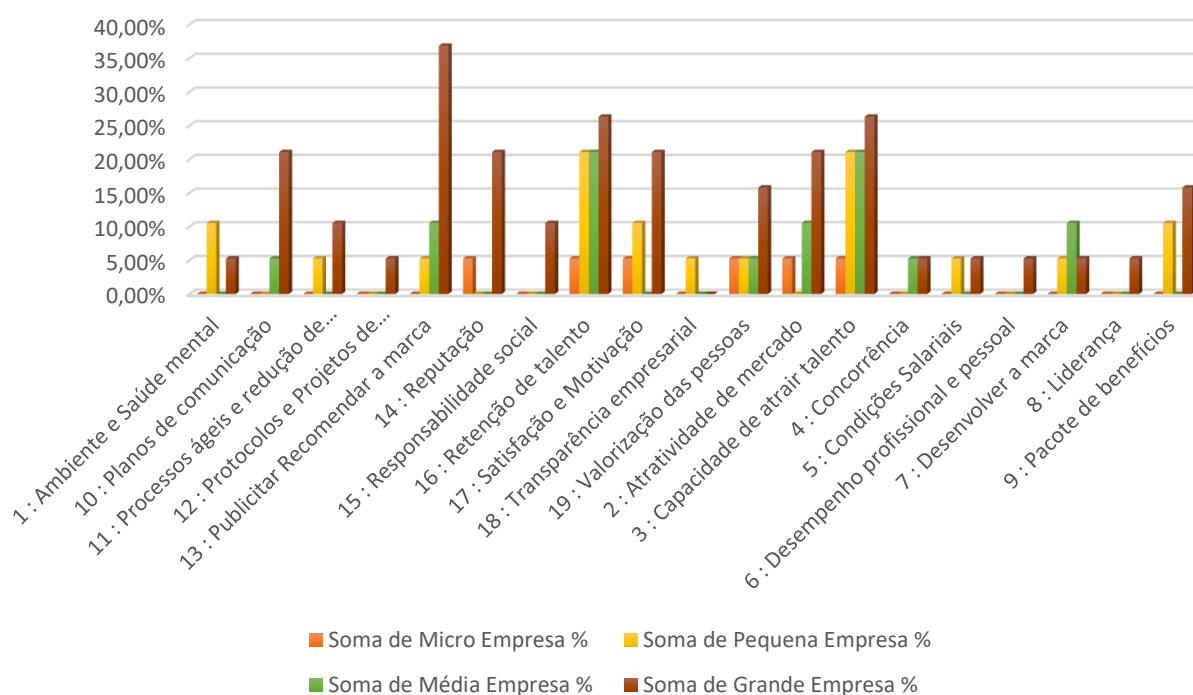
A geração Y, está em pleno acordo com a geração Z, destacando a atração de talento (32%) e a retenção de talento (26%) com maior taxa de contribuição para o sucesso organizacional. Contudo, destacam em terceiro, com 21%, a necessidade de valorização das pessoas.

A geração X mantém a linha de pensamento atribuindo a percentagem de 32% à capacidade de atrair talento e de 26% à retenção de talento.

Os *baby boomers* já atribuem a mesma percentagem de 5% à capacidade de atrair talento, à concorrência, à retenção de talento e, por último, à Satisfação e motivação.

“Employer branding é uma ferramenta de gestão dos recursos humanos extremamente importante. Por um lado, digamos de uma forma, para gerir e reter o talento em termos de marca. Quer, por outro lado, distingui-la também da concorrência.” (Entrevistado 8)

Gráfico 4: Dimensões do EB por Dimensão da Empresa



Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com o gráfico 4, verifica-se que as grandes empresas consideram que o *employer branding* contribuí mais para publicitar/recomendar a marcar, com 36,84%, e só depois, consequência ou não disso, contribuí para a atração e retenção de talento, ambas com 26,32%.

Com a mesma percentagem, 21,05%, as grandes empresas destacam também dimensões como Planos de comunicação, a Reputação da empresa, a Satisfação e motivação dos colaboradores e a atratividade de mercado.

As pequenas médias empresas destacam também a atração e retenção de talento, com 21,05%, como consequência do contributo do *employer branding* para o sucesso organizacional.

Já microempresas, colocam tudo no mesmo patamar de ponderação, com 5,26%, nomeadamente a reputação da empresa, retenção de talento, satisfação e motivação, valorização das pessoas, atratividade de mercado e a capacidade de atrair talento.

5.2.2 Envolvimento com a marca empregadora

A análise foi realizada com recurso ao PSPP, onde na tabela é apresentada a análise descritiva dos dados da variável a explicar:

Tabela 5: Estatística descritiva da variável Envolvimento com a Marca

	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
Envolvimento	30	2,77	1,68	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado	Sinto-me parte integrante da organização
Valid N (listwise)	30				
Missing N (listwise)	0				

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6: Teste da Normalidade da variável em estudo

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Envolvimento
N		30
Normal Parameters	Mean	2,77
	Std. Deviation	1,68
Most Extreme Differences	Absolute	0,31
	Positive	0,31
	Negative	-0,24
Kolmogorov-Smirnov Z		1,7
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,004

Fonte: Elaboração Própria.

De forma a verificar se as variáveis seguem uma distribuição normal, foi aplicado o teste da normalidade – Kolmogorov-Smirnov. Para uma significância $> 0,5$ não se rejeita a hipótese nula, logo a variável segue uma distribuição normal.

Analisando a variável Envolvimento, verifica-se que:

Com $Z_{am} = 1,70$ com nível de significância estatística de 0,004. Rejeita-se a hipótese Nula, logo para um nível de significância de 5%, conclui-se que a variável Envolvimento não segue uma distribuição normal.

Pode-se analisar a variável através de uma tabela de frequências:

Tabela 7: Frequência Absoluta, Relativa e Cumulativa da variável Envolvimento

Envolvimento					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado	8	26,7	26,7	26,7
	Recomendaria a organização para o qual trabalho	11	36,7	36,7	63,3
	Considero-me mais um recurso para a minha organização	1	3,3	3,3	66,7
	Sinto-me parte integrante da organização	10	33,3	33,3	100
Total		30	100		

Fonte: Elaboração Própria.

Das respostas obtidas pelos entrevistados, verifica-se que 36,7% dos entrevistados **recomendaria a organização com o qual trabalha**, o que quer dizer que a organização para o qual trabalham é um bom local para se trabalhar. Com 33,3% **sentem-se parte integrante da organização**, o que quer dizer que a organização integra os seus colaboradores havendo um alinhamento de expectativas entre organização e o colaborador. Com 26,7%, **gostariam de permanecer na organização para o qual trabalham por um período prolongado**, o que possivelmente quer dizer que as organizações fornecem aos seus colaboradores condições de trabalho favoráveis que os faz ficar. Contudo, e apenas 3,33% dos entrevistados, **considera-se apenas mais um recurso para a organização para o qual trabalha**, o que não é bom. Quando os colaboradores são vistos como um recurso, dificilmente as organizações conseguem reter talentos.

Na escolha dos testes a utilizar de forma a analisar a variável a explicar com o Género, Idade e Dimensão da empresa, foram tidas em conta os seguintes aspetos:

- Se se tratava de mostras independentes ou emparelhadas;
- As escalas de medidas;
- E, os requisitos necessários para a utilização de determinado teste.

Assim, e tratando-se a variável Envolvimento de uma variável nominal e não tendo uma distribuição normal, irá aplicar-se testes não paramétricos. Como o Género, se trata de uma amostra independente com 2 grupos, o teste a aplicar é o teste Mann-Whitney.

As hipóteses a serem testadas são as seguintes:

H_0 : a variável é igual entre grupos;

H_1 : a variável é diferente entre grupos.

Sendo que, para $p < 0,05$ a hipótese nula é rejeitada (H_0), logo a variável é diferente entre grupos.

O objetivo passa por verificar se existem diferenças significativas do envolvimento com a marca empregadora entre géneros.

Tabela 8: Teste Mann-Whitney para a amostra independente: Género

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Envolvimento	Feminino	17	15,7	267,00
	Masculino	13	15,23	198,00
	Total	30		

Test Statistics				
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Envolvimento	107	198	0,2	0,877

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 9: Análise descritiva do teste Mann-Whitney

Case Processing Summary							
Género		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Envolvimento	Feminino	17	100	0	0	17	100
	Masculino	13	100	0	0	13	100

Descriptives					
Género				Statistic	Std. Error
Envolvimento	Feminino	Mean		2,71	0,38
		95% Confidence Interval for mean	Lower Bound	1,90	
			Upper Bound	3,51	
		5% Trimmed Mean		2,67	
		Median		2,00	
		Variance		2,47	
		Std. Deviation		1,57	
		Minimum		1,00	
		Maximum		5,00	
		Range		4,00	
		Interquartile Range		3,00	
		Skewness		0,77	0,55
		Kurtosis		-1,18	1,06
	Masculino	Mean		2,85	0,52
		95% Confidence Interval for mean	Lower Bound	1,72	
			Upper Bound	3,97	
		5% Trimmed Mean		2,83	
		Median		2,00	
		Variance		3,47	
		Std. Deviation		1,86	
		Minimum		1,00	
		Maximum		5,00	
		Range		4,00	
		Interquartile Range		4,00	
		Skewness		0,26	0,62
		Kurtosis		-2,02	1,19

Fonte: Elaboração Própria.

$U_{am} = 107,00$ com um nível de significância estatística $p\text{-valor} = 0,877$. Não se rejeita a H_0 , com um nível de significância de 5%, conclui-se que o envolvimento com a marca empregadora não é influenciado pelo Género.

De forma a verificar quem tem maior envolvimento com a marca relativamente ao género, fez-se uma análise descritiva para comparação de médias.

Verifica-se, de acordo com tabela 9, que em média quem tem maior envolvimento com a marca é o género masculino.

Analisando a variável explicar com a Idade e, tratando-se o Envolvimento de uma variável nominal e não tendo uma distribuição normal, irá aplicar-se testes não paramétricos. Sendo a Idade uma amostra independente com 3 ou mais grupos, o teste a aplicar é o teste Kruskal-Wallis.

As hipóteses a serem testadas são as seguintes:

H_0 : a variável é igual entre grupos (3ou mais grupos);

H_1 : a variável é diferente entre grupos.

Sendo que, para $p < 0,05$ a hipótese nula é rejeitada (H_0), logo a variável é diferente entre grupos.

O objetivo passa por verificar se existem diferenças significativas do envolvimento com a marca empregadora e a Idade.

Tabela 10: Teste Mann-Whitney para a amostra independente: Idade

Ranks			
		N	Mean Rank
Envolvimento	18-25	5	12,5
	26-40	12	17,71
	41-60	11	13,68
	61+	2	19,75
	Total	30	

Test Statistics	
	Envolvimento
Chi-Square	2,54
df	3
Asymp. Sig.	0,469

Fonte: Elaboração Própria.

$X^2_{am} = 2,54$ com um nível de significância estatística p-valor = 0,469. Não se rejeita a H_0 , para um nível de significância de 5%, conclui-se que o envolvimento com a marca empregadora é igual entre idades.

Analisando a variável explicar com a Dimensão da empresa e, tratando-se o Envolvimento de uma variável nominal e não tendo uma distribuição normal, irá aplicar-se testes não paramétricos. Sendo a Dimensão da empresa uma amostra independente com 3 ou mais grupos, o teste a aplicar é o teste Kruskal-Wallis.

As hipóteses a serem testadas são as seguintes:

H_0 : a variável é igual entre grupos (3ou mais grupos);

H_1 : a variável é diferente entre grupos.

Sendo que, para $p < 0,05$ a hipótese nula é rejeitada (H_0), logo a variável é diferente entre grupos.

O objetivo passa por verificar se existem diferenças significativas do envolvimento com a marca empregadora e a dimensão das empresas.

Tabela 11: Teste Kruskal-Wallis para a amostra independente: Dimensão da Empresa

Ranks			
		N	Mean Rank
Envolvimento	MicroEmpresa	2	9,25
	Pequena Empresa	7	14,57
	Média Empresa	5	23,20
	Grande Empresa	16	14,28
	Total	30	

Test Statistics	
	Envolvimento
Chi-Square	5,83
df	3
Asymp. Sig.	0,120

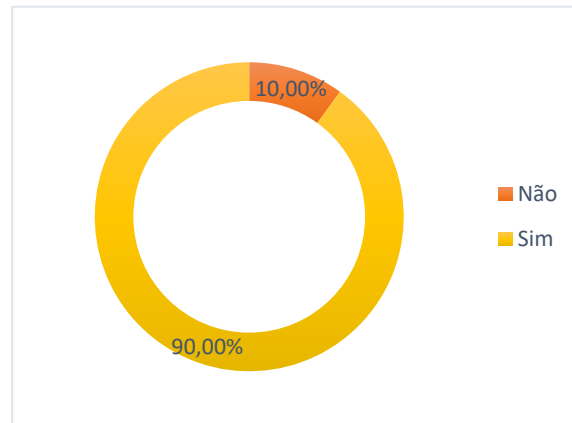
Fonte: Elaboração Própria.

$X^2_{am} = 5,83$ com um nível de significância estatística $p\text{-valor} = 0,120$. Não se rejeita a H_0 , para um nível de significância de 5%, conclui-se que o envolvimento com a marca empregadora é igual entre dimensões.

5.2.3 *Employee Value proposition*: conceito e aplicabilidade

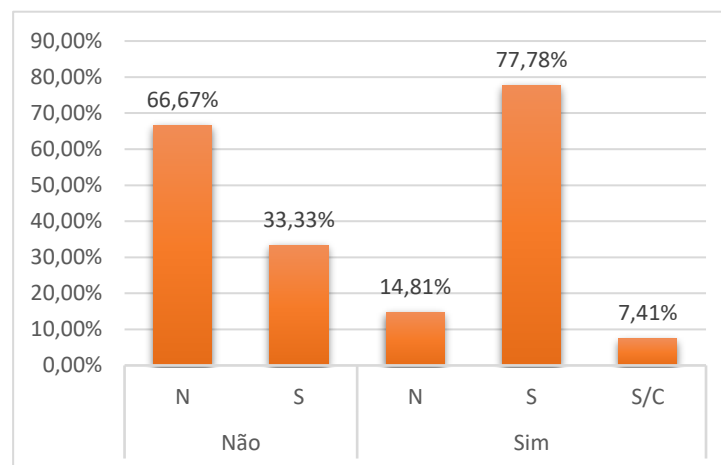
Com a questão nº3 do guião de entrevista, pretende-se perceber se os entrevistados conhecem o conceito do *employee value proposition* e se a organização para o qual trabalham a aplicam.

Gráfico 5: Conhecimento temática EVP



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 6: Aplicabilidade EVP



Fonte: Elaboração Própria.

Após análise, verifica-se que apenas 10% dos entrevistados não conhece o conceito e, a esta minoria, de forma a avançar para a questão “Se aplicam esta estratégia na sua organização?”, tornou-se essencial a explicação do mesmo.

Dentro dos que não conheciam o conceito, cerca de 33,33% aplicam esta estratégia na sua organização, o que por si só se verifica nestas empresas falta de planos de comunicação, uma vez que a empresa aplica a estratégia do *employee value proposition* mas os colaboradores que dela fazem parte não conheciam o conceito em si. Logo se

este não fosse explicado no momento da entrevista, os entrevistados ou não respondiam à questão colocada ou respondiam sem qualquer certeza do que estariam a mencionar. Ainda dentro do grupo dos que não conheciam o conceito, cerca de 66,67% não aplica a estratégia do EVP.

No grupo dos que já conheciam o conceito, 77,78% aplicam esta estratégia na empresa, 14,81% não aplica e 7,41% não tem conhecimento suficiente para responder a esta questão, o que por si só e, mais uma vez, se verifica falta de comunicação entre as partes.

Importa destacar que sendo esta uma estratégia deveras importante para as empresas, existem ainda muitas que não a aplicam ou que nem conhecem o conceito.

Sendo uma estratégia formalmente definida ou mais informal, torna-se importante destacar aqueles que a aplicam:

“Nós em termos organizacionais, temos todos os anos inquéritos de satisfação onde também analisamos alguns dos indicadores da proposta de valor para o empregado. E, portanto, esse é o guião principal das respostas que os nossos colaboradores dão. E dependendo das respostas que os colaboradores dão a esse questionário, existe sempre uma quantidade de itens que eventualmente podem ser melhorados. E, portanto, nós no fundo, auscultamos os trabalhadores para dar um propósito, digamos assim, a esta proposta de valor para o trabalhador.” (Entrevistado 4)

“O que nós estamos a tentar fazer enquanto estratégia para além da parte das parcerias com universidades, para além das feiras de emprego, para além de divulgarmos todas as obras que fazemos, é tentar puxar este lado também emocional das pessoas e perguntares “porque é que trabalhas aqui há anos?”, “o que é que te faz trabalhar e vir todos os dias?” (Entrevistado 5)

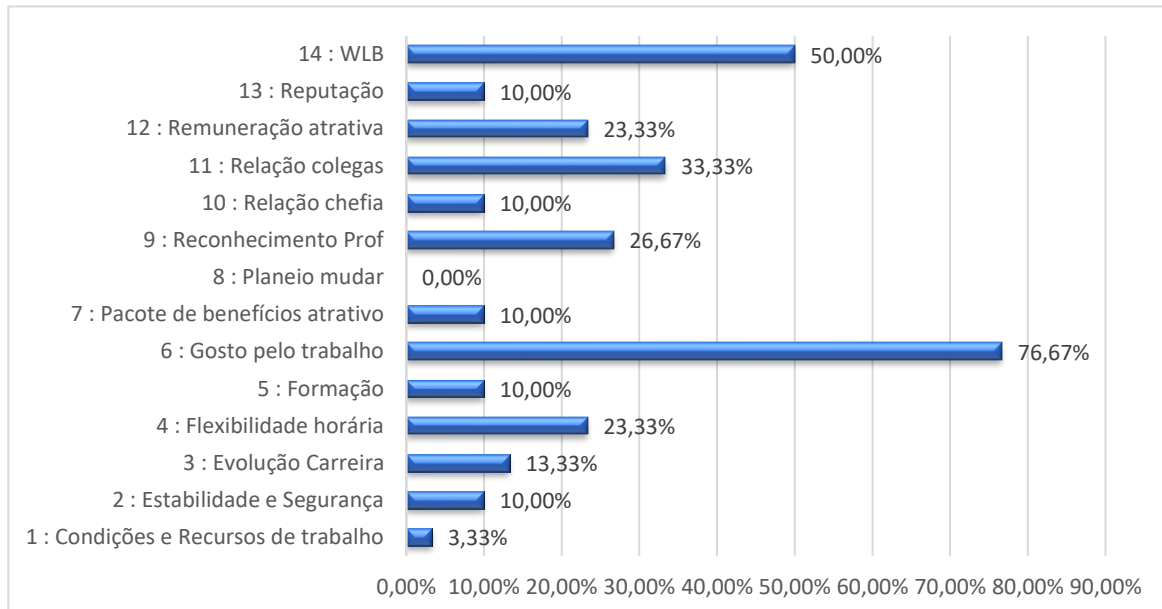
“O que eu tenho de trabalhar primeiro é a condição da pessoa. Ou seja, o que é que eu posso oferecer à pessoa que vai ser diferente da concorrência? O que eu tenho diferente para que o colaborador venha?” (Entrevistado 11)

Após análise das entrevistas, verifica-se a importância no foco individual e na importância de se trabalhar a condição da pessoa. Desde inquéritos de satisfação, avaliações de desempenho, parcerias com universidades, feiras de emprego, medidas de *work life balance*, possibilidade de teletrabalho e/ou trabalho híbrido, entre outros que fomentam a estratégia do *employee value proposition*.

5.2.4 Fatores que motivam a continuar a trabalhar na empresa

Os principais fatores que fazem os entrevistados continuar a trabalhar na sua empresa atual são o **“Gosto pelo trabalho que desenvolve”** com 76,67%, o **“Work life balance”** com 50% e a **“Relação com os colegas”** com 33,33%, conforme gráfico 7.

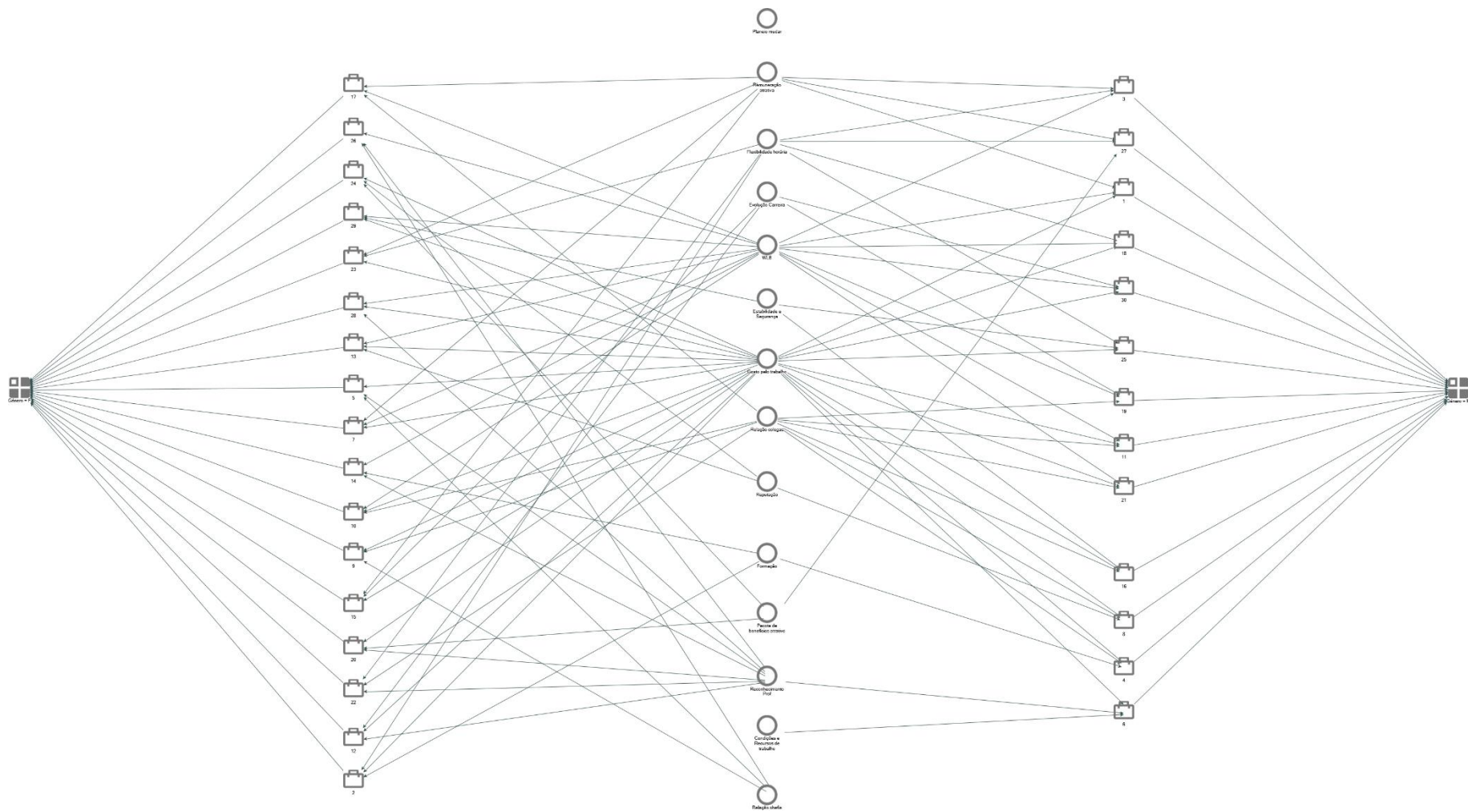
Gráfico 7: Fatores de atração



Fonte: Elaboração Própria.

Com a análise destes fatores por género, verifica-se a mesma tendência., conforme se pode constatar pelo mapa projeto elaborado na figura 3.

Figura 2: Mapa projeto: Fatores de atração: por género



Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 12: Fatores de Atração por Dimensão da empresa

	Dimensão da empresa = MICRO	%	Dimensão da empresa = PEQUENA	%	Dimensão da empresa = MÉDIA	%	Dimensão da empresa = GRANDE	%
1 : Condições e Recursos de trabalho	1	7,14	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2 : Estabilidade e Segurança	0	0,00	2	14,29	0	0,00	1	7,14
3 : Evolução Carreira	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	28,57
4 : Flexibilidade horária	1	7,14	4	28,57	0	0,00	2	14,29
5 : Formação	0	0,00	1	7,14	0	0,00	2	14,29
6 : Gosto pelo trabalho	2	14,29	3	21,43	3	21,43	6	42,86
7 : Pacote de benefícios atrativo	0	0,00	1	7,14	0	0,00	2	14,29
8 : Planeio mudar	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9 : Reconhecimento Prof	1	7,14	2	14,29	1	7,14	4	28,57
10 : Relação chefia	0	0,00	0	0,00	1	7,14	2	14,29
11 : Relação colegas	0	0,00	2	14,29	2	14,29	4	28,57
12 : Remuneração atrativa	0	0,00	2	14,29	2	14,29	3	21,43
13 : Reputação	0	0,00	0	0,00	1	7,14	2	14,29
14 : WLB	1	7,14	2	14,29	4	28,57	5	35,71

Fonte: Elaboração Própria.

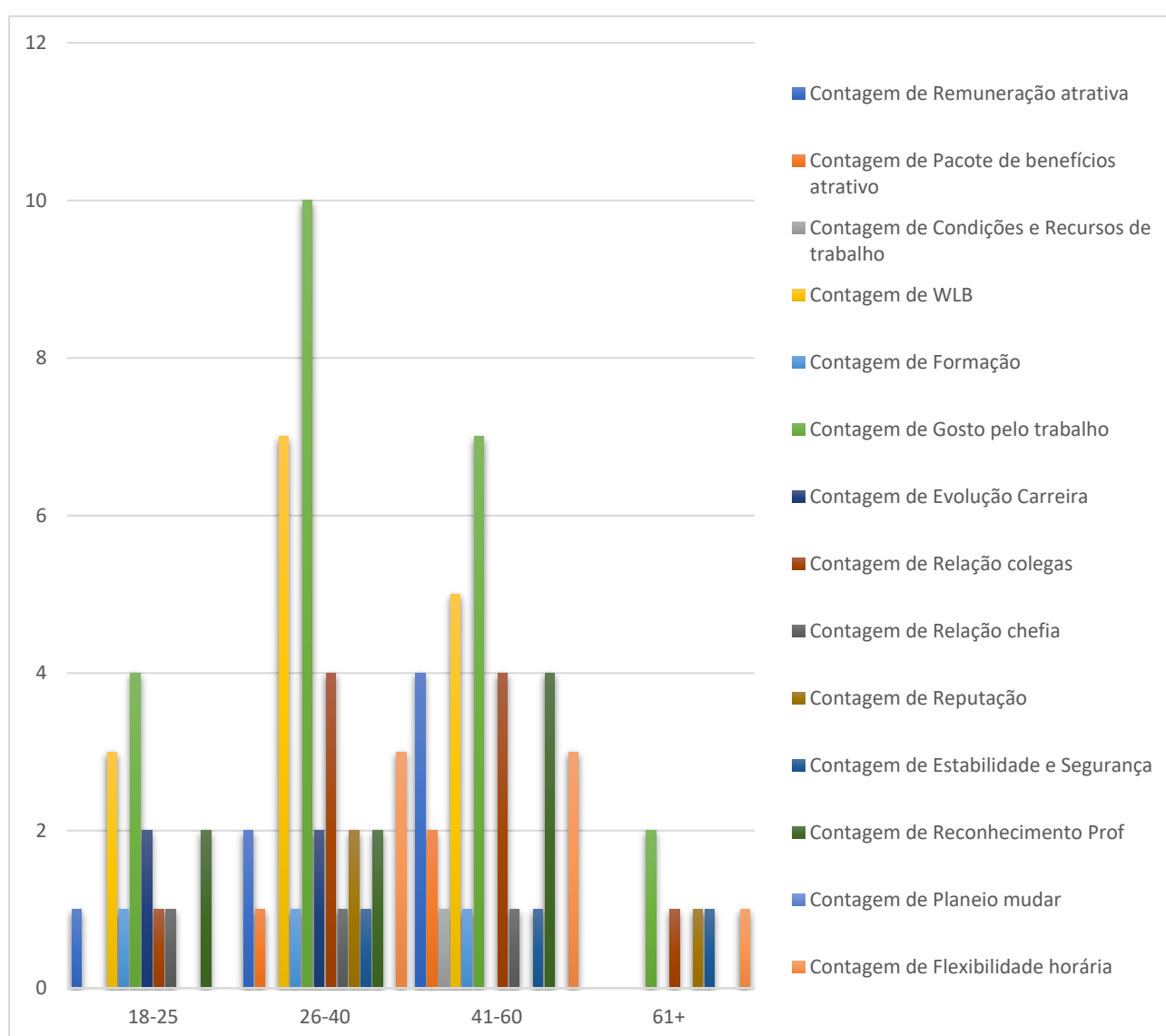
Segundo a tabela 12, verifica-se que os 3 principais fatores de atração para os entrevistados das grandes empresas são o **“Gosto pelo trabalho que desenvolve”** com 42,86%, o **“work life balance”** com 35,71%, seguido de outros 3 fatores com a mesma ponderação de 28,57%: **“Evolução de carreira”**, **“Reconhecimento profissional”** e **“Relação com os colegas”**.

Para as médias empresas, em primeiro lugar vem o **“work life balance”** com 28,57% e só depois o **“Gosto pelo trabalho que desenvolve”** com 21,43%, seguido de outros dois fatores com a mesma ponderação de 14,29%: **“Relação com os colegas”** e **“Remuneração atrativa”**.

Analisando as pequenas empresas, os fatores são a **“Flexibilidade horária”** com 28,57%, o **“Gosto pelo trabalho que desenvolve”** com 21,43%, seguido de outros fatores com a mesma ponderação de 14,29%: **“Relação com os colegas”**, **“Work life balance”**, **“Reconhecimento Profissional”**, **“Remuneração atrativa”** e **“Estabilidade e Segurança”**.

Quanto às microempresas, o fator destacado foi o **“Gosto pelo trabalho que desenvolve”** com 14,29%, seguido de outros fatores como **“Condições e Recursos de trabalho”**, **“Flexibilidade horária”**, **“Reconhecimento profissional”** e **“Work life balance”**.

Gráfico 8: Fatores de atração por Idade



Fonte: Elaboração Própria.

Analisando o gráfico 8, por gerações, verifica-se a mesma tendência para todas as gerações, uma vez que o **“Gosto pelo trabalho que desenvolve”** é o primeiro fator de atração. De notar que os colaboradores só permanecem na organização se gostarem realmente do trabalho que estão a exercer, independentemente da idade.

De seguida, o **“Work life balance”** é um fator importante para as gerações Z, Y e X, cotada como o segundo fator de atração. Já para a geração dos babyboomers, este nem é mencionado.

De acordo com as fases de vida de cada geração, verifica-se que a geração mais jovem (geração Z) privilegia a **“Evolução de Carreira”** e o **“Reconhecimento Profissional”**, contrariamente à **“Reputação”** e à **“Estabilidade e Segurança”**

A geração Y, já privilegia mais a **“Relação com os colegas”** e a **“Flexibilidade horária”**, não obstante à **“Evolução de Carreira”** e ao **“Reconhecimento Profissional”**, uma vez que se trata ainda de uma faixa etária em que estes dois fatores são cruciais. Nesta faixa etária, começa-se a verificar a tendência para ter em conta a **“Reputação”** da empresa para o qual trabalham ou que pretendem trabalhar.

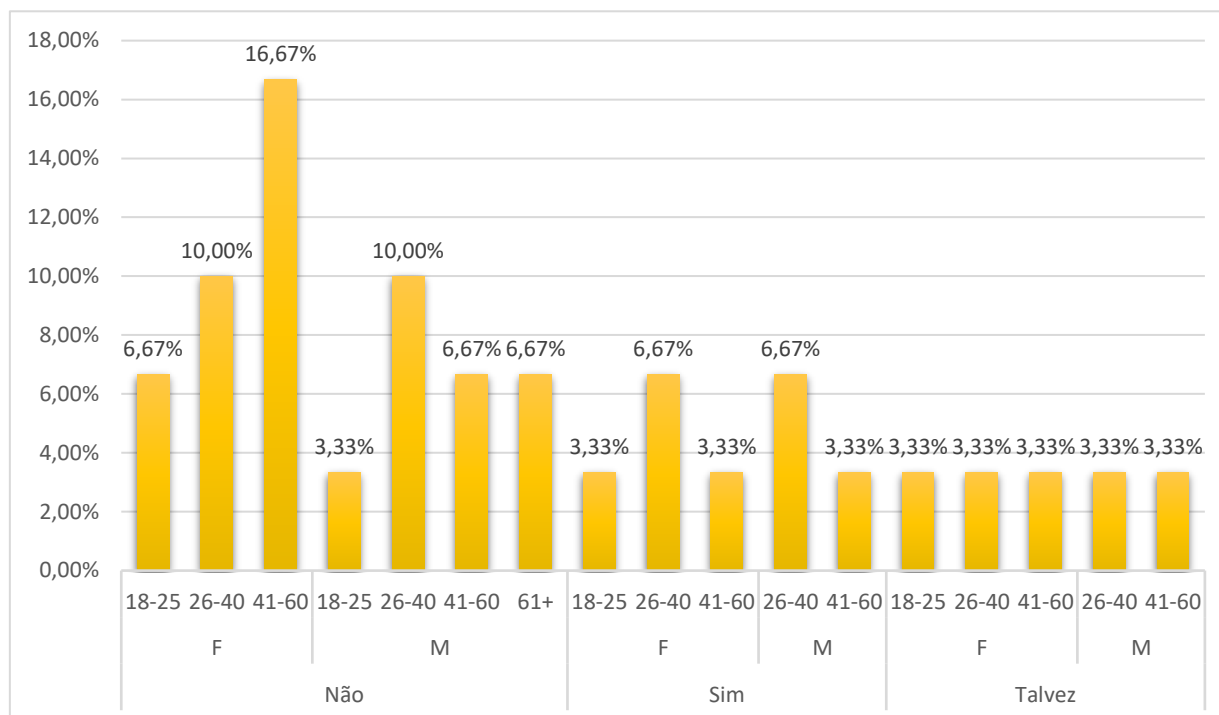
A geração X, já se verifica das tendências para a valorização de fatores como a **“Remuneração atrativa”**, **“Pacote de benefícios atrativo”** e **“Flexibilidade horária”**.

E o baby boomers, devido à fase de vida em que estão e ao ciclo de vida do trabalho, já valorizam mais a **“Estabilidade e Segurança”**, a **“Reputação”**, a **“Relação com os colegas”** e, porque também é importante, a **“Flexibilidade horária”**.

5.2.5 Salário como fator determinante na saída de uma empresa

Face aos acontecimentos vividos torna-se importante perceber se o salário é uma variável determinante na saída dos colaboradores da sua empresa atual. Pretende-se analisar se os entrevistados sairiam da empresa onde estão atualmente, caso recebessem uma proposta com um salário mais atrativo.

Gráfico 9: Salário como fator determinante: por género e idade



Fonte: Elaboração Própria.

Verifica-se, pelo gráfico acima, que a maioria com cerca de 60% não sairia da empresa só pela componente do salário. Contudo, ainda existem entrevistados que colocariam a hipótese de isso acontecer, ou seja, cerca de 16,67% responderam com **“Talvez”**, o que por si só já é um fator de indecisão e que pode mostrar aqui algum desagrado do entrevistado com a componente salarial da empresa onde trabalha. Ainda assim, houve outros que não pensavam duas vezes, com 23,33%, para estes entrevistados o salário é um fator determinante na aceitação de uma nova proposta de trabalho.

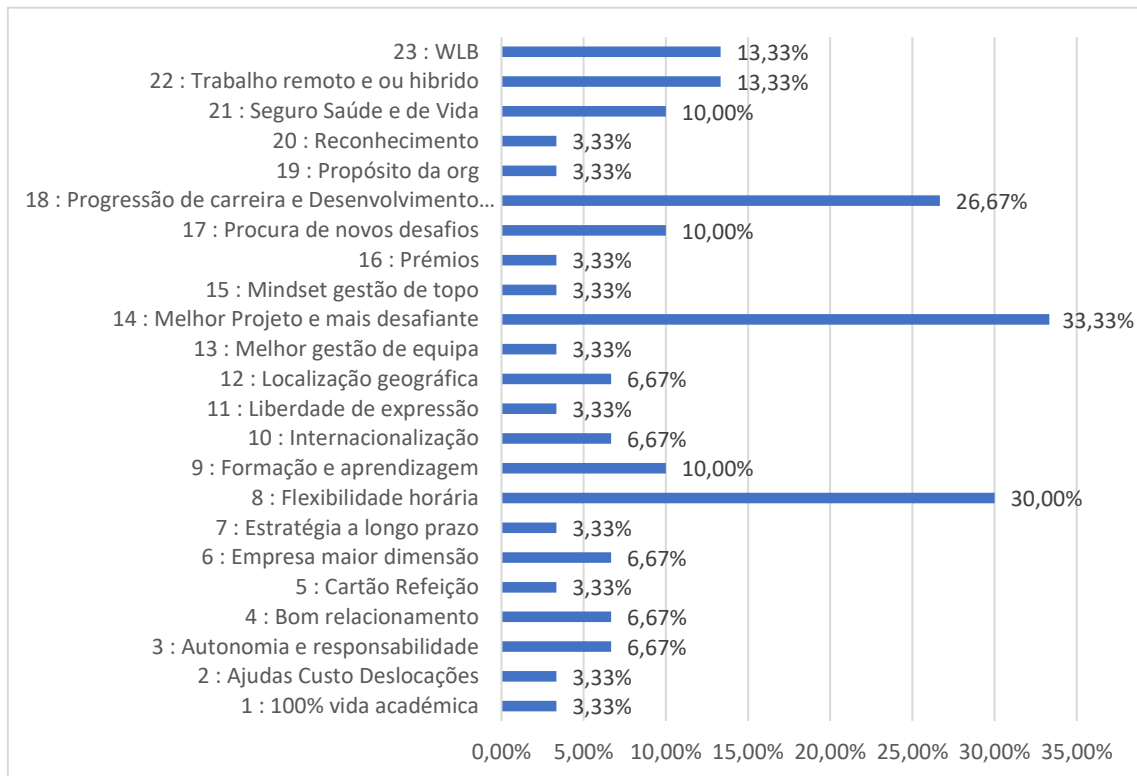
Dos entrevistados que responderam **“Sim”** justificam-no devido ao estado atual do país, em que a guerra e a inflação é um problema que veio afetar a vida de todas as pessoas, principalmente dos mais jovens que se encontram na fase inicial das suas vidas.

Verifica-se para as idades entre 41-60 anos e 60 ou mais anos, tanto do género feminino como do género masculino, uma tendência para já não abandonarem o seu local de trabalho só pela componente do salário, havendo outras componentes que pesam mais que o salário na aceitação de uma proposta.

No que toca a análise do fator salário, tendo em conta a dimensão da empresa, a tendência mantém-se e mesmo tratando-se de uma micro, pequena, média ou grande empresa, a maioria dos entrevistados não abandonaria o seu local de trabalho só por um salário mais atrativo, como se pode observar pelo gráfico 10:

Pode-se verificar a perceção dos entrevistados quanto a outras condições mais valorizadas na escolha de um empregador ideal. Numa primeira instância, prende-se com a oportunidade de um melhor e mais desafiante projeto, que permita o desenvolvimento profissional da pessoa. Outras condições destacadas como importantes pelos entrevistados foi a Progressão de Carreira, a Flexibilidade horária, o Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e o Trabalho remoto e/ou híbrido.

Gráfico 11: % de condições mais valorizadas



Fonte: Elaboração Própria.

O gráfico 11 corrobora as conclusões apresentadas pela nuvem de palavras, destacando as três principais condições mais valorizadas, nomeadamente, em primeiro lugar um **“Melhor projeto e mais desafiante”** com 33,33%, seguido da **“Flexibilidade horária”** com 30% e, em terceiro, a **“Progressão de carreira e o desenvolvimento profissional”** com 26,67%

Integrar **projetos mais desafiantes** é de facto dos principais objetivos profissionais dos entrevistados, uma vez que permite uma evolução profissional do colaborador, com mais responsabilidade. Cabe às organizações perceber estas motivações para que estes profissionais não procurem estes desafios em outra empresas que não a atual.

A **Flexibilidade de horária** é um dos requisitos mais procurados, como a isenção de horário e, até mesmo referido pelos entrevistados, a semana de 4 dias de trabalho como

uma motivação dada aos colaboradores para que atinjam margens de progressão maiores. Alienado à flexibilidade, vem a importância da **conciliação entre a vida profissional e pessoal**. Os entrevistados sentem cada vez mais essa necessidade de poder conciliar o trabalho, com a família, com a vida social e com os seus hobbies.

Com a pandemia, Covid-19, veio a obrigatoriedade do **trabalho remoto**, que nos dias de hoje é visto por muitas empresas e por muitos colaboradores como essencial para colaboradores mais produtivos e mais felizes e empresas com maior produtividade e lucro. É atualmente uma das características procuradas aquando da procura de emprego.

A **possibilidade de progressão de carreira** é um fator chave para o colaborador uma vez que permite que este se desenvolva profissionalmente, mas, também para as organizações que proporcionam oportunidades de crescimento aos colaboradores que certamente colheram frutos com isso. Torna-se imprescindível que as organizações desenvolvam planos de carreira para os seus colaboradores para que estes tenham a possibilidade de progressão, antes de ir buscar novos talentos ao mercado de trabalho. As empresas devem primeiro valorizar aqueles que têm dentro de portas, dando-lhes a possibilidade de progredirem profissionalmente e de mostrarem o seu valor que, consequentemente, resultará em colaboradores mais satisfeitos e motivados.

“Salário psicológico, ou seja, tudo o que se oferece para além do salário base. Nomeadamente a flexibilidade de horário, possibilidade de trabalho remoto sem dias fixos, margem de progressão de carreira mais consolidada, seguro de saúde, seguro de vida, eventualmente galp frota ou ajudas de custo em termos de deslocações. Em termos de material de trabalho, devia se apostar bastante no caso do teletrabalho para o conforto dos colaboradores. É um projeto aliciante.” (Entrevistado 24)

5.2.7 Condições que influenciam a escolha do empregador ideal

Com o objetivo de relacionar as condições presentes numa EVP e o seu grau importância para os entrevistados enquanto colaborador ou possível candidato, foi pedido que numa escala de 1 a 8, sendo a 1 a menos atrativa e a 8 a mais atrativa, mencionassem das condições apresentadas o que, para cada um deles, é mais valorizado na escolha de um empregador ideal.

Avaliando a média de respostas para cada condição apresentada, foi este o resultado obtido:

Tabela 13: Média das Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal

Condições	Média
Reputação	3,40
Remunerações e/ou benefícios financeiros	5,13
Benefícios não financeiros	3,03
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	5,37
Clima e cultura organizacional	5,97
Liderança e tomada de decisão	4,83
Segurança e estabilidade	3,23
Flexibilidade das condições de trabalho	5,23

Fonte: Elaboração Própria.

É possível constatar que para os entrevistados a ordem de atratividade segundo a média apresentada é a seguinte:

1º Benefícios não financeiros (**menos atrativa**);

2º Segurança e Estabilidade;

3º Reputação;

4º Liderança e tomada de decisão;

5º Remunerações e/ou benefícios financeiros;

6º Flexibilidade das condições de trabalho;

7º Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira;

8º Clima e cultura organizacional (**mais atrativa**).

O **Clima e cultura organizacional** é de facto a mais atrativa na escolha de um empregador ideal, sendo segundo os entrevistados a base de tudo. Os valores, as crenças, o propósito da organização tem de estar alinhado com o propósito do colaborador e com aquilo que ele acredita. Além, do ambiente de trabalho que tem de ser agradável. Foi muito referido pelos entrevistados que ninguém gosta de trabalhar em ambientes que sejam tóxicos e, de trabalharem numa empresa em que não acreditem ou não estejam alinhados com o propósito da organização. Sendo esta o fator chave de atratividade.

“A cultura organizacional é mais atrativa porque é aquilo que te faz mudar ou não. Porque é aquilo que tu te deparas todos os dias, quando estás a fazer o teu trabalho tu inconscientemente dependes do teu mundo empresarial e quando o teu mundo empresarial é tóxico tu não consegues fazer o teu trabalho e vais ter de ir trabalhar

forçadamente e ponto final. Tu dependes muito da cultura organizacional que a empresa vende". (Entrevistado 1)

"Como te disse para mim parte relacional é o mais importante. E, portanto, ao entrar numa empresa, tenho de gostar das pessoas, tenho de gostar dos valores da empresa e daí ter posto o clima e a cultura organizacional. Tenho de sentir de alguma forma, que as pessoas são boas, que têm bons valores, pelo menos semelhantes aos meus, sabes? As pessoas antes de serem bons profissionais, têm de ser boas pessoas. Portanto, para mim, o clima e cultura organizacional, é muito importante. Eu tenho de gostar da envolvimento da empresa, pronto". (Entrevistado 9)

Já os **benefícios não financeiros** são vistos como menos atrativos devido à comparação de importância perante o leque de condições apresentado, não tendo tanta relevância como os outros, mas que não deixa de ser algo que as empresas têm de ter em consideração.

"Por o lado menos atrativo, temos os benefícios não financeiros que a empresa oferece, no meu entender não é algo determinante para uma decisão, mas é algo que as empresas devem estar atentas". (Entrevistado 16)

"Benefícios não financeiros, nesta escala acaba por não ter a tanta relevância como os outros". (Entrevistado 19)

Tabela 14: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por género (em %)

Condições	F								M							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Reputação	50	38	50	38	13	13	13	0	50	13	25	0	25	25	0	25
Remunerações e/ou benefícios financeiros	13	13	13	13	38	38	25	63	0	38	38	13	13	38	13	13
Benefícios não financeiros	25	63	25	50	13	13	13	13	63	38	25	13	25	0	0	0
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	0	25	13	38	13	50	13	63	0	13	13	63	0	25	38	13
Clima e cultura organizacional	0	13	13	25	50	25	38	50	0	0	0	13	50	25	38	38
Liderança e tomada de decisão	13	38	38	25	38	25	38	0	0	0	25	38	25	0	38	38
Segurança e estabilidade	88	13	50	0	13	0	50	0	50	13	38	13	13	25	13	0
Flexibilidade das condições de trabalho	25	0	13	25	38	50	25	38	0	50	0	13	13	25	25	38

Fonte: Elaboração Própria.

No género feminino, verifica-se que as três condições mais atrativas são o **Desenvolvimento Profissional e Oportunidades de carreira** com 63%, seguido de

Remunerações e/ou benefícios financeiros com 63% e **Clima e Cultura organizacional** com 50%.

O **Desenvolvimento Profissional e Oportunidades de Carreira** é, com base em todos os entrevistados, a sétima condição mais atrativa. Os colaboradores gostam que na organização para o qual trabalham haja uma evolução e aprendizagem constante, tanto a nível profissional como pessoal. Não gostam de se sentir estagnados. Gostam de sentir que fazem a diferença e, mais importante ainda, que têm oportunidades de crescimento e projetos que os desafiem, que os faça lutar a cada dia.

“Desenvolvimento porque eu acho que isto é mesmo importante, não queres estar numa empresa em que te sentes estagnado.” (Entrevistado 15)

As **Remunerações e/ou benefícios financeiros** ocupam o 5º lugar na escala de atratividade, o que quer dizer que embora não seja das mais atrativas, as remunerações são obviamente um dos fatores de decisão e, principalmente, atualmente, devido à instabilidade do país com pandemia e com a guerra, mais ainda.

“Para mim é mais importante a remuneração e os benefícios financeiros devido a instabilidade do país. Neste momento, eu considero que é muito importante, que é isso que realmente faz um bocadinho a diferença, acho que é triste dizer isto, mas infelizmente já não conseguimos trabalhar só por gosto porque as contas não se pagam sozinhas. Infelizmente.” (Entrevistado 2)

Já no género Masculino, as três condições mais atrativas são com 38% o **Clima e Cultura organizacional** e a **Liderança e tomada de decisão**. Contudo, destaco ainda como terceira o **Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira** com 63%, mas no meio da tabela como a 4ª condição mais atrativa.

A **Liderança e tomada de decisão** é para os entrevistados a 4ª condição na escala da atratividade na escolha de um empregador ideal. Embora considerando que a Liderança está na base de tudo e que é bastante importante numa EVP, só se tem conhecimento e só se passa pela experiência quando já se é colaborador da empresa, logo influencia bastante, mas mais no momento da retenção do que no momento da atração. No momento da atração, vai-se pela imagem que é vendida pela empresa e não pela experiência em si.

“Liderança e tomada de decisão e vejo isto nesta ótica de ser o que as pessoas mais se queixam é das lideranças normalmente, é dos ambientes tóxicos, é das más lideranças, e se se queixam tanto é porque tem um impacto tremendo.” (Entrevistado 18)

Um dos entrevistados, destaca ainda que o clima e cultura organizacional é influenciado pelo tipo de liderança:

“O clima e a cultura para mim são resultado de tudo o resto, mas principalmente, são resultado da liderança e da tomada de decisão.” (Entrevistado 26)

Para ambos os géneros, embora com percentagem diferentes, as condições menos atrativas são a **Segurança e Estabilidade** (Feminino – 88%; Masculino – 50%), a **Reputação** (Feminino – 50%; Masculino – 50%) e os **Benefícios não financeiros** (Feminino – 63%; Masculino – 63%).

A **Segurança e Estabilidade** não é atualmente um fator chave na escolha do empregador ideal. Nos dias de hoje, comparando com os tempos passados, já não se fica nas empresas para a vida toda. Os colaboradores mudam com facilidade caso já não sintam bem nas empresas. Já não existe tanta resistência à mudança, principalmente nas gerações mais jovens.

“A segurança e estabilidade lá está, se a empresa não tiver estável, existem mais empresas onde eu possa procurar emprego.” (Entrevistado 2)

“A menos importante é a segurança e estabilidade que hoje em dia, Inês, podes ter um contrato de efetividade, eu já assisti a tantos casos, que as pessoas vão embora na mesma, percebes? É pá, isto é importante, mas para mim há outras coisas que se sobrepõe.” (Entrevistado 9)

“Hoje em dia as pessoas saem facilmente de um dia para o outro e já não se fala em empregos para a vida.” (Entrevistado 18)

“Segurança e estabilidade acho que é aquilo que hoje em dia as pessoas procuram menos. A mudança faz desenvolver, se não houver mudança ficamos estagnados.” (Entrevistado 22)

Tabela 15: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por idade 18-25 anos

						Média
Reputação	4	2	6	1	6	3,8
Remunerações e/ou benefícios financeiros	6	4	7	8	4	5,8
Benefícios não financeiros	8	5	2	4	3	4,4
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	5	6	8	7	8	6,8
Clima e cultura organizacional	8	8	3	5	5	5,8
Liderança e tomada de decisão	7	3	5	2	7	4,8
Segurança e estabilidade	1	1	1	3	1	1,4
Flexibilidade das condições de trabalho	3	7	4	6	2	4,4

Fonte: Elaboração Própria.

Para a geração Z a ordem de atratividade apresentada, segundo a média de respostas é a seguinte:

1º Segurança e Estabilidade **(menos atrativa)**;

2º Reputação;

3º Benefícios não financeiros;

4º Flexibilidade das condições de trabalho;

5º Liderança e tomada de decisão;

6º Remunerações e/ou benefícios financeiros;

7º Clima e cultura organizacional;

8º Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira **(mais atrativa)**.

Verifica-se que os jovens valorizam acima de qualquer outra condição o **Desenvolvimento Profissional e oportunidades de carreira**, inclusive o entrevistado 30 afirma que:

“Prefiro-me sacrificar em salário, em condições de trabalho e/ou em clima, e desenvolver o meu conhecimento e a minha capacidade.”

A segunda condição mais atrativa para esta geração é o **Clima e cultura organizacional**, seguido das **Remunerações e/ou Benefícios financeiros**.

As **Remunerações e/ou benefícios financeiros** está no top 3 de maior atratividade na escolha do empregador ideal, devido à fase de vida em que se encontram, uma fase inicial de construção da sua própria vida como compra de casa, carros, isto é, objetivos que acarretam além de responsabilidade que haja estabilidade financeira. Ainda assim, existem jovens que esta condição não é tão valorizada porque vivem em casa dos pais

e ainda não têm despesas, talvez por isso esta condição está posicionada no 6º lugar na escala de atratividade.

Mais uma vez se verifica que a **Segurança e a Estabilidade** e a **Reputação** perderam importância ao longo dos anos, já não é algo que seja prioritário. Os jovens não querem ter segurança e estabilidade, eles gostam de arriscar, gostam do incerto, mas desde que se sintam felizes e realizados. Caso isso não aconteça, mudam facilmente sem qualquer resistência.

A Reputação, hoje em dia já não se vai para uma empresa só avaliando a componente reputação porque é uma componente instável:

“ter uma boa reputação rapidamente pode acontecer algo que a faça ficar má, ou seja, algo muito instável. Não posso ir por aí.” (Entrevistado 2)

Contudo, o entrevistado 21 contraria a afirmação anterior, mencionando que:

“A mais importante na tomada de decisão é a reputação da empresa, tento sempre perceber qual a imagem que a empresa tem no mercado de trabalho e a solidez da empresa porque infelizmente na minha experiência profissional já tive uma experiência negativa.”

Tabela 16: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por idade 26-40 anos

														Média
Reputação	1	1	1	7	2	4	5	3	2	8	2	3		3,25
Remunerações e/ou benefícios financeiros	6	8	6	6	7	8	8	7	6	2	8	2		6,17
Benefícios não financeiros	5	3	5	3	6	2	1	2	1	1	7	1		3,08
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	4	4	4	4	8	6	7	4	3	6	6	8		5,33
Clima e cultura organizacional	8	7	8	8	5	5	4	5	7	5	4	4		5,83
Liderança e tomada de decisão	7	5	3	2	4	3	3	8	4	4	1	5		4,08
Segurança e estabilidade	3	2	2	1	3	1	6	1	5	3	3	7		3,08
Flexibilidade das condições de trabalho	2	6	7	5	1	7	2	6	8	7	5	6		5,17

Fonte: Elaboração Própria.

Para a geração Y a ordem de atratividade apresentada, segundo a média de respostas é a seguinte:

1º Segurança e Estabilidade (**menos atrativa**);

2º Benefícios não financeiros;

3º Reputação;

4º Liderança e tomada de decisão;

5º Flexibilidade das condições de trabalho;

6º Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira;

7º Clima e cultura organizacional;

8º Remunerações e/ou benefícios financeiros **(mais atrativa)**.

Para esta geração, entre os 26 e os 40 anos, ainda também uma geração jovem, uns em começo de carreira e começo de vida outros na fase de amadurecimento, verifica-se que a **Remuneração e/ou benefícios financeiros** já é uma componente primordial exatamente porque querem comprar casa, carro, querem viajar, ou porque até já têm filhos e responsabilidades acrescidas que precisam de estabilidade financeira.

Imediatamente a seguir vem o **Clima e cultura organizacional**, bastante importante para o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e, muitas vezes, fator de saída das organizações, por essa razão está no top 3 das mais atrativas na escolha de um empregador ideal.

O **Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira** continua a ser das mais atrativas. Verifica-se que a aprendizagem é um processo constante independentemente da idade.

A **segurança e estabilidade** e a **reputação** continuam na escala das menos atrativas, seguido dos **benefícios não financeiros**.

Tabela 17: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por idade 41-60 anos

												Média
Reputação	8	6	1	3	3	3	4	1	3	1	5	3,45
Remunerações e/ou benefícios financeiros	2	5	5	2	5	6	3	8	5	3	1	4,09
Benefícios não financeiros	1	3	4	1	1	2	2	2	4	2	4	2,36
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	7	4	3	4	4	8	8	6	2	7	2	5,00
Clima e cultura organizacional	6	7	2	7	6	7	7	5	8	6	6	6,09
Liderança e tomada de decisão	5	8	6	8	2	4	6	7	7	5	3	5,55
Segurança e estabilidade	3	1	7	6	7	5	1	3	1	4	7	4,09
Flexibilidade das condições de trabalho	4	2	8	5	8	1	5	4	6	8	8	5,36

Fonte: Elaboração Própria.

Para a geração X a ordem de atratividade apresentada, segundo a média de respostas é a seguinte:

1º Benefícios não financeiros **(menos atrativa)**;

2º Reputação;

- 3º Segurança e estabilidade;
- 4º Remunerações e/ou benefícios financeiros;
- 5º Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira;
- 6º Flexibilidade das condições de trabalho;
- 7º Liderança e tomada de decisão;
- 8º Clima e cultura organizacional **(mais atrativa)**.

Para esta geração verifica-se novas tendências para o top 3 das mais atrativas: **Clima e cultura organizacional**, seguido da **Liderança e tomada de decisão** e da **Flexibilidade das condições de trabalho**.

A **Flexibilidade das condições de trabalho** posiciona-se, com base na média de todos os entrevistados em 6º lugar na escala de atratividade. Independentemente da idade, é fator decisivo na escolha de um empregador ideal. Atualmente, os colaboradores querem tempo para estar com a família, com os amigos e realizar os seus hobbies, para isso exigem certos tipos de condições como: work life balance, o trabalho híbrido e/ou remoto, semana de 4 dias, flexibilidade para gerir as suas horas de trabalho diárias, entre outras.

Mais uma vez se verifica a tendência para as três condições menos atrativas: **Benefícios não financeiros**, seguido da **Reputação** e da **Segurança e Estabilidade**. Ainda assim, pode-se destacar que a Segurança e estabilidade passou, no passar das gerações, de 1º para 3º lugar, verificando-se nesta geração um pouco de destaque para esta componente.

Tabela 18: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: por idade 61+ anos

	Média		
Reputação	5	1	3
Remunerações e/ou benefícios financeiros	3	3	3
Benefícios não financeiros	4	2	3
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	2	6	4
Clima e cultura organizacional	8	5	6,5
Liderança e tomada de decisão	7	4	5,5
Segurança e estabilidade	1	7	4
Flexibilidade das condições de trabalho	6	8	7

Fonte: Elaboração Própria.

Para a geração dos *baby boomers* a ordem de atratividade apresentada, segundo a média de respostas é a seguinte:

- 1º Benefícios não financeiros (**menos atrativa**);
- 2º Reputação;
- 3º Remunerações e/ou benefícios financeiros;
- 4º Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira;
- 5º Segurança e estabilidade;
- 6º Liderança e tomada de decisão;
- 7º Clima e cultura organizacional;
- 8º Flexibilidade das condições de trabalho (**mais atrativa**).

Segundo a tabela 11, verifica-se que as condições mais atrativas são a **Flexibilidade das condições de trabalho**, o **Clima e cultura organizacional** e a **Liderança e tomada de decisão**.

Já as menos atrativas mantém-se a **Reputação** e os **Benefícios não financeiros**; e aparece as **Remunerações e/ou benefícios financeiros**. Para esta geração, as Remunerações e/ou benefícios financeiros já não é algo atrativo na escolha de um empregador ideal, valorizando mais outras condições como, além das já mencionadas como as mais atrativas, a Segurança e Estabilidade.

Conclui-se que, para as todas as gerações, a condição Clima e cultura organizacional mantém-se no top 3 das mais atrativas na escolha do empregador ideal.

Para as idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos verifica-se as mesmas 3 condições mais atrativas: Clima e Cultura organizacional, Remunerações e/ou benefícios financeiros e o Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira. E para as idades entre os 41 e 61 anos ou mais verifica-se as mesmas 3 condições mais atrativas: Clima e Cultura organizacional, Liderança e tomada de decisão e Flexibilidade das condições de trabalho. Existindo aqui uma tendência entre as gerações mais próximas.

No que toca às condições menos atrativas verifica-se a tendência para o posicionamento das condições: Reputação, Benefícios não financeiros e Segurança e estabilidade. Sendo de destacar que para os *baby boomers*, a Segurança e estabilidade é substituída pelas Remunerações e/ou benefícios financeiros.

Analisando a relação das condições mais atrativas na escolha do empregador ideal com as diferentes dimensões das empresas, verifica-se que:

Tabela 19: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: Microempresa

			Média
Reputação	6	3	4,5
Remunerações e/ou benefícios financeiros	5	7	6
Benefícios não financeiros	3	2	2,5
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	4	4	4
Clima e cultura organizacional	7	5	6
Liderança e tomada de decisão	8	8	8
Segurança e estabilidade	1	1	1
Flexibilidade das condições de trabalho	2	6	4

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 20: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: Pequena empresa

									Média
Reputação	1	3	4	1	1	3	5		2,57
Remunerações e/ou benefícios financeiros	8	5	3	3	3	2	1		3,57
Benefícios não financeiros	3	1	2	2	2	1	4		2,14
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	4	4	8	6	7	8	2		5,57
Clima e cultura organizacional	7	6	7	5	6	4	6		5,86
Liderança e tomada de decisão	5	2	6	4	5	5	3		4,29
Segurança e estabilidade	2	7	1	7	4	7	7		5,00
Flexibilidade das condições de trabalho	6	8	5	8	8	6	8		7,00

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 21: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: Média empresa

							Média
Reputação	1	1	5	8	3		3,6
Remunerações e/ou benefícios financeiros	6	5	3	2	5		4,2
Benefícios não financeiros	5	4	4	1	4		3,6
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	4	3	2	6	2		3,4
Clima e cultura organizacional	8	2	8	5	8		6,2
Liderança e tomada de decisão	7	6	7	4	7		6,2
Segurança e estabilidade	3	7	1	3	1		3
Flexibilidade das condições de trabalho	2	8	6	7	6		5,8

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 22: Condições mais valorizadas na escolha do empregador ideal: Grande empresa

																	Média
Reputação	1	8	4	7	2	3	2	4	6	1	5	2	3	1	2	6	3,56
Remunerações e/ou benefícios financeiros	6	2	6	6	4	2	7	8	7	8	8	6	6	8	8	4	6,00
Benefícios não financeiros	5	1	8	3	5	1	6	2	2	4	1	1	2	2	7	3	3,31
Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira	4	7	5	4	6	4	8	6	8	7	7	3	8	6	6	8	6,06
Clima e cultura organizacional	8	6	8	8	8	7	5	5	3	5	4	7	7	5	4	5	5,94
Liderança e tomada de decisão	3	5	7	2	3	8	4	3	5	2	3	4	4	7	1	7	4,25
Segurança e estabilidade	2	3	1	1	1	6	3	1	1	3	6	5	5	3	3	1	2,81
Flexibilidade das condições de trabalho	7	4	3	5	7	5	1	7	4	6	2	8	1	4	5	2	4,44

Fonte: Elaboração Própria.

Segundo as tabelas 19, 20, 21 e 22 apresentadas, conclui-se de um modo geral que independentemente da dimensão da empresa, o que os colaboradores valorizam mais é o **Clima e cultura organizacional**, sendo considerado um fator chave na escolha do empregador ideal e, conseqüentemente, na retenção dos colaboradores.

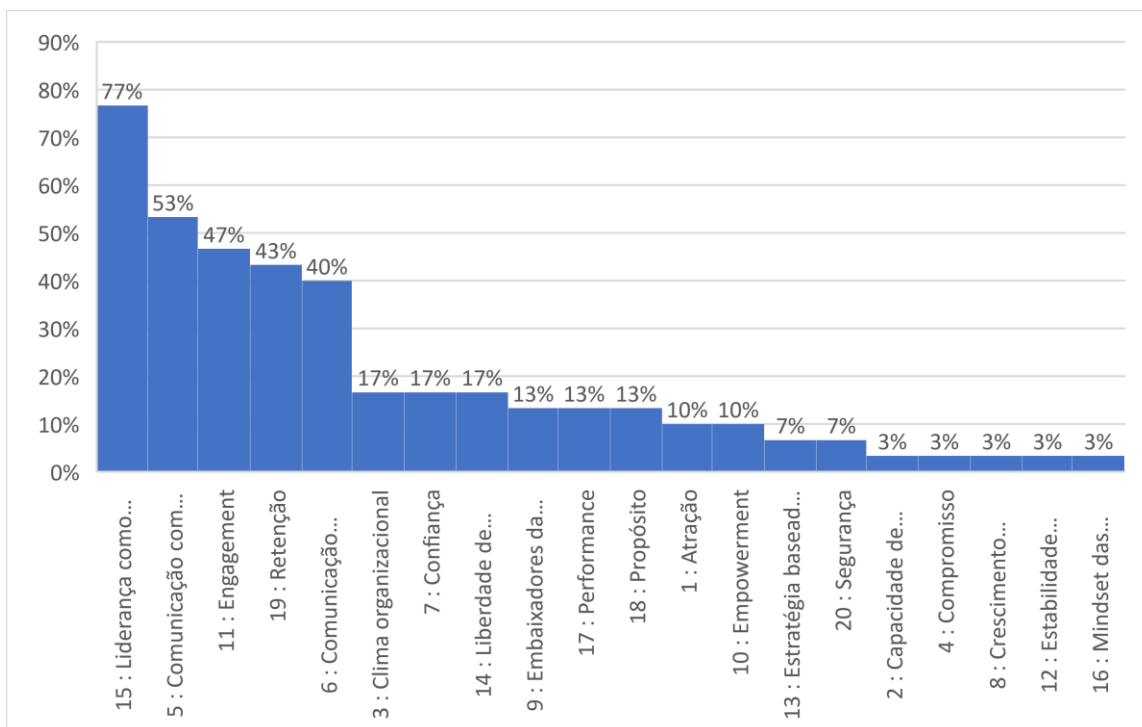
Outras condições consideradas como as mais atrativas foram a Liderança, a Flexibilidade das condições de trabalho, o Desenvolvimento profissional e as Remunerações.

Como se tem vindo a verificar pelas diferentes variáveis, e nesta não é exceção, a **Segurança e estabilidade**, a **Reputação** e os **Benefícios não financeiros** encontram-se como as condições menos atrativas na escolha do empregado ideal. Não que não sejam importantes, mas são as condições que menos atraem os entrevistados.

Perante a nuvem de palavras apresentada, verifica-se que na perceção dos entrevistados a **Liderança** é sem margens para dúvidas o que mais influencia o *employer branding*.

O gráfico 12, corrobora a afirmação destacando com 77% a **Liderança**, seguido com 53% a **comunicação como alicerce** e com 47% o **engagement**.

Gráfico 12: Distribuição das dimensões por ordem decrescente



Fonte: Elaboração Própria.

A liderança é para os entrevistados o vértice deste triângulo que mais influencia o *employer branding*. Ter uma chefia que saiba liderar, que tenha o mesmo propósito que os seus chefiados e que seja confiável torna-se crucial:

“Se não tivermos uma boa chefia, se não tivermos alguém que nós confiamos e que tenha o mesmo propósito que nós e que perceba o nosso propósito é muito difícil trabalhar num ambiente assim. Eu acho que para mim faz todo o sentido quando falamos em employer branding porque as nossas chefias são parte integrante do nosso trabalho e o nosso trabalho corresponde às nossas chefias então é impossível falarmos de employer branding, sem falarmos, sem trabalharmos a parte da liderança.”
(Entrevistado 5)

“Um estilo de liderança ressonante que promova o empowerment, o compromisso, o engagement da pessoa talentosa é certamente crucial.” (Entrevistado 6)

A liderança é fator determinante na decisão de ficar ou sair de uma organização:

“A liderança impacta tremendamente nas pessoas lideradas e, de facto, se nós queremos atrair e reter a liderança tem que ser voltada para as pessoas e para a motivação dessas mesmas pessoas.” (Entrevistado 8)

Segundo o entrevistado 26, um bom líder tem de ser orientado para as pessoas, assim como, para os resultados da empresa. Contudo, o entrevistado conclui o seu discurso com desagrado:

“Somos um país de PME’s e como um país de PME’s que somos, não somos só pequenas médias empresas, acho que também somos pequenos e médios líderes e pequenos e médios gestores, em que tudo tem a ótica do número, do lucro, e que tudo isto que são políticas hoje em dia de gestão de pessoas, acaba às vezes até a ser avaliado com certo desdém. E eu acho que esse é um dos grandes problemas pelos quais nós também não somos um país muito atrativo para fidelizar o nosso talento.”

O entrevistado 18 destaca a influência das lideranças e menciona inclusive, que atualmente, os colaboradores sobem a cargos de liderança por competências técnicas, o que pode ser um problema para as empresas:

“Tem uma influência tremenda, porque cada vez mais as pessoas se queixam das lideranças, cada vez mais as lideranças são por competências técnicas e não comportamentais. Ou seja, promove-se alguém a líder porque faz bem e arranja-se dois problemas: perde-se alguém que fazia bem porque passou a liderar e deixou de fazer, e arranjou-se um péssimo líder porque aquela pessoa era boa a fazer, mas péssima a liderar. Isto acontece em montes de empresas, é prática recorrente.”

O **Engagement**, a terceira dimensão mais mencionada pelos entrevistados na influência do *employer branding*, existe quando o colaborador está envolvido e comprometido com o propósito da empresa, gerando empenho por parte do colaborador ao realizar as suas tarefas diárias. Torna-se imprescindível a promoção do *engagement* dentro das organizações, uma vez que vai gerar pessoas mais satisfeitas e mais motivadas e, consequência disso, maior retenção.

Este envolvimento das pessoas com a marca, parte muito de um dos vértices deste triângulo: A Comunicação.

A comunicação é vista como um alicerce, uma vez que esta tem de ser transparente, tanto a comunicação externa como, principalmente, a comunicação interna. As pessoas

gostam de se sentir ouvidas, de serem livres para argumentar e dar as suas opiniões e ideias. Os colaboradores querem ser integrados, gostam de saber mais para que possam deixar a sua marca por onde passam.

“Não há liderança sem haver comunicação, comunicação é um diálogo. Não é um monólogo. Verdade, comunicação, implica capacidade de escuta. (...) Mas tem de haver um diálogo, ou seja, as nossas pessoas têm de sentir abertura para poderem partilhar tudo aquilo que pensam e que sentem sem sentirem que vão ser ostracizadas e que não vão ter consequências por aquilo que possam dizer não estar de acordo com aquilo que era esperado. Este tipo de comunicação só se alcança se existir confiança, que é uma coisa fundamental. Quando eu tenho alguém a quem eu reporto que tem esta capacidade de comunicação bilateral, que tanto é claro, e assertivo na emissão da Mensagem, mas que tem capacidade de ouvir, de me ouvir a mim e de respeitar a minha opinião, ainda que possa ter uma opinião contrária e eu não sinta medo de falar, de me exprimir. Então, eu acho que nós temos o fluxo comunicacional a funcionar muito bem.”
(Entrevistado 26)

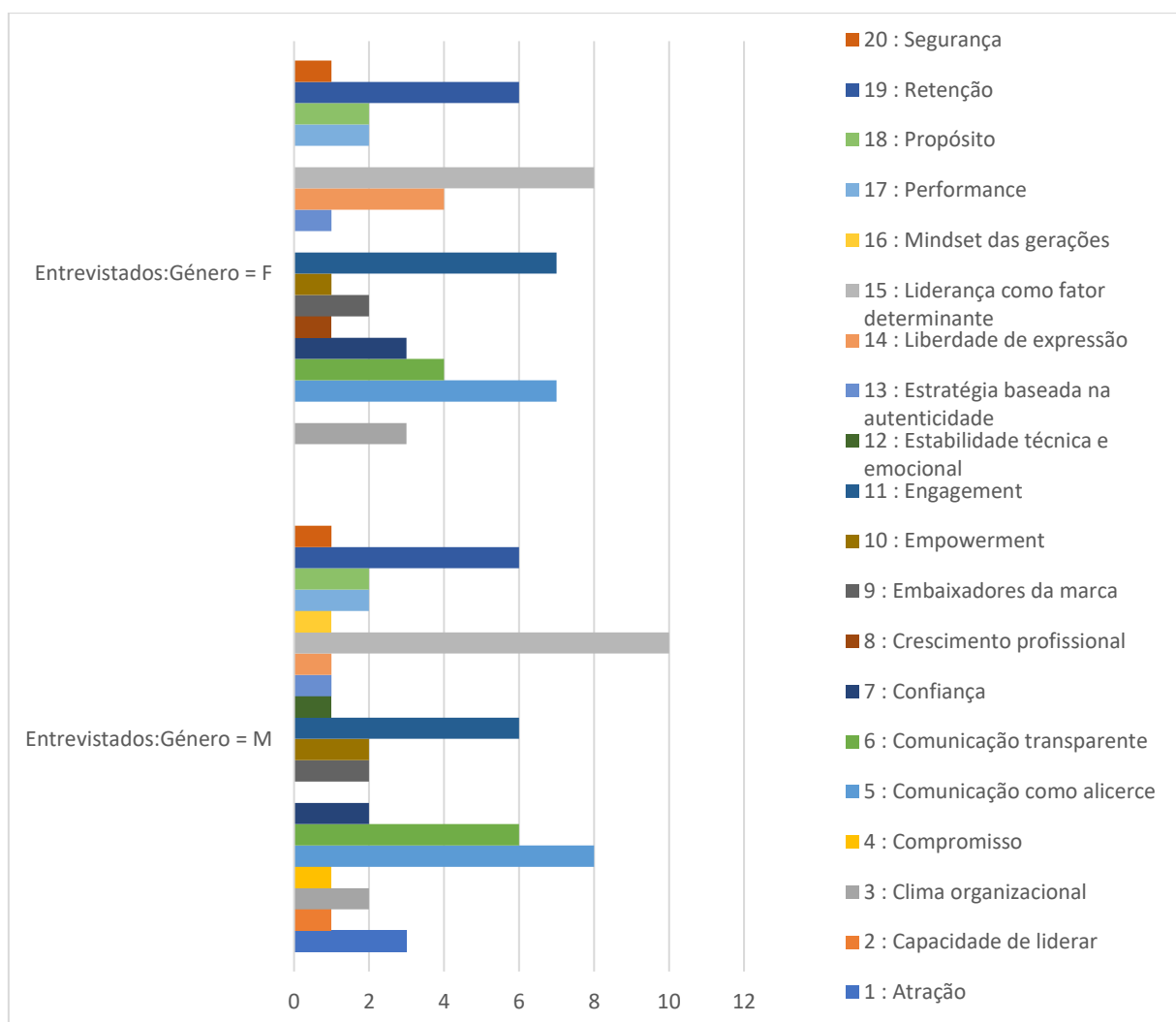
Já a satisfação e a motivação são uma consequência destes dois fatores, assim como de tantos outros. Segundo os entrevistados, isto é um ciclo:

“Se eu estou numa empresa em que não comunicam comigo, não me deixam falar, o meu chefe não me dá espaço para eu crescer, eu não estou satisfeita. E, isto vai gerar desmotivação e má motivação leva a uma má performance, ou seja, é um ciclo que acabam por estar todos ligados ao employer branding.” (Entrevistado 5)

É crucial para as empresas gerirem da melhor forma todas as dimensões que fazem parte do *employee value propositions*, para terem colaboradores satisfeitos e motivados:

“A satisfação e a motivação: eu até posso estar muito motivado, mas se não tiver satisfeito, essa motivação não vai durar por muito mais tempo. Eu vou perdendo o foco, vou desmoralizando.” (Entrevistado 17)

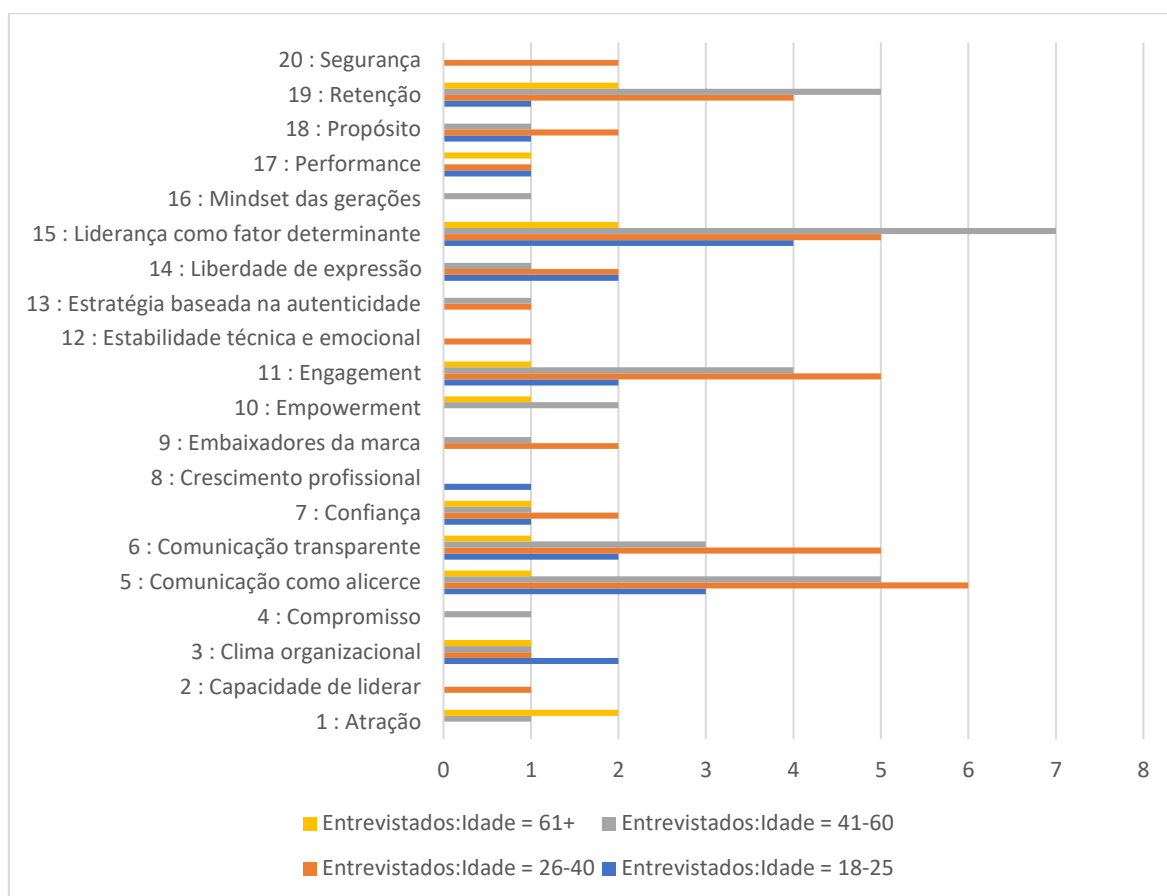
Gráfico 13: Dimensões do triângulo: por género



Fonte: Elaboração Própria.

Segundo o gráfico 13, verifica-se a mesma tendência para a **Liderança** como fator que mais influência o *employer branding*, seguido da **Comunicação** e do **Engagement**.

Gráfico 14: Dimensões do triângulo: por idade



Fonte: Elaboração Própria.

Para as diferentes gerações, a **liderança** e a **comunicação** são as duas dimensões primordiais que influenciam o *employer branding*. Contudo, ainda destacam outras como: o *Engagement*, a Liberdade de expressão, o clima organizacional e a comunicação transparente que irão influenciar positivamente ou negativamente o *employer branding* e, consequentemente, a atração e retenção de talentos.

Tabela 23: Dimensões do triângulo: por dimensão da empresa

Dimensão	Entrevistados:Dimensão da empresa = MICRO	Entrevistados:Dimensão da empresa = PEQUENA	Entrevistados:Dimensão da empresa = MÉDIA	Entrevistados:Dimensão da empresa = GRANDE
1 : Atração	0	1	1	1
2 : Capacidade de liderar	0	0	1	0
3 : Clima organizacional	0	0	2	2
4 : Compromisso	1	0	0	0
5 : Comunicação como alicerce	1	3	2	6
6 : Comunicação transparente	2	3	1	4
7 : Confiança	0	1	2	2
8 : Crescimento profissional	0	0	0	1
9 : Embaixadores da marca	0	1	1	2
10 : Empowerment	1	0	1	1
11 : Engagement	2	3	3	4
12 : Estabilidade técnica e emocional	0	0	1	0
13 : Estratégia baseada na autenticidade	0	0	1	1
14 : Liberdade de expressão	0	0	2	3
15 : Liderança como fator determinante	2	4	3	6
16 : Mindset das gerações	0	0	0	1
17 : Performance	0	2	1	1
18 : Propósito	0	1	1	2
19 : Retenção	2	2	3	4
20 : Segurança	0	0	1	1

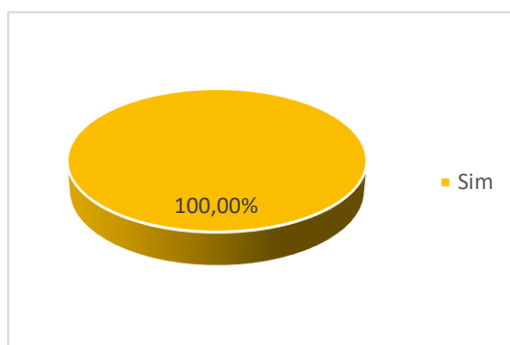
Fonte: Elaboração Própria.

Tendo por base as dimensões das empresas no que toca à influência das diferentes dimensões, podemos verificar pela tabela 6 que a Liderança, a Comunicação como alicerce e o *Engagement* continuam a ser as principais dimensões.

5.2.9 Valorização da proposta de valor pelas diferentes gerações

Uma das questões de investigação deste projeto era perceber como criar valor para os colaboradores tendo em conta as diferenças e perceções de cada geração. Assim, questionou-se os entrevistados se achavam que existiam diferenças entre geração, ao qual a resposta foi unânime. Sim, existem.

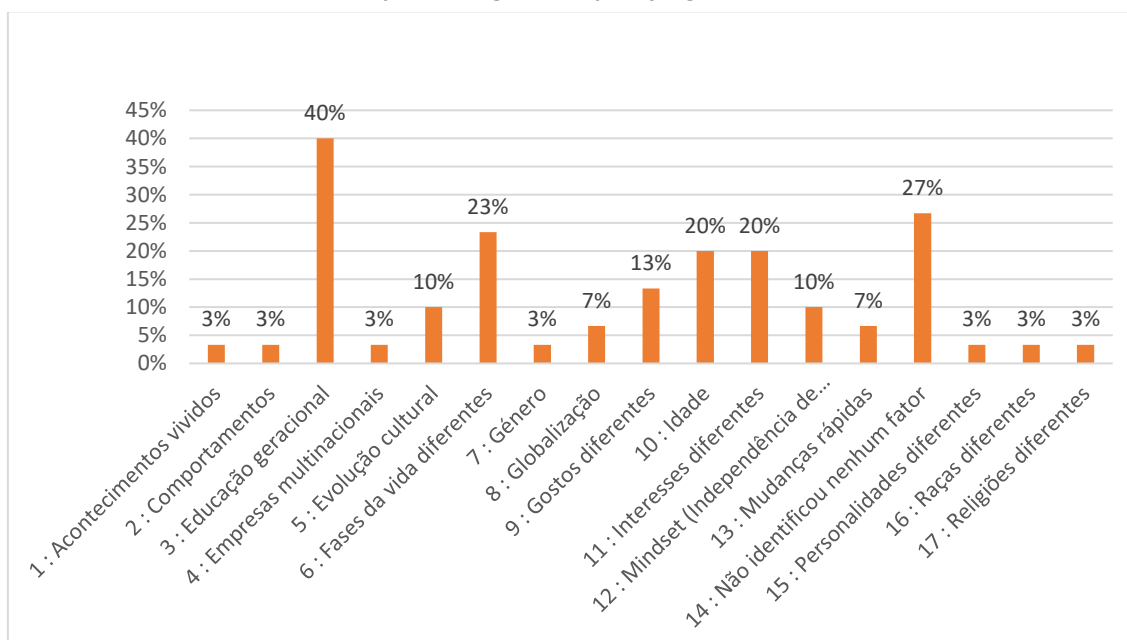
Gráfico 15: % de diferenças entre gerações



Fonte: Elaboração Própria.

Com base nas respostas dos entrevistados foi possível perceber a origem dessas diferenças, mesmo sem o questionar houve entrevistados que o mencionaram. Assim, será utilizada essa informação de forma a completar o estudo.

Gráfico 16: Origem das diferenças geracionais



Fonte: Elaboração Própria.

Embora 27% dos entrevistados não tenham mencionado nenhuma origem para estas diferenças geracionais, uma vez que não foi questionado, percebe-se que os

entrevistados acreditam que essas diferenças provém de **Acontecimento vividos**; dos **próprios comportamentos**; da **Educação geracional**; de **Empresas Multinacionais** porque o que valoriza um Português não é o mesmo que valoriza, por exemplo, um Australiano; da **Evolução cultural**; das **Fases de vida diferentes**; do **Género**; da **Globalização**; dos **gostos diferentes**; dos **interesses diferentes**; da **idade**; do **Mindset da pessoa**, das **Mudanças rápidas** como inovações e avanços tecnológicos e as organizações e os seus líderes devem acompanhar estas mudanças; das **diferentes personalidades**; de **raças diferentes** e **religiões diferentes**. Todas estas têm impacto na valorização da EVP por parte das diferentes gerações.

Torna-se interessante perceber como os entrevistados percecionam a origem destas diferenças, sendo que as mais destacadas foram com 40% a **Educação geracional** e com 23% as **Fases de vida diferentes**.

Um dos entrevistados menciona que mais do que a geração, deve-se conhecer as pessoas:

“Do meu ponto de vista, Inês, é mais do que isso e se calhar numa primeira abordagem, nós podemos classificar as pessoas de acordo com a geração, mas depois devemos conhecê-las com maior profundidade e perceber o que é que as diverge dentro da mesma geração, porque eu tenho a certeza de que dentro da mesma geração as pessoas vão valorizar coisas distintas.” (Entrevistado 26)

As **fases de vida** e a **idade** são fatores de diferenciação entre pessoas que com idades diferentes e em fases de vida diferentes. Segundo os nossos entrevistados, os mais jovens valorizam mais a remuneração do que um seguro de saúde, devido à fase de vida em que estão, em que têm objetivos como começar a formar uma vida e, torna-se necessário ter estabilidade económica. Outro exemplo destacado pelos nossos entrevistados foi o benefício de ter cartão refeição:

“Um exemplo muito simples aqui na empresa, por exemplo, nós damos o subsídio de refeição em cartão de refeição. Um jovem preferia em dinheiro do que em cartão porque ele não vai ao supermercado fazer compras (...). Uma pessoa mais velha, para ele é normal, porque vai ao supermercado fazer compras e então tem aquele cartão de refeição, portanto, ou seja, estamos a falar do mesmo benefício, mas obviamente um valoriza, o outro preferia não ter.” (Entrevistado 3)

O entrevistado 6, corrobora dizendo que *“Não há coisa pior do que tratar pessoas diferentes de forma igual”*.

As gerações mais novas são motivadas pela valorização, novos projetos, participação, polivalência, trabalhos intuitivos, interativos e *webizados*, e empregos onde tenham um expoente de carreira.

“Estas gerações vêm de uma empresa para aprender. E depois não estão bem ou não têm hipótese de crescimento e não pensam duas vezes, portanto, não se prendem a uma empresa como as gerações mais antigas se prendiam. Não têm medo de mudar, não têm resistência à mudança. Têm uma capacidade e competência de adaptação muito grande.” (Entrevistado 9)

“Enquanto estiver bem estou, no dia em que deixar de estar bem há de haver outra coisa. Secalhar é a Independência de pensamento.” (Entrevistado 12)

Ao contrário das gerações mais antigas que valorizam processos como a reputação, o reconhecimento, a estabilidade, os seguros de saúde que envolvam a família, o acompanhamento na maternidade e na paternidade, entre outros.

A flexibilidade das condições de trabalho, por exemplo, a geração dos *baby boomers* vivem numa cultura em que estão empenhados em conseguir ganhar mais, trabalhar mais e, consequência disso, vem o reconhecimento. Quase o chamado *workaholic*. E, antigamente procurava-se o emprego para a vida toda.

Já as gerações mais novas, incluindo geração Z e Y, já não pensam da mesma forma, já existe volatilidade. Não são resistentes à mudança, mudam com facilidade e trabalham de forma equilibrada, procuram o chamado *work life balance*.

O entrevistado 4 destaca que com as diferenças existentes deixa de haver um troca geracional e partilha de conhecimento entre colaboradores e entre colaborador e empresa que é tão importante nas organizações, dando o exemplo da situação atual na sua empresa:

“O nosso plano de benefícios tem várias utilizações. Portanto, as utilizações que os nossos benefícios têm, por exemplo, o teletrabalho tem uma fraca adesão das populações mais antigas. Tem uma forte adesão das populações mais jovens. (...) Para além de promover o teletrabalho para com os mais jovens, que é importante para eles ficarem em casa a trabalhar e terem tecnologia QB para que possam fazer o seu trabalho e ir uma vez por semana à empresa. Já para os mais antigos, temos de proporcionar um ambiente de trabalho na organização que seja também propício a essa motivação.”

O entrevistado 10, complementa dizendo:

“Claro que existe muito ambiente híbrido e existe um esforço para que existem chamadas, eventos híbridos e toda uma cultura tipo coffee calls. Mas que não é uma coisa para tu criares verdadeiros laços. Então eu vejo isso como um desafio. Claro que isto vai cada vez mais vai ser o futuro e vamos ter de lidar com este desafio e vamos ter de criar novas soluções, mas para já é uma das coisas que eu estou realmente anotar.”

Segundo o entrevistado 4, as gerações mais novas querem empregos mais tecnológicos, ambientes claros e querem poder fazer parte da tomada de decisão. Comparando, com a alguns anos atrás que, a entrevistada, menciona que era pedido às pessoas para participar. Atualmente, isso já é intrínseco e a entrevistada menciona ter haver com a **evolução cultural** das organizações.

As gerações mais novas valorizam o cumprimento dos horários de trabalho, ter tempo para as suas coisas, o trabalho remoto, a flexibilidade e a autonomia. Exigem formação e mobilidade dentro da empresa ou até internacionalmente.

“Têm mais exigências, mas exigências bastante positivas no sentido em que desafiam a empresa a ir mais além, desafiam as equipas a desenvolver e a serem mais criativos na sua oferta e na forma como comunicam e é importante ter isto em conta para as novas gerações. E as empresas têm de acompanhar se não, não vão conseguir. Infelizmente, é uma realidade em Portugal, que a maioria das empresas não acompanha e é por isso que temos cada vez mais jovens a pensar no seu futuro noutro país.”
(Entrevistado 14)

Atualmente, tanto se está em Portugal como em outra parte do mundo, ou em Portugal e a trabalhar para o outro lado do mundo e isto é consequência da **Globalização**.

“Hoje em dia estamos num mundo, já não nos limitamos à nossa área de residência”
(Entrevistado 12)

Verificam-se diferenças até mesmo pelos canais digitais, em que os mais jovens preferem conversar pelos canais digitais, quando as gerações mais antigas privilegiam o contacto visual, a presença, conseguem perceber as emoções do outro e isso não é possível através de um computador.

“Temos é que se calhar saber gerir melhor as ferramentas que temos à mão de acordo com os objetivos que temos para determinados momentos, digamos assim, não é? (...) Acho também que os RH têm de estar atentos em gerir o equilíbrio entre o digital e o presencial, cada vez mais.” (Entrevistado 8)

Uma das soluções dada pelos entrevistados foi a possibilidade de as empresas terem *Flex Benefits*, ou seja, um conjunto de benefícios acordados pela empresa e que são transversais a todos, independentemente das gerações, de gostos ou interesses diferentes. Assim, tendo em conta o gosto e a situação da pessoa em particular, seria algo que melhoraria as EVP's, uma vez que se destacavam pela diferenciação.

“Estamos a falar do mesmo benefício, mas obviamente um valoriza o outro preferia não ter. Portanto, eu acho que é sempre difícil essa gestão, mas é importante ter de o fazer, ou seja, o ideal seria ter uma gestão flexível dos benefícios (...). Se tivermos um pacote de benefícios muito rígido. Obviamente, não vamos conseguir agradar a todos.”
(Entrevistado 3)

Outras empresas, já se começam a adaptar a estas realidade, e criam propostas válidas tendo em conta as suas *personas*, como por exemplo a empresa do entrevistado 16:

“Posso te dizer que aqui nós temos várias gerações. (...) E isto também diferencia o que queremos oferecer a cada uma delas. Aos funcionários que já são mais velhos tentamos oferecer uma grande flexibilidade para estarem com a família, e quem decide ser pai ou mãe tem benefícios por parte da empresa com o intuito de estimular que sejam pais e dar esse reforço positivo. Para os mais novos, temos também uma série de benefícios, parcerias, eventos, descontos, happy hours, tudo o que sirva para os fazer felizes, que é isso que nós queremos.”

Existem diferenças e essas são percecionadas por todos. As empresas têm de saber lidar com essas diferenças. Pode haver certas coisas que podem ser valorizadas por todos, mas é importante que a abordagem e a mensagem a passar seja cada vez mais personalizada.

As empresas se querem atrair e reter talento devem-se focar no outro, nas suas necessidades, devem estar atentas às motivações e comportamentos dos seus colaboradores e devem estudar as suas *personas*, uma vez que os seres humanos têm níveis e formas de motivacionais diferentes.

“A resposta não é mudar as pessoas que estão a chegar ao mercado de trabalho, mas sim mudar a forma como as organizações trabalham. O que é que eu tenho de fazer diferente para chegar à expectativa que ele tem? Trabalhar o momento antes, para que as expetativas e a realidade coincidam.” (Entrevistado 11)

Torna-se imprescindível o alinhamento de expetativas entre a empresa e o colaborador e este deve ser um dos objetivos presentes numa EVP:

“Temos de ter em conta essas expectativas, conhecer as expectativas das pessoas para poder adequar sejam os benefícios, sejam as condições, seja a progressão de carreira de acordo com essas expectativas das pessoas que independentemente das suas idades; (...) não existe também employer branding se não houver uma distinção e uma clara orientação das necessidades do seu público-alvo. (Entrevistado 27)

De forma a finalizar, o entrevistado 30 afirma que é muito limitativo organizar o trabalho no âmbito de gerações:

“Acho que é muito mais importante olhar para os comportamentos e não necessariamente para a idade dessa pessoa. (...) Dentro da mesma geração tens um grupo muito diverso de pessoas e se tu apenas olhares para o que a literatura te diz que é a média dessa geração, não vais conseguir fazer uma proposta de valor e um produto suficientemente atrativo e personalizado.”

Uma das condições destacada pelos entrevistados foi a **Saúde Mental**. E isso é para todos, independentemente das gerações. É cada vez mais importante estar numa empresa com um bom clima e cultura organizacional, que o colaborador se sinta realizado e integrado, e que a empresa permita o seu desenvolvimento e crescimento organizacional porque um fator importante e que pode ser consequência disso é a Saúde mental dos colaboradores que, segundos entrevistados, deve ser um assunto primordial nas empresas. As empresas devem perceber como o colaborador se sente e se for necessário descansar, deixar descansar para não acontecer casos como o *burnout*.

5.2.10 Considerações finais dos entrevistados

No final das entrevistas, os entrevistados foram questionados se queriam acrescentar algo que fosse relevante para o estudo, pelo que das respostas obtidas os entrevistados mencionaram que o tema principal deste projeto, o EVP, é muito interessante porque é algo personalizado que se está a associar à temática do *employer branding*. Referiram que, infelizmente, são temáticas pouco estudadas e tomadas como referência, em Portugal.

As pessoas devem ser cada vez mais vistas como um ativo estratégico dentro de uma organização porque os colaboradores não são recursos, não são custos. São as pessoas que fazem uma organização. São elas que, como ativo estratégico, trazem às organizações uma vantagem competitiva sustentável. Não existem pessoas iguais, portanto cabe às organizações ter cada vez mais consciência dos talentos que têm entre portas e que se quiserem ser competitivas no mercado de trabalho, têm de criar

mecanismos que permita a atração, a retenção e o desenvolvimento dos melhores talentos. O princípio é ter a pessoa certa no lugar certo. O *employer branding* ajuda nesta temática porque não se quer ter muitos candidatos, quer-se ter os candidatos certos. E, para isso, tem de se definir um *target*, definir a forma como se vai comunicar para esse *target* e ter uma comunicação transparente e verdadeira.

A comunicação é algo extremamente importante. Não há atração e retenção sem uma clara comunicação interna e externa.

Foi referido que o alinhamento de expectativas é um ponto fulcral e que deve estar presente numa EVP, uma vez que as pessoas são cada vez mais existentes e a oferta é muita, mas a mão-de-obra talentosa disponível é escassa.

Foi reforçado que dentro das organizações temos pessoas mais jovens e mais maduras e que ambas se complementam. Portanto, devemos valorizar todas as gerações de igual forma, apesar das suas diferenças. Tem de existir uma partilha de conhecimento entre gerações. As empresas não devem permitir que uns sejam mais valorizados em detrimento de outros, ambos têm qualidades, ambos têm lacunas. Tem de haver uma aculturação.

Em suma, deve-se olhar para o *employer branding* e para a estratégia do *employee value proposition* como uma função estratégica dentro de uma organização que irá permitir o desenvolvimento sustentável do negócio, e não como uma ferramenta que permite só a atração e retenção de talentos.

Deve-se olhar para os colaboradores não como um recurso, mas como um ativo estratégico dentro da organização porque são eles os principais promotores da marca externamente.

6. CONCLUSÃO

Este estudo foi realizado com o intuito de compreender em que medida o Employer Branding e o Employee Value Proposition, que têm tido uma crescente relevância no mercado de trabalho, são relevantes para as organizações e, mais concretamente, para a atração e retenção de talentos.

Tendo como foco as três questões de investigação inicialmente colocadas, pode-se concluir que com o desenvolvimento do presente estudo foi possível com os resultados obtidos responder devidamente a estas questões, explanadas a seguir:

Questão de investigação 1: O Employer Branding contribui para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos?

Objetivos de investigação:

- Perceber como é percecionado o papel do EB;
- Perceber o comprometimento do colaborador com a Marca.

Conclusões: O employer branding é entendido pelos entrevistados como uma mais-valia para a obtenção de vantagem competitiva. Este não deve ser só visto com a finalidade de atrair e reter talento, mas como um processo estratégico que permite o desenvolvimento sustentável. É um conceito praticamente conhecido por todos os entrevistados, mas pouco aplicado formalmente nas organizações. Embora saibam o que é, vão praticando as diversas estratégias sem um plano formalmente definido.

Embora o Employer branding seja visto pelos entrevistados com uma componente positiva nas organizações, muitos consideram que se este não for bem aplicado, ou seja, se não houver um fio condutor claro e transparente que corresponde à realidade da organização, pode prejudicar o desejo de pertença dos colaboradores, assim como, o desenvolvimento sustentável da organização.

Quanto ao segundo objetivo de investigação, no que toca ao envolvimento do colaborador com a marca a maioria sente-se parte integrante da organização, assim como recomendaria a organização para o qual trabalha. De salientar, que sendo os colaboradores um ativo estratégico nas organizações são, também, os promotores da marca externamente. Assim, as organizações devem trabalhar o momento anterior - a retenção - para depois se dedicarem ao momento posterior – a atração de novos talentos, se necessário.

Questão de investigação 2: Quais as condições mais valorizadas pelos potenciais e atuais colaboradores no processo de criação de valor para o empregado (EVP)?

Objetivos de investigação:

- Aplicabilidade da estratégia nas organizações dos entrevistados;
- Condições que influenciam a valorização da proposta de valor.

Conclusões: A EVP é vista como uma estratégia pouco estudada e formalmente implementada nas organizações e, nem todos os entrevistados, conheciam o conceito por EVP. Após conhecimento, todos afirmaram a sua importância na criação de uma proposta atrativa, diferenciadora e personalizada.

Verifica-se que a condição mais valorizada é, sem qualquer dúvida, o clima e cultura organizacional. Outras condições consideradas como as mais atrativas foram a Liderança, a Flexibilidade das condições de trabalho, o Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira e as Remunerações e/ou benefícios financeiros. Todas estas condições proporcionam o bem-estar e comprometimento dos colaboradores com a organização, assim como, a realização profissional dos mesmos. Considerando-se que se estiverem integrados e felizes nas suas organizações é consequência disso o desejo de permanência, graças a toda a estratégia devidamente analisada e implementada da EVP.

A EVP deve ser personalizada a um target e, para isso, as empresas devem estudar quem são as suas personas, os seus comportamentos e motivações, permitindo um alinhamento de expectativas entre o colaborador e a organização.

Quanto ao triângulo abordado Liderança-comunicação-Satisfação/motivação, foi visto pelos entrevistados com um triângulo importante e a ter em conta nas estratégias organizacionais, sendo a má liderança e a má ou, até mesmo, a falta de comunicação fatores decisivos na saída dos colaboradores das organizações. A comunicação é vista como um alicerce entre o colaborador e a empresa.

Questão de investigação 3: Como criar valor para os colaboradores tendo em conta as diferenças e perceções de cada geração?

Objetivos de investigação:

- Impacto da EVP nas diferentes gerações.

Conclusões: Com este estudo, conclui-se que a geração não é o único fator diferenciador da forma como as diferentes pessoas percebem algo que é valorizável porque dentro da mesma geração existe um grupo diversificado de pessoas com características diferentes.

O valor que se dá as coisas é algo pessoal e que depende de múltiplos fatores como a geração, o estudo dos comportamentos e motivações, os gostos e interesses diferentes, as diferentes fases de vida, entre outros.

Não se pode nem se deve agradar a todos da mesma forma, mas as empresas podem optar pela diferenciação e, isso passa, pela construção formal e devidamente estudada de EVP's consoante o objetivo organizacional, tendo sempre em vista a vantagem competitiva sustentável do negócio.

Em suma, deve-se trabalhar o *employer branding* como um todo, incluindo ter em conta a estratégia de *Employee Value Proposition*, uma vez que acarretam inúmeras condições que se não forem aplicadas nas organizações podem comprometer a estratégia de retenção da empresa.

As empresas devem pensar nestas temáticas como algo primordial a ser formalmente implementado, uma vez que põe em causa a retenção e, conseqüentemente, o desenvolvimento sustentável do negócio. Isto porque a saída de um colaborador acarreta custos para a empresa como investimentos em novos recrutamentos, investimentos em formações, entre outros.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

No decorrer da construção do presente estudo, foram-se verificando algumas limitações como:

Primeiramente, uma das limitações inerentes foi o facto de estar a exercer funções como efetiva numa empresa e não me ter sido possível dedicar a tempo inteiro ao projeto. E, estando eu, numa fase de desenvolvimento profissional e de ganho de maiores responsabilidades, fez com que me limitasse o tempo de realização e, consequentemente, uma exploração mais profunda do tema.

Outro aspeto limitativo foi estas temáticas serem novas tendências no mercado de trabalho, o que fez com que houvesse uma limitação bibliográfica no que toca ao referencial teórico na língua portuguesa.

Existe a possibilidade de um aprofundamento teórico e prático do presente estudo por estudantes e/ou investigadores, em futuros estudos. Visando a progressão da temática, esta poderá ser abordada analisando as questões com diferentes variáveis sociodemográficas, ou realizando uma análise metodológica quantitativa.

Seria, também, interessante realizar um estudo de caso, utilizando o guião de entrevista criado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia do Universitário (2023). *Como usar o Employer Branding para atrair e reter talentos da Geração Z*. Academia do Universitário. <https://auconteudos.academiadouniversitario.com.br/como-usar-o-employer-branding-para-atrair-e-reter-talentos-da-gera%C3%A7%C3%A3o-z>.
- Alexandria, A. (2022). Finding an Effective Employee Value Proposition: Know what employees want and value, and review your offerings regularly. *Society for Human Resource Management*.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3). <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Backhaus, K. (2018). People make the brand: a commentary. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 380–387. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-12-2017-0800>.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9.
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research*. National Centre for Research Methods Review Paper.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (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>.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>.
- Boon, C., den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>.
- Chhabra & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Manole Ltda.
- Erickson, T. (2011). *E agora, geração X? Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação*. Campus.
- Fagundes dos Santos, A., Jesus, G., & Battisti, I. (2021). Entrevista semi-estruturada: considerações sobre esse instrumento na produção de dados em pesquisas com abordagem qualitativa. *Salão do Conhecimento Unijuí*, 7(7). <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/20805>.

- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>.
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2. <https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2).
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2007). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>.
- Hult, G. (2011). Rumo a uma teoria da organização de marketing transfronteiriça e insights de 31 teorias organizacionais. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 509–536.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2003). *Contemporary Management* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kalińska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies Journal*, 24(1), 583-603. <https://doi.org/10.35808/ersj/1982>.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1), 51-75. <https://ssrn.com/abstract=1612569>.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2022). Employer Branding and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction, 16(2), 122-131. <https://doi.org/10.1177/2319510X20931716>.
- Khandelwal, A. R. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. *Inspira-Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 8(1), 1-5.
- Krishnan, S. K. (2013). *Creating a compelling employee value proposition*. www.humancapitalonline.com.
- Lambert, E., Minor, K., Wells, J., & Hogan, N. (2016). Relação do suporte social com o estresse no trabalho da equipe correcional, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. *Ciências Sociais*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.sosci.2015.10.001>.
- Lawson, E., & Price, C. (2003). The psychology of change management. *The McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management>.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>.
- Lipton, M. (1996). Opinion: demystifying the development of an organizational vision. *Sloan Management Review*, 37(4), 83–93.
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação* (Vol. 5). Actual.

- 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>
- Matuska, E., & Figurska, I. (2015). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35-51.
- McCrindle, M. (2011). *The ABC of the XYZ: understanding global generations*. McCrindle Research.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management*. John Wiley & Sons.
- 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>.
- 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>.
- Protásio, L. (2022). *Employer branding (a marca do empregador), na prática!*. <https://isagnaimprensa.blogspot.com/2022/06/employer-branding-marca-do-empregador.html?m=1>
- Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Rampl, L., Opitz, C., Welpw, I., & Kenning, P. (2016). The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). *Marketing Letters*, 27(2), 361–374. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11002-014-9335-9>.
- Rana, G., Agarwal, S., & Sharma, R. (2021). *Employer Branding for Competitive Advantage*. CRC Press.
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50–57.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: the effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>.
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand Keeping Faith with the Deal*. Routledge.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage.

- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>.
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V. (2022). Employer brand: Key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), 61–72. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>.
- Serrano, E., & Barreto, A. (2018). *Media & Jornalismo*. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.
- Sato, A., Videira, C., Martins, L., Carvalho, L., & Anjos, T. (2020). Criação de valor para funcionários de diferentes gerações em uma multinacional da área da saúde. *Revista Liceu On-Line*, 10(2), 103–117. https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1843/0.
- Sousa, B., Arriscado, P., Ferreira, P., & Quesado, H. (2016). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group [Dissertação de mestrado, Universidade Portucalense]. Repositório da Universidade Portucalense. <http://hdl.handle.net/11328/2257>.
- Stocker, F., El, I., De Employer Branding, E., Atraer, Y., Talentos, Amsterdam, N., Correa, A., Dias De Souza, I., & Alves Batista, S. (2020). O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. The impact of employer branding on attracting and retaining talents. *Recape*, 10, 246–259. <https://doi.org/10.20503/recap>.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (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>.
- Verčič, A., Verčič, D. & Špoljarić, A. (2022). *Internal Communication and Employer Brands*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003200109>.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>.

APÊNDICES

APÊNDICE I – GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de Entrevista

Caro/a Participante,

No âmbito do segundo ano do mestrado de Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Administração e Gestão, estou a desenvolver uma dissertação de mestrado sobre a estratégia Employee Value Proposition na atração e retenção de talentos.

O estudo incide sobre a estratégia de Employee Value Proposition na óptica do colaborador.

Solicito que responda o mais próximo possível da realidade, uma vez que as informações obtidas serão tratadas de forma anónima e confidencial, sendo as informações recolhidas utilizadas apenas para fins de investigação académica.

Perfil Sociodemográfico

1. Género:
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Prefiro não mencionar
 - ☐ Outro:

2. Idade:
 - ☐ 18-25 anos
 - ☐ 26-40 anos
 - ☐ 41-60 anos
 - ☐ 61 ou mais anos

3. Estado Civil:
 - ☐ Solteiro(a)
 - ☐ Casado(a)/União de Facto
 - ☐ Separado(a)/Divorciado(a)
 - ☐ Viúvo/a

4. Tem Filhos?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não

4.1 Se sim, quantos? _____

5. Habilitações Literárias:
 - ☐ Ensino Secundário
 - ☐ Bacharelato
 - ☐ Licenciatura
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutoramento
 - ☐ Outra: _____

6. Cargo profissional:
 - ☐ Consultor de Recursos humanos

- Business Partner
 - Coordenador de Recursos Humanos
 - Diretor de Recursos Humanos
 - Gerente de Recursos Humanos
 - Outra:
7. Há quantos anos trabalha na empresa?
- menos de 1 anos
 - 1-5 anos
 - 6-10 anos
 - mais de 10 anos
8. Qual o setor de atividade da empresa para o qual trabalha?
- Informação e Comunicação
 - Educação
 - Atividades Financeiras
 - Atividades administrativas
 - Transportes
 - Comércio
 - Indústrias transformadoras
 - Alojamento e Restauração
 - Construção
 - Outro Setor: _____
9. Qual a dimensão da empresa para a qual trabalha?
- Microempresa (menos de 10 colaboradores)
 - Pequena Empresa (menos de 50 colaboradores)
 - Média Empresa (menos de 250 colaboradores)
 - Grande Empresa (250 ou mais colaboradores)

Questões Guião

1. Tem conhecimento do conceito de Employer branding?
Se sim, de que forma considera que o EB contribui para o sucesso organizacional?
Se não, explicar o conceito.
O EB é a marca do empregador, definido por autores como um pacote de benefícios funcionais, psicológicos e económicos oferecidos pela organização ao colaborador. O EB define a identidade do empregador, diferenciando-a em relação aos seus concorrentes, tendo como objetivo destacar-se como empregador de escolha.
(Após conhecimento do conceito, questiono novamente)
2. Relativamente ao seu envolvimento com a marca da organização para o qual trabalha, indique de entre as frases a que melhor descreve esse envolvimento:
- Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado;
 - Recomendaria a organização para o qual trabalho;
 - Considero-me mais um recurso para a minha organização;
 - Não me identifico com a organização para o qual trabalho;
 - Sinto-me parte integrante da organização.

3. Conhece o conceito de Employee Value Proposition?
Se sim, na sua organização aplicam esta estratégia?
Se não, colocar texto para explicar o conceito.
O Employee Value Proposition é uma estratégia para atrair e reter talentos mediante um acordo entre as partes, ou seja, é desenvolvida pela organização uma proposta de valor para o colaborador, tendo em conta o que mais valorizam, em troca de trabalho e motivação.
(Após conhecimento do conceito, questiono novamente)
4. Indique 3 principais fatores que o/a motiva a continuar a trabalhar na sua organização:
- Remuneração atrativa
 - Pacote de benefícios atrativo
 - Condições e recursos de trabalho
 - Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
 - Flexibilidade horária
 - Formação
 - Gosto pelo trabalho que desenvolve
 - Perspetiva de evolução de carreira
 - Relação com colegas
 - Relação com a chefia
 - Reputação da organização
 - Estabilidade e Segurança no emprego
 - Reconhecimento profissional
 - Planeio a curto prazo mudar para outra organização
5. Caso recebesse uma proposta de trabalho, com um salário mais atrativo, pensaria em sair da empresa?
6. Se recebesse uma proposta, com o mesmo salário, mas com outras condições. Que condições seriam essas que o/a motivavam a abandonar a empresa para a qual trabalha?
7. De entre condições apresentadas ordene por ordem de preferência, da mais à menos atrativa, as que mais impacto têm na sua escolha de empregador ideal? E porquê?
- Reputação,
 - Remunerações e/ou benefícios financeiros,
 - Benefícios não financeiros
 - Desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira,
 - Clima e cultura organizacional
 - Liderança e tomada de decisão,
 - Segurança e estabilidade,
 - Flexibilidade das condições de trabalho (horário flexível e work life balance)

8. Abordando o triângulo liderança- comunicação- satisfação motivação, em que medida considera que este triângulo pode influenciar o EB?
9. Na elaboração da proposta de valor é importante perceber como criar valor tendo em conta as diferentes gerações. Acha que existem diferenças entre o que valorizam as diferentes gerações no mercado atual? Porquê?
10. Deseja acrescentar mais alguma informação que considere importante para o desenvolvimento deste tema?

Tempo:

APÊNDICE II – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 1

Entrevistados	Tem conhecimento?	De que forma considera que o EB contribui para o sucesso organizacional?
1	Sim	Fácil, principalmente em pleno emprego o EB diferencia a capacidade de atrair novo talento por parte das empresas ou não. As empresas que têm um EB desenvolvido mais trabalhado conseguem ser mais atrativas no mercado e Hoje contrariamente ao que acontecia até então são as empresas que têm que atrair os colaboradores/talento e não o talento que tem que atrair as empresas porque há muita mais procura do que oferta no mercado para as empresas e por isso as empresas têm que se desenvolver neste Tema para serem atrativas, para as pessoas quererem que lá estar a trabalhar, para quererem lá para lá ir trabalhar porque é ISTO que o pleno emprego - mau para as empresas porque andam na guerra umas com as outras mas bom para os colaboradores. Aqui trata-se de atração e retenção que é o ciclo completo da parceria de relação entre a empresa e o colaborador.
2	Sim	Eu conheço o conceito. Se quiseres, eu posso dizer qual é o conceito que eu tenho na minha mente. Então, o conceito que eu que eu detenho é que o <i>Employer Branding</i> e a promoção da empresa junto do colaborador. Ou seja, a promoção dos seus hábitos, dos seus benefícios, do seu clima, das boas ações e também dos projetos sociais. Todas essas questões para que motivem o colaborador a ficar, a permanecer, a candidatar-se àquela empresa. Das coisas mais importantes para o sucesso organizacional. Porquê? Porque vai permitir a organização ter menos custos, por exemplo, na retenção e na admissão de colaboradores. Já vai ser uma coisa autónoma, vai ser o passa palavra, vai ser automotivação também a surgir na retenção isto a falar da empresa. Ou seja, a redução de custos e para o colaborador eu acho também que essa motivação, dá-lhe transparência acerca da empresa.
3	Sim	Sim. Bom, o Employer Branding é uma técnica já usada há algum tempo, não é? E é um, é um Tema que me diz muito e foi também a minha tese de mestrado. No entanto, em relação à pergunta, mais concretamente, contribui para o sucesso, porquê? A empresa consegue, de alguma forma fazer uma publicidade da sua marca empregadora. E isso faz com que se o branding for bem feito, se a técnica for bem feita, faz com que atraia os candidatos, as pessoas, que faça um match melhor com a empresa em si, ou seja, idealmente haverá menos ruído de candidatos para um recrutamento externo. E pronto, obviamente, faz o reflexo também para o cliente interno. Passa um pouco por aí, mas de uma forma muito resumida. É isso.
4	Sim	O EM contribui para o sucesso organizacional essencialmente em duas vertentes na área da atração. Ou seja. Portanto, a nossa marca de empregador, sendo uma marca atrativa, facilita a atração de candidatos à organização. Mas sendo uma marca. Também atrativa também contribui para a satisfação dos colaboradores atuais. Portanto basicamente. O grande contributo é este e é um grande contributo.
5	Sim	Tem grande importância porque lá está eu lembro quando estava no meu segundo ano de faculdade e começamos a falar de Marketing eterno e de toda a parte de employer branding e eu na altura não percebia bem se era uma coisa importante, se valia a pena, as empresas investirem nisso se não. Na altura achei que era assim um conceito que não fazia muito sentido na minha cabeça até porque eu achava que o marketing era só externo e que não havia a parte interna até que lá está comecei a trabalhar na minha tese sobre isso e a perceber que é mesmo muito importante para manter uma empresa em funcionamento.

		As empresas são feitas de pessoas e isso que é muito importante se preservar numa empresa porque se nós não dermos valor aos colaboradores que já estão e não nos preocuparmos em reter talentos ao mesmo tempo que atraímos novo talento, o que vai acontecer se uma destas partes falha é não conseguimos ter um futuro, não conseguimos visualizar o futuro, porque não estamos a conseguir atrair pessoas para a nossa empresa e depois se não trabalharmos a retenção vamos ter pessoas que estão frustradas que não gostam de trabalhar, que não vão recomendar empresa a outras pessoas, ou seja, toda esta parte é muito importante para o funcionamento de qualquer empresa e mesmo empresas como é o caso da Mota engil que tem 75 anos. A empresa já trabalha o employer branding há muito tempo mas cada vez mais nos dias de Hoje é importante reforçar porque nós, os jovens, exigimos cada vez mais das empresas: já não queremos só um trabalho que NOS pague e trabalharmos muito, queremos sim um trabalho que valorize o ambiente, que tenha preocupações sociais, que se preocupe connosco, que se preocupe com a nossa saúde mental e por isso acho que já era importante mas nos últimos anos tem vindo a ganhar uma dimensão muito importante e acho que as empresas também têm consciência disso, que se não o fizerem vão acabar basicamente por cair. Outra parte é a competição nós cada vez mais conseguimos ter um trabalho fora, trabalho aqui mas para os Estados Unidos e a receber muito mais, ou seja, há uma competição que não havia há uns anos atrás e também é importante as empresas se adaptarem a esta realidade e comecem a dar benefícios que se calhar não davam à uns anos atrás porque não percebiam a necessidade.
6	Sim	Sim, conheço. Ora bem, na minha opinião O Employer Branding é essencialmente importante para a atração de talentos vai ser depois importante também para a retenção, digamos, desses mesmos talentos. Porque eventualmente a se a empresa não adotar este tipo, digamos, todos os conceitos que estão inerentes ao EB até posso eu enquanto organização posso captar esses talentos, mas depois, não havendo essa reputação, que é crucial para este conceito, as pessoas mais talentosas têm tendência a procurar outras alternativas.
7	Sim	Sim, a forma como nós NOS apresentamos ao mercado para os nossos candidatos e que tentamos ser os mais atrativos possíveis para conseguirmos também atrair talento para a nossa empresa, claro. Contribui bastante porque é assim nós vemos mesmo NOS resultados das lojas, é muito visível até na nossa atividade no dia a dia que. Ou seja, termos a pessoa com perfil certo que se adapta à cultura da empresa, aos valores da empresa, que está alinhada com a estratégia da empresa que realmente se integrou bem, ou seja, que podemos considerar um processo de recrutamento de sucesso, faz toda a diferença numa equipa. E um processo de recrutamento que não corra tão bem. Não é o mesmo em termos de produtividade e rentabilidade e em termos económicos, digamos assim, portanto, acho que de facto, enquanto empresa devemos estar mais atentos a tudo o que possa contribuir para fazermos um recrutamento de sucesso e o EB ajuda com certeza.
8	Sim	Sim. Ok muito bem. Pronto, eu acho que de facto employer branding é uma ferramenta de gestão dos recursos humanos extremamente importante. Por um lado, digamos de uma forma para gerir e reter o talento em termos de marca. Quer, por outro lado, distingui-la também da concorrência, não é? E, portanto, essa ferramenta permite de uma forma. Global dar-nos Instrumentos para nós gerirmos quer os benefícios mais de âmbito psicológico, do âmbito social e económico que permita de facto às pessoas retê-las e, por outro lado, também distinguir

		Como Eu já disse da concorrência e poder atraí-las de uma forma mais eficaz, eficiente e permanente.
9	Sim	Sim, conheço. Eu disse que considero que. Contribui a 100% para o sucesso de qualquer organização porque o EB sendo a marca da empresa tudo o que a empresa faça contribui para o sucesso da empresa. Contribuindo de duas formas que eu acho que é, por um lado, contribui para atração de talento. Qualquer empresa quer ter o melhor talento. E quanto melhor for o EB, mais consegue isso e depois por outro lado a retenção e a valorização das pessoas, não é? Eu acho que agora retenção sem falar muito, porque vai ser difícil reter talento, mas também já vamos falar mais à frente. Acho que é pura atração de talentos e depois para a valorização das pessoas, não é? As pessoas têm de gostar da empresa onde estão, têm que ter orgulho na empresa onde trabalham, tem que estar satisfeitas, motivadas. Tem de haver aqui uma conjugação de valores, ou seja, os valores das pessoas têm que fazer fit com os valores das empresas, não é? E para isso, para que isso aconteça, as pessoas têm de estar felizes na organização e o EB contribui, obviamente para isso. E depois as organizações precisam das pessoas, assim como as pessoas precisam das grandes organizações. Portanto, quanto mais saudável for esta relação, melhor para ambas as partes e melhor para o sucesso da organização. E melhor desempenho profissional e pessoal das Pessoas, eu acho que contribui totalmente para isso, para os benefícios, a reputação, envolvimento na sociedade, para tudo.. liderança, comunicação, tudo o que está lá dentro contribui completamente para o sucesso da organização. Dependendo das pessoas, a organização precisa que as pessoas estejam satisfeitas e motivadas, portanto, esta é minha. É a minha Visão, é aquilo que eu penso
10	Sim	Como já sabes, o EB acaba por ser aqui, a marca empregadora, ser toda estratégia de ações com vista à retenção. Retenção de novos colaboradores, ou seja, acho que é fundamental, sobretudo para manter as pessoas felizes na empresa, garantir aqui o bem-estar delas e a satisfação delas no meio de trabalho. Assim como também atraíres num ponto de vista externo, atrair novos talentos para a empresa. Mas também promover o que é a tua marca e o que é que ela acaba por fazer e a imagem também que tu queres que seja positiva no ambiente externo. Por isso assim, a nível de sucesso organizacional, eu acho que o que toda a empresa procura, é mesmo a retenção e a procura de talentos e quando encontram talentos, é fundamental retê-los e por isso, é fundamental. Lá está, como disse ter estratégias muito focadas em comunicação interna, iniciativas internas para isso acontecer, mas também comunicar tudo o que ela faz para o externo, acaba por ser também a empresa vista como uma referência para trabalhar, a grande "rade place to work".
11	Sim	Sim conheço. É uma pergunta que eu não tenho uma resposta muito objetiva, na medida em que se analisar, por exemplo, o mercado onde estou inserido, é quase irrelevante. ISTO porquê? Porque o nosso sistema funcionava no sistema de concessão. Em que nenhuma empresa pode trabalhar aqui, ou seja, mais nenhuma uma empresa pode fazer aquilo que a gente faz, ou seja, os candidatos são todos reféns, assim quiser ser motorista de pesados eu venho para aqui. Agora para dar uma resposta na globalidade. Obviamente que a marca vende, só que a marca vende e contribui para o sucesso mas também traz uma responsabilidade acrescida. Que eu enquanto candidato enquanto trabalhador se olhar para vários exemplos de marcas com marca forte, automaticamente a minha expectativa é uma. Ou seja, quanto mais forte for o valor acrescentado da marca, mais vai criar expectativa num candidato, ou seja, torna-se difícil hoje, às vezes, conseguir

		encontrar aquilo que é a expectativa do candidato para os trabalhadores face àquilo que é a realidade das empresas. De qualquer forma, quem trabalha na marca ou no desenvolvimento da marca. Isso pode ser feito de várias formas, pode ser com condições salariais, pode ser com fins benefits, pode ser com uma panóplia de situações, obviamente, quem aposta nesse caminho é terá provavelmente resultados melhores do que outras que não apostam, mas isso é uma decisão que eu enquanto empresa tenho que tomar. Eu posso apostar na qualidade como posso apostar no preço. Isso depois vai refletir naquilo na forma como as pessoas vêm organizações e na forma como dão a resposta àquilo que são os objetivos do futuro. Se houver um cuidado top down no que diz respeito a essa questão da marca será sempre um fator decisivo no sucesso organizações. Agora, isso não para mim não reflete aquilo que é o sucesso das pessoas, são coisas completamente distintas.
12	Sim	Sim, portanto, aqui a parte do employer branding é uma parte que está a ser muito explorada em termos das empresas de uma forma transversal que no fundo é como é que nós, colaboradores, vemos toda a parte do negócio da empresa e também em parte, é algo que torna a empresa vendável. Porque se for uma empresa forte em termos de marca, se calhar faz mais sentido estar do que outra, que até pode pagar valores superiores, mas que em termos de visibilidade não tem assim tanto. Eu acho que faz com que haja uma cultura uniforme. Também de todos os colaboradores e isso também faz com que as pessoas se sintam cada vez mais integradas e ao se sentirem integradas vai querer fazê-las ficar e desenvolverem se onde estão.
13	Sim	Conheço, sim. É assim, eu acho que hoje em dia o employer branding já é um conceito que vem na literatura há já alguns anos, mas diria que NOS últimos anos tem sido realmente procurado pelas empresas. Aqui, o objetivo é de percebermos e unirmos aqui as forças entre aquilo que são os recursos humanos com a área da comunicação e percebermos os colaboradores que nós queremos atrair e reter, quem é que são as nossas personas e desenvolvermos aqui um pacote de benefícios sejam eles funcionais, psicológicos ou económicos, como tens ali descrito, e todo um plano de comunicação que permite, então, fazer com que os colaboradores estejam satisfeitos e que aqueles que não estão na organização queiram vir trabalhar connosco. Sabemos que não há negócio sem pessoas. Não há marcas, sem pessoas e esta preocupação com as pessoas em lhes dar os benefícios e ter toda uma comunicação que nos permita perceber esses mesmos benefícios é extremamente importante para as organizações e diria até que está na base, daquilo que é um sucesso sustentável das organizações. É um sucesso sustentado. Porque sem pessoas não há negócio, quer estejam online, por muito que estejam onde estejam, mas é preciso sempre haver pessoas por isso, cuidar delas é sempre um elemento fundamental para o sucesso organizacional sustentado.
14	Sim	Sim tenho. Então o EB tem 2 vertentes, ou seja, tem vertente interna e quando falamos na vertente interna, estamos a falar na contribuição que o EB tem para retenção de talento, da ligação que os colaboradores internos têm com a empresa, com a marca. Estamos a falar da forma como os colaboradores internos se sentem integrados na empresa e depois tem óptica externa, que é percepção que o exterior vai ter de uma marca forte e também a importância que terá ao nível de recrutamento, porque as pessoas vão ter mais interesse na empresa e vão vai haver uma escolha por parte da empresa a nível de talento,

		muito maior do que os restantes, portanto, é essencial a todos os níveis.
15	Sim	Eu acho que o Employer Branding acaba por ajudar imenso não só para a retenção, mas também para a atração. E eu acho que os 2 acabam por estar muito ligados. Eu trabalho mais no interno, mas no final estas estratégias que nós temos de manter as pessoas na empresa e também acaba por ser muito úteis depois para a atração. Porquê? Porque o empregado ou colaborador passa ser um embaixador e acaba por depois motivar outras pessoas também para trabalhar na empresa ou falar bem da empresa aos seus amigos familiares, mas acaba por ser mais fácil para os processos de recrutamento. Não é? Acaba por tornar estes processos mais ágeis e mais baratos também. Pronto no final, acho que é isso muito que ajuda com sucesso organizacional, porque ajuda a manter o empregado atual e ajuda também a atrair novos.
16	Sim	Sim conheço. Sim eu considero que a estratégia de EB é cada vez mais um documento, se ele existir formalmente ou não, é cada vez mais uma linha orientadora para tudo o que seja comunicação da própria marca enquanto empregado. No entanto, deve sempre existir no mundo ideal e onde existe essa estrutura já, uma articulação entre marketing, recurso humanos e recrutamento, se isso for possível. A estratégia de EB deve ter a intervenção destas 3 equipas. Isso vai resultar numa linha orientadora, que através do documento do employee value proposition, vai traduzir-se no conjunto de ações que vai servir para atrair quer para reter os que já estão na empresa. Nesse sentido, é importante uma estratégia de EB, é determinante e será cada vez mais e considerado até que quem não estiver atento a esse fenómeno está a perder uma oportunidade de crescimento e pode não estar a adaptar-se aos tempos e às suas necessidades. Até porque cada vez mais, os colaboradores são mais exigentes e, portanto, procuram melhores condições. Do lado do empregador deve haver essa preocupação, essa constante atualização da estratégia de EB que é determinante para o sucesso organizacional, obviamente.
17	Sim	Eu acho que contribui da maneira que com o pacote de benefícios e com outras ações conseguimos ir de encontro aos colaboradores, para que eles estejam mais motivados e que se sintam bem a trabalhar e que gostem de trabalhar na empresa, consoante o pacote que empresa tem para oferecer e nem tudo é remuneração. Depende das pessoas, uns preferem estabilidade, outras depende da dimensão da empresa. Tentamos fazer um pacote em prol dos colaboradores para que se sintam bem a trabalhar e que gostem de estar ali. Essa é ação principal.
18	Sim	Considero que é algo muito importante nos dias de hoje face às oportunidades que existem no mercado. As pessoas já não estão nas organizações porque sim, ou porque é perto de casa ou porque pagam mais, estão por um leque de coisas que as próprias empresas proporcionam e que faz com que as pessoas se sintam envolvidas na empresa, se sintam bem acolhidas, que sintam que a empresa as valoriza.
19	Sim	Sim, é determinante porque neste momento é um dos fatores que potencia um maior ou menos volume de candidatos porque primeiro passa pela presença e desenvolvimento da marca e o que a marca poderá trazer aos candidatos. Para mim eu noto muito claramente essa diferença até pela percepção das marcas, os candidatos nem sabem o que a empresa oferece e a marca em si já é um fator de atratividade ou não. A minha empresa pouca empresa conhece no mercado português, mas na minha antiga empresa como a marca já era conhecida, fazia com que a marca fosse mais atrativa e levava a um aumento do volume de candidatos. Onde estou agora até pode oferecer mais que a outra empresa, mas a marca em si a forma como é trabalhada e reconhecida é claro um fator muito determinante no volume de candidatos. E obviamente, quanto

		maior o volume maior a probabilidade de obter mais recursos e melhores recursos, mais fácil o recrutamento, mais fácil e rápido fechar os processos de recrutamento e menores serão os custos de recrutamento.
20	Sim	de uma forma muito direta, eu posso dizer à Inês que criei o departamento de employer branding na empresa à três anos atrás, era uma empresa muito conservadora, não partilhávamos para fora o que fazíamos e estávamos desatualizados com o que o mercado estava a fazer e então decidi criar aqui o departamento, onde começamos a trabalhar com esta parte da atração, ou seja, primeiro atração e depois na retenção visto que o employer branding é estes dois conceitos, mas na parte da atração começamos a "vender-nos". Criamos conta no linkedin, começamos a vender as nossas boas práticas, que sempre as tivemos na empresa, mas não as exportávamos para fora e então achamos importante começar a partilhar para o exterior o que fazíamos e a criar aqui muitos protocolos de cooperação com faculdades, com escolas, para nos darmos a conhecer, já andávamos em planos de emprego. sempre o fizemos, mas temos tido um trabalho com as universidades muito próximo para conseguir este engajamento logo desde o início dos jovens conhecerem a nossa empresa e perceberem que têm aqui um caminho que podem fazer cá dentro, ou seja, temos programas de estágios, profissionais inclusive, temos os nossos estágios 360° que as pessoas passam por vários departamentos para melhor conhecerem a empresa. Este protocolo com as instituições tem-nos conseguido fazer chegar a estes alunos em primeira mão para depois conseguirem ocupar os departamentos que surgem na empresa. Temos também criado projetos até para as equipas de mestrado na empresa, mas o principal é sempre dar a conhecer a nossa empresa, nós somos uma entidade privada, a primeira a ganhar o selo de entidade inclusiva em 2017 e já renovamos por três anos. Somos conhecidos no mercado por essas boas práticas de responsabilidade social e tudo isto tem ajudado esta equipa do EB a "vender o real da empresa", ou seja, damos a conhecer aquilo que realmente temos e somos capazes de fazer. por outro lado o internamente, há que vender de forma interna, criamos aqui um portal interno que já leva três anos, que é um meio de comunicação, onde nós juntamente com a equipa de comunicação coordenamos este portal cooperativo interno e geramos cerca de 80% das notícias desse portal porque tem tudo a ver com pessoas e muitas atividades internas que estamos sempre a divulgar, para ter uma noção publicamos duas notícias por dia do que fazemos a nível nacional, a minha equipa é constituída por três pessoas que integram esta parte do employer branding.
21	Sim	É assim o EB é um conceito importante porque permite-nos definir uma estratégia para contratar e reter os nossos colaboradores. Mas aquilo que tenho sentido muito na nossa área de RH, é que é uma área muito de modas, ou seja, gostamos muito de importar slogans. O EB, no meu tempo, nós dávamos como recrutamento externo e que técnicas podemos utilizar para atrair os melhores candidatos. E o EB é atualmente um bocadinho isso. O que eu acho que é importante no EB é nós vendemos exatamente aquilo que temos para dar aos candidatos. O que acontece é que existem empresas que têm uma grande estratégia de EB e depois não vai ao encontro daquilo que é o dia-a-dia da organização e isto leva a que os colaboradores com o passar do tempo se sintam desmotivados e acabam por sair das organizações. Este tipo de abordagem para o EB acaba por levar a um desalinhamento de expectativas entre candidatos e empresas.

		É preferível ter uma estratégia de EB mais pequena , do que apostar tudo e depois no dia-a-dia não é a realidade. Estás a atrair mas depois não consegues reter.
22	Sim	Tenho. A primeira grande vantagem é pela experiência, já se verificava uma tendência para ter dificuldade em recrutar, mas também para reter os colaboradores, o uso da marca empregadora acaba por ser na minha ótica uma das grandes vantagens para conseguirmos chegar a pessoas que não conseguimos de outra forma. Isto porque hoje em dia a maioria das pessoas não muda só pelo projeto, ou não vai para um projeto so pela questão do salário, mas vai por aquilo que a empresa consegue oferecer por aquilo que é o salário emocional, mas também por aquilo que sabe e que vê, as partilhas daquilo que acontece na empresa e no dia-a-dia. No nosso caso, dizem que gostavam de trabalhar aqui porque temos um bom ambiente, um ambiente informal. As pessoas não vêm só pelo salário, vêm porque acham que aqui realmente há outras coisas para além disso, nomeadamente a valorização, a exposição, o crescimento e por aí além. Às vezes há empresas que são muito boas mas não sabem comunicar o quanto são boas, por isso a estratégia de EB acaba por dar visibilidade a questões que de outra forma não conseguiam chegar aos candidatos. Esta estratégia do EB é essencial para recrutar pessoas e depois mantê-las. Se bem que eu acho que tem maior impacto no recrutamento, depois em reter já existem outras variáveis que influenciam a tomada de decisão.
23	Sim	Eu acredito que contribui se for de facto visto e implementado como uma função estratégica e eu acho que a grande diferença está aí. É que o EB continua a ser muito, até em grandes organizações, uma função dentro da área de comunicação ou de marketing ou mesmo de rh, e não é visto como uma função estratégica que até pode englobar as outras todas. Se isso for bem feito e tiver esta visão sim. Se for apenas trabalhar a marca só , vai ser curto.
24	Sim	Tenho umas noções básicas. Então, eu acho que o EB contribui na medida que se tivermos todos objetivos comuns, lutamos todos por um só propósito, e acho que há aqui uma sensação de núcleo, de integração, que as minhas dores são as dores de todos, e portanto eu acho que é benéfico nesse sentido.
25	Sim	Então, pensando que o sucesso também está muito focado no resultado das pessoas, sendo uma empresa que vive das pessoas como é a nossa. Quanto mais as pessoas tiverem motivadas, maior é a probabilidade de sucesso, não é garantia, mas maior é a probabilidade. Tudo à volta disso é importante para o sucesso da empresa.
26	Sim	Sim, tenho. Então antes mais é importante perceber o que eu entendo pelo EB , quando comecei a trabalhar em recursos humanos e quando começamos a ouvir falar em EB, muita das estratégias das empresas passava pela comunicação para o exterior, dialogo que não era propriamente uma realidade. Eu acredito que o EB se constrói de dentro para fora e não de fora para dentro e nesse sentido ao estarmos a construir o EB de fora para dentro significa que temos em prática uma série de processos que todos eles visam aportar valor seja ao negócio seja à empresa, seja às pessoas que fazem parte da organização e, por si só, isso vai acabar por ser um fator de fidelização de talentos porque antes de mais acho que nós temos muito a noção que a estratégia de EB visa atrair talento ou captar talento para dentro da organização, o que não deixa de facto de ser verdade, mas eu acho que ela sendo construída de dentro para fora tem aqui um efeito que, antes de atrair, é fidelizar talento. E daí que a partir do momento que nós fidelizamos talento, e temos pessoas que connosco querem ficar elas transformam-se naquilo que são os embaixadores

		porque o employer branding não deixa de ser uma estratégia de marca empregadora, não é à toa que é um conceito que vem do marketing por isso o que nós queremos desenvolver é nossa marca não tanto na ótica da venda de produtos ou serviços, ou seja lá qual for a nossa área de atuação, mas defender a nossa marca enquanto entidade empregadora de excelência. E por essa consequência, eu acho que sim acho que se a estratégia de employer branding for bem concedida, acaba não como uma consequência primária mas até como uma consequência secundária por ser um fator de atração de futuros por talentos para dentro da organização.
27	Sim	Numa área competitiva e concorrencial como é as TIC pela captação e retenção de talentos, é fundamental que a organização se torne atrativa em toda a sua dimensão para atrair e reter os melhores profissionais, sendo este que garante o atingimento do sucesso da organização.
28	Não	Tendo em conta o bem estar geral dos empregados é uma mais-valia para a sua evolução.
29	Não	Promovendo a organização reforçando os pontos positivos, fortalece a sua imagem o que permite reter e atrair novos colaboradores, mais qualificados tornando a empresa mais competitiva.
30	Sim	Sim. Não necessariamente o EB. Este é apenas um termo que se dá a uma pequena específica parte do desenvolvimento de marketing de uma empresa. Eu acho que não é apenas o EB que contribui mas também o desenvolvimento da marca que contribui para o desenvolvimento da organização em todos os seus âmbitos. Neste caso específico do desenvolvimento de marca com o objetivo de reforçar a tua imagem, como marca recrutadora e como marca de trabalho, os objetivos são óbvios porque a partir do momento que precisas de pessoas para trabalhar porque tens objetivos para cumprir, precisas de recrutar pessoas. Precisas de atrair as pessoas certas para cumprir esses objetivos e precisas de ter uma marca e um desenvolvimento suficientemente forte para as reter. Por isso, talento é um recurso organizacional tão importante como qualquer outro. Não digo que é mais importante, está paralelo ao nível dos outros. Tal como existem outros fatores do desenvolvimento de marca que atraem investidores, ou clientes para que comprem produtos. Esta componente do desenvolvimento de marca atrai o recurso que é o talento. Atrai pessoas para virem trabalhar e desenvolverem os produtos/serviços que queres vender.

APÊNDICE III – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 2

Entrevistados	Relativamente ao seu envolvimento com a marca da organização para o qual trabalha, indique de entre as frases a que melhor descreve esse envolvimento:
1	Sinto-me parte integrante da organização
2	Sinto-me parte integrante da organização
3	Considero-me mais um recurso para a minha organização
4	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado
5	Sinto-me parte integrante da organização
6	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado
7	Recomendaria a organização para o qual trabalho
8	Sinto-me parte integrante da organização
9	Recomendaria a organização para o qual trabalho
10	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado
11	Sinto-me parte integrante da organização
12	Sinto-me parte integrante da organização
13	Recomendaria a organização para o qual trabalho
14	Recomendaria a organização para o qual trabalho
15	Recomendaria a organização para o qual trabalho
16	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado
17	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado
18	Recomendaria a organização para o qual trabalho
19	Sinto-me parte integrante da organização
20	Recomendaria a organização para o qual trabalho
21	Sinto-me parte integrante da organização
22	Sinto-me parte integrante da organização
23	Recomendaria a organização para o qual trabalho
24	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado
25	Recomendaria a organização para o qual trabalho
26	Sinto-me parte integrante da organização
27	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado
28	Recomendaria a organização para o qual trabalho
29	Recomendaria a organização para o qual trabalho
30	Planeio permanecer na organização para o qual trabalho por um período prolongado

APÊNDICE IV – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 3

Entrevistados	Tem conhecimento?	Se sim, na sua organização aplicam esta estratégia?
1	Sim	Cada um acrescenta o seu valor ao negócio de forma diferente e acho que sim temos isso muito bem definido.
2	Não	Não tão formalmente, ou seja, não existe um processo formal sobre isso, mas um processo mais informal, sim.
3	Sim	Infelizmente, não se aplica muito.
4	Sim	Sim claro, temos uma política para aplicação desta estratégia. Exatamente para socorrer aquelas 2 dimensões da pergunta anterior, não é? Ou seja, criar uma proposta de valor para o empregado, que seja, de facto, muito motivadora, muito satisfatória. Nós em termos organizacionais, temos todos os anos inquéritos de satisfação onde também analisamos alguns dos indicadores da proposta de valor para o empregado. E, portanto, esse é o guião principal das respostas que os nossos colaboradores dão. E dependendo das respostas que os colaboradores dão a esse questionário, existe sempre uma quantidade de itens que eventualmente podem ser melhorados. E portanto nós no fundo, auscultamos os trabalhadores para dar um propósito, digamos assim, a esta proposta de valor para o trabalhador. NOS últimos anos, temos investido bastante em medidas de work life balance, portanto, no sentido de darmos um sentimento de propósito ao trabalho. Não temos aquela lógica de uma separação rígida entre o trabalho e a vida pessoal. Vamos fazer com que o trabalho não seja um empecilho para a vida pessoal. Essencialmente, é isso que nós proporcionamos através de variadíssimas medidas: Uma política forte de teletrabalho com um processo de escolha, ou seja, as pessoas podem ter a possibilidade de trabalhar até 4 dias por semana, evidentemente nas funções que permita. Há muitos anos tínhamos isso apenas nas áreas tecnológicas mas hoje temos em todas as áreas de suporte, todas aquelas áreas que não têm uma relação de permanência com uma atividade, digamos assim. Para além de também termos, portanto, este mecanismo do teletrabalho permite também muita flexibilidade. Tentamos ter aqui um alargamento de flexibilidade do trabalho. No sentido de que as pessoas possam gerir, possam gerir o início da atividade e final da atividade um bocadinho aqui numa slot de 2 horas para que eventualmente possam ter uma melhor gestão da sua vida, da sua vida pessoal e a promoção também do desenvolvimento. Portanto, NOS últimos anos tem sido muito a investir numa plataforma de desenvolvimento e-learning para a formação. Uma aposta muito forte na avaliação de desempenho e na avaliação dos Campos das competências. O desempenho é o que é que as pessoas conseguem fazer. E, portanto, as medidas têm um bocadinho a ver com isso melhorar, no fundo premiar os melhores. Na avaliação de competências tem muito a ver com aquilo que é preparar potencial, ou seja, pessoas para um plano de carreiras, para um plano de sucessões para possam fazer multitask dentro da organização, polivalência, e coisas do género. Para além de que temos um processo de verificação de responsabilidade social. Também é muito importante, essencialmente por tudo que tem a ver com recursos humanos, tudo que tem a ver com a segurança do trabalho. E tudo que tem a ver com a responsabilidade social da empresa para as outras organizações. Também contribuiu bastante para a proposta de valor para o empregado, que tem vindo a ter NOS últimos anos uma lógica de reconhecimento forte.

5	Sim	É assim é uma parte um bocado nova porque apesar de já estar a ser feita não existia algumas estratégias de atração de talento. Neste momento o que nós estamos a fazer é utilizar a nossa comunicação para divulgar o que é que nós já fazemos dentro da Mota Engil. Porque às vezes as coisas que que são mais incríveis na Mota engil não são possíveis de quantificar e não eram comunicadas então, muitas vezes o facto de nós trabalharmos com a mercados de África, mercados da América Latina, de termos uma experiência que poucas empresas podem dar de um bocadinho da nossa experiência ter um impacto gigante em pessoas que estão na Nigéria, todas estas coisas que não são tão tangíveis às vezes fazem parte da nossa estratégia e fazem parte do que é que é valorizada ao trabalhar na Mota engil e o que é que nós sentimos quando trabalhamos na Mota engil e, por isso, o que nós estamos a tentar fazer enquanto estratégia para além da parte das parcerias com universidades, para além das feiras de emprego, para além de divulgarmos todas as obras que fazemos, é tentar puxar este lado também emocional das pessoas e perguntares “porque é que trabalhas aqui há anos?”, “o que é que te faz trabalhar e vir todos os dias?”. Também lançamos este ano um inquérito de satisfação para perceber o que é que as pessoas valorizam, o que é que tem que ser trabalhado e lançamos ao nível do grupo, ou seja, fomos a todas as empresas e a todos os mercados perguntar o que é que é preciso fazer, o que é que já está bem então ainda estamos na fase inicial que é divulgar os resultados mas a ideia é a partir daí perceber o que é que as pessoas valorizam e comunicar o que é que está bem, porquê que as pessoas continuam a trabalhar na Mota engil e depois trabalhar a parte que não está tão boa para conseguirmos atingir metas e ser das melhores empresas para se trabalhar, ou seja, construindo esta proposta de valor ao longo do tempo. Estamos no caminho embora já seja uma coisa que se fazia mas agora estamos a dar enfoque e a dar nome às coisas basicamente.
6	Sim	Para lhe ser sincero, não tenho conhecimento suficiente para poder responder honestamente a sua questão.
7	Não	No fundo aquilo que eu tenho de oferecer ao colaborador, não é? Ou seja, aquilo que o próprio colaborador vê, porque hoje em dia quase que as coisas estão um bocadinho investidas em conforme era se calhar há uns anos atrás. A mão-de-obra, se calhar, é escassa e, portanto, as empresas têm que ser atrativas para os seus colaboradores, no conceito global aquilo que têm para oferecer ao comprador, portanto, não só salários, mas no fundo, é toda uma proposta, todo um projeto, e a pessoa aceita e se identifica ou não com a cultura da empresa, com os benefícios que possa ter com o próprio desafio com o projeto, com as possibilidades de evolução e cada vez nós notamos isso também mais das entrevistas que as pessoas. pronto querem saber sobre esses conceitos e querem saber e querem conhecer antes de aceitar uma proposta. Em Portugal pronto nós estamos aqui no contexto de uma média empresa, não é não de uma grande empresa, portanto há conceitos que não é assim tão fácil. Não estão tão enraizados na cultura. Enquanto pessoa que tem responsabilidades dos recursos humanos na empresa, este acaba por ser um bocadinho a minha luta diária não é, ou seja, mostrar à administração aquilo que pode ser um ganho efetivo depois. Eu diria que a administração, digamos, talvez por não estar também tão dentro deste tema específico dos recursos humanos e daquilo que se passa no mercado, digamos que por si só nem sempre é fácil ou é algo que se consiga rapidamente introduzir benefícios só porque sim. Portanto não aplicamos.
8	Sim	Aqui a questão já é mais complexa. Porque de facto o isag tem política de atrair e reter talentos, não é? Mas depois em termos de, digamos do valor que apresenta para o colaborador, não

		tem nenhuma proposta, não tem nenhuma proposta em concreto. Quer estejamos a falar de pessoal não docente, quer pessoal docente. Não há uma proposta de valor definida, mas os docentes trabalham de forma híbrida e também existe prémios de assiduidade para o colaborador. Os professores também têm regalias em usar a faculdade com isenção de propina ou com desconto de 50%. Além disso, o seguro de saúde que é transversal a toda a gente. Mas nota-se na rotatividade da empresa, a falta dela.
9	Sim	Eu conheço, mas eu acho que. Pode ser ignorância minha, mas eu acho que aqui na sonae não aplicam muito que eu saiba. Obviamente que à forma deles, eles aplicam o conceito, não é? Mas não falam, eu acho que não falam muito dele. É essa sensação que eu tenho, sabes? Porque no fundo, quando faço um contrato novo. Tu tens de ir ao encontro das expectativas das pessoas, não é para reter talentos, mas por ser um mercado tão dinâmico hoje em dia. Ainda bem, e espero que continue por muito tempo. Que é bom para as pessoas também. Eu acho que a sonae acaba por ir de encontro ao que as pessoas valorizam, não é? Ir de encontro à proposta de valor. Agora não sei se fala muito nele. Acredito que falem, mas que eu saiba, não tenho assim, muito, muito conhecimento, está bem?
10	Sim	Sim
11	Sim	Sim existe, mas. E agora uma questão mais pessoal, tudo que tem a palavra reter para mim traz logo uma carga pejorativa ou negativa como queira, ou seja, e eu chegar ao ponto ter que reter é porque algo não está bem, ou seja, já vou tarde. O que temos de fazer é trabalhar o momento antes. Fidelizando-os. Portanto, o que é que eu posso oferecer aos colaboradores para que ele queira ficar e não é aquilo que eu tenho para o reter mas sim aquilo para ele vir e ficar. Eu sobre a questão do reter, há tantas variáveis. E mesmo dentro da própria organização pode haver divergências, ou seja, não gosto de falar muito de soft skills mas de human skills, que num determinado contexto não serve para nada e mudo estrutura, mudo de chefia ou mudo de liderança e tenho uma ali um potencial talento na mão com uma característica ou uma capacidade que mais ninguém tem. Mas obviamente. Se trabalhar bem ISTO antes é um valor acrescentado porquê? Hoje o mercado de trabalho atravessa um momento difícil, difícil porque há falta mão de obra e há setores a dispensar pessoas. Ou seja, há aqui uma alteração histórica, estamos a atravessar uma fase em que o nível de desemprego vai aumentar. Mas, por outro lado, continua a haver muita escassez de mão de obra. Se Eu trabalhar a marca, na minha opinião pessoal isso é o depois, o que eu tenho de trabalhar primeira é a condição da pessoa. Ou seja, o que é que eu posso oferecer à pessoa que vai ser diferente da concorrência? O que eu tenho diferente para o colaborador para que ele venha? E depois temos que também ver o tipo de pessoa que estamos a contratar ou o tipo de pessoa que queremos ir buscar porque há gerações no mercado que não querem saber do dinheiro. E nós aqui fazemos a Entrevista de saída, ou entrevista de desligamento, e percebemos que claramente o dinheiro não é a principal razão. Não é. Agora, para lhe dizer para dar uma resposta concretamente, eu acho que faz todo o sentido e acho se retirámos a palavra reter. É perfeito. Porque o reter é o momento depois e se é o momento depois já fiz asneira. Posso melhorar como é obvio, são erros e toda a gente erra. A diferença está naquilo que fazemos a seguir. Mas Se Eu tiver a palavra reter e disser captar. Isto é como chamar recursos humanos, não, chama-se direção do pessoal, recursos humanos é outra coisa.
12	Sim	Aqui será, quais é que são os valores que o colaborador tem alinhados com organização. Sim, aliás, nós temos muita

		formação e em todas as formações, antes de qualquer formação explicamos quais é que são os valores da organização e em todas as reuniões. Portanto, é algo que também está muito presente e aquilo que eu acho é que em termos de clima, acaba por ser algo tão.. ou seja, a Mensagem é tantas vezes passada que eu acho que tem uma imagem tão forte que se efetivamente não te integrares. Penso que acaba por ser aquilo de tu própria te sentes desconfortável de onde estás. Nós temos aqui grandes valores de trabalhar em equipa. Eu acho que mesmo que tu venhas realidades, por exemplo, em que trabalha mais sozinho. Ou consegues rapidamente mudar o chip, ou então tu própria tens dificuldades porque é algo mais do que aceitável e mais do que tranquilo.
13	Sim	Sim nós temos estratégias de employer branding, aliás, nós temos a EVP muito bem definida, com os eixos muito bem definidos e toda a estratégia de Employer branding em todas as campanhas que nós fazemos estão definidas nestes eixos que nós definimos de que aquilo que é o employee value proposition. Por isso nós temos muita atenção, definimos bem os eixos, quais são os eixos que nós queremos nos focar, aquilo que os colaboradores procuram para nós conseguirmos depois adaptar a nossa comunicação. Posso dar o exemplo, se calhar na empresa onde eu estou neste momento, há uma parte da employee value proposition, onde nós sempre acentuamos muito a nossa comunicação, seja mais direta e indiretamente é por exemplo a questão do people over Process e vou dizer em inglês, porque é mais fácil. Mas é tudo aquilo que nós fazemos e toda a atuação da empresa e toda a comunicação que nós fazemos é baseada neste eixo que está definido naquilo que é o nosso employee value proposition. As pessoas são sempre mais importantes dos processos. A questão, por exemplo, do smart confort, as pessoas podem trabalhar onde quiserem, podem trabalhar onde sentirem melhor, não têm de pedir autorização para ir ao médico. Ou seja, tudo isso está muito bem definido. Nós definimos os eixos que queremos para atrair as pessoas e ser os eixos o mais transparentes possíveis, ou seja, eles são eixos estratégicos também para a organização, no dia a dia da organização, não só eixos comunicação são o que efetivamente se vive na organização. E que estão muito alinhados com aquilo que são as pessoas que nós queremos atrair e reter na organização. Nós temos uma EVP, que tem vários eixos, ou seja, o que normalmente acontece, porque a empresa é internacional eu, por exemplo, estou responsável pelo mercado português, espanhol e colombiano. O que pode acontecer é haver ligeiras adaptações ao mercado no sentido de percebermos que naquele mercado as pessoas valorizam, portanto, mais alguma coisa, então não vamos alterar a essência, essa é igual em todo o lado, o que nós podemos é dar mais ênfase a alguns eixos de comunicação, porque naquele mercado sabemos que as pessoas dão mais ênfase àquele tipo de estratégia. Se calhar dando aqui um exemplo um dos eixos é a mobilidade é as pessoas andarem mais de bicicleta, etc etc etc. Se calhar no mercado português isso não é assim tão importante. Neste momento nós comunicamos na mesma, mas não evidenciamos tanto como outros eixos que sabemos que são mais importantes para as pessoas que queremos atrair no mercado português.
14	Sim	Sim, a minha empresa tem pilares relacionados. Eu não posso desenvolver muito mas é importantíssimo que as empresas tenham cientes os valores e o valor acrescentado que dão ao colaborador. Há muitas empresas que têm e que não expõe e isto é extremamente importante porque se a empresa está a querer reter talento, não pode manter esses conceitos in House, têm que falar sobre eles externamente também para dar credibilidade àquilo que estão a fazer.
15	Sim	Sim, sim, eu acho que tendo uma estratégia de EB, isto tem de estar sempre presente.

16	Sim	Sim fazemos, portanto, consideramos como o nosso documento orientador. No entanto também te vou ser sincero está um pouco desatualizado, mas vai ser um dos meus pontos a focar no próximo ano. Mas sim o que está lá é de facto a realidade, e espelha bem o que é o dia-a-dia. Então creio que nesse sentido está a ser aplicado.
17	Sim	Nós tentamos aplicar a estratégia, se conseguimos isso já é mais difícil de avaliar. Mas tentamos com os benefícios que damos, com o salário atrativo, com os prémios no final do ano, agora com o seguro de saúde, com a flexibilidade de horário, com o trabalho remoto. Tentámos adaptarmo-nos um bocado ao colaborador, tentando conciliar a sua vida pessoal com a profissional. Temos em conta o publico alvo, quando abrimos uma vaga vamos focar-nos no perfil da pessoa, se temos uma vaga para um gestor de projeto percebemos que é uma vaga para uma pessoa mais sénior, mais maduro, com mais experiência e secalhar essa pessoa vai dar valor a um seguro de saúde, à estabilidade, flexibilizar a vida pessoal com a profissional. Caso seja uma pessoa mais jovem, temos de lhe dar uma perspetiva de evolução de carreira. Hoje em dia todos valorizam o facto de poderem estar em teletrabalho. Hoje em dia toda a gente está mais sensível ao work life balance. Há uns anos atras, o que era importante era ter uma carga horária muito grande e muito trabalho e o que não se fazia na vida pessoal não tinha interesse desde que se trabalhasse muito. Hoje em dia, temos que dar importância ao tempo da pessoa e à sua vida pessoal. Cada vez mais estar atento às questões dos seguros de saúde, devido ao nosso sistema nacional de saúde não funcionar tão bem quanto isso, Claro que aos 20 e pouco não estamos tão sensíveis com isso, mas aos 28 / 30 anos já começamos a ficar mais sensíveis porque aparecem os filhos e já começamos a olhar de outra forma e acho que isso é um bom benefício.
18	Sim	Ou seja, na minha empresa sendo uma microempresa, não tem os processos definidos, ou seja, escritos. O que tentamos fazer é colocar dentro de portar o que vendemos aos nossos clientes, que é a satisfação das pessoas. Tenho um exemplo aqui na empresa de uma dos colaboradores que publicou um artigo de como é trabalhar aqui e se sente que fazemos a diferença e vês, sentes que é espetacular e que acrescentas de facto valor, que há preocupação com as pessoas. Temos uma estratégia que é fazer a diferença, tanto a nível interno como externo. Como disse não é algo formal, mas vamos fazendo conforme conseguimos.
19	Sim	Sim, mas dado o contexto da própria organização que há 3 anos foi adquirida por um fundo de investimento, ou seja, houve uma grande de transformação ao nível global, a própria diretora global de onde está a parte do EB tem 2/3 anos na empresa, são conceitos que estão agora a ser trabalhados e desenvolvidos. Ou seja, não há nada definido, apesar de ser uma organização com histórico. São temas que estão a ser trabalhados, até porque tem de ser pensado com lógica e numa perspetiva global, até porque o que é no Porto, é diferente noutras zonas geográficas, até porque os recursos a contratar são completamente diferentes.
20	Sim	sim. Por exemplo na nossa página do linkedin tem lá o nosso vídeo de employee value proposition onde explica e abrange cerca de 15 boas praticas que nos temos e divulgamos para o exterior.
21	Sim	Nós temos um conjunto de benefícios ou pacote salarial que aplicamos aos nossos colaboradores, mas que não lhe chamamos de EVP.

		Então, o que fazemos é em termos de proposta os todos os nossos colaboradores têm seguro de saúde, elaboramos um guia de acolhimento e integração, VB, subsídio de refeição pago através da cover flex, em que eles têm um conjunto de benefícios que nós pretendemos aplicar e isto irá integrar aqui a nossa estratégia de EVP. Além disso, após 3 meses de admissão os colaboradores têm uma entrevista de follow-up, em que pretendemos perceber como está a correr a integração da pessoa, qual o seu feedback para com a organização e possíveis melhorias a ser aplicadas. Os colaboradores valorizam muito isto porque sentem que têm uma voz ativa. Após 6 meses acontece a segunda entrevista de follow up porque consideramos que ao fim deste tempo a pessoa já deverá estar completamente integrada. Promovemos o bom ambiente de trabalho, colocamos inquéritos de satisfação anónimos de 2 em 2 anos e obtivemos uma taxa de satisfação de 90%. Somos uma empresa que valoriza mais as boas pessoas e com bons valores do que com ótimas competências técnicas. Isto porque nós acreditamos que as competências técnicas podemos trabalhar, formar e incrementar. A parte de a pessoa ter os valores ou não, ou a educação de berço já é algo mais difícil, é algo que nasce com a pessoa, é algo que já é intrínseco da pessoa. Privilegiamos muito a promoção das nossas pessoas, fazemos muito o chamado recrutamento interno que forma a valorizar o talento que temos dentro e possíveis progressões na carreira dentro da empresa. Temos muito a filosofia de não dar presentes envenenados, ou seja, propomos um novo desafio, convidamos para assumir mas também damos as ferramentas necessárias para executar esse trabalho para que a pessoa se sinta à vontade com aquilo que está a fazer. Privilegiamos muito a formação, apostamos muito, temos + horas do que o previsto na lei. Além disso, à entrada os novos colaboradores fazem o chamado perfil HPEDI, que é um teste que te permite perceber o teu perfil cerebral, em que o nosso cérebro é dividido em 4 quadrantes, o verde (capacidade de organização), amarelo (criatividade/ inovação), azul (analítica/cálculo) e vermelho (orientação para as pessoas) e tu podes ter ou não desenvolvido estes 4 quadrantes e tens uma pontuação por cada um. Então, fazem este teste e é traçado este perfil que, posteriormente, temos em conta nas formações e progressões. E temos depois uma formação com pessoas de outras empresas, ações de teambuilding, para traçar um perfil de como é lidar com outras pessoas com perfis diferentes.
22	Sim	Aplicamos até porque cada pessoa que acaba por integrar a nossa equipa vem com um propósito de crescimento. E se assim é, nós temos que fazer um plano estrutural para esse crescimento e isso implica, não só o salário, como fazer uma série de coisas e que vão para além de formação especializada, sair da zona de conforto. Nesse plano vamos definindo outras áreas de interesse para o colaborador porque ele pode gostar mais do que de uma área dentro da empresa e isso faz com que se sintam integrados, faz com que sintam que podem evoluir e crescer também noutras áreas. O objetivo passa por valorizar as pessoas e elas estarem a fazer aquilo que é o seu propósito, que é algo que hoje em dia se fala muito e os colaboradores podem ter mais que um propósito.
23	Sim	É assim nós aplicamos embora uma EVP não seja uma coisa fácil de definir. E nos ainda hoje não temos uma EVP publicada. E aqui acho que se divide aqui um bocadinho as tendências de ser bonito com o ser verdadeiro. E uma EVP para ser verdadeira não vai ter só coisas bonitas. Portanto se nós formos só vender uma empresa pelo seu EVP vamos estar a falhar, até porque ninguém que dizer as coisas que são menos boas mas que também fazem parte da proposta

		de valor. Acaba por ser fatores que nos distinguem dos outros, uns pela parte positiva outras pela parte negativa. Sobretudo o que vemos hoje em termos das tendências de EB é que quanto mais transparente e verdadeiro for, o grau de satisfação das pessoas quando se juntam à organização é maior do que quando é tudo uma maravilha, mas afinal não! Este percurso tem de ser feito de forma a envolver as pessoas, fazê-lo com todos os trabalhadores, de uma faseada. Mais do que ser bonito é preciso que seja verdadeiro, e depois trabalhamos a partir daí. Eu não acho que um só EVP seja suficiente para atrair, reter e desenvolver. Acho que há aqui outras questões para além do próprio EVP porque podem trabalhar o EB sem uma EVP, desde que seja de forma estratégica.
24	Sim	Eu diria que depende da categoria profissional, a partir de manager para cima existe aqui um valor acrescentado para o colaborador. Tens aquela componente mais de negociação de salário e de negociação de salário psicológico. Em categorias de staff para baixo, acaba por não ser tão visível.
25	Sim	Sim, usamos muito isso naturalmente. Certo, tentámos.
26	Sim	Sim, completamente ligado ao EB. Na minha organização ainda não porque eu cheguei há 1 ano e 2 meses sensivelmente e nós estamos ainda numa fase muito embrionária aqui na construção da área de recursos humanos. Eu venho exatamente com esse propósito, não era uma empresa que tivesse uma área de gestão estratégica de recursos humanos e, para além disso, tivemos aqui uma situação também que NOS fez refrear diria eu algumas medidas que foi o facto de termos sido vendidos a um grupo Internacional. O que é que ISTO significa ? que nesta experiência que eu tenho tido ao longo dos últimos 14 meses não é uma área onde nós já tenhamos uma política estruturada e estratégica implementada e agora não vamos desenvolvê-la localmente porque existem guidelines internacionais que nós vamos aplicar mas o nosso processo de aquisição é muito recente e portanto estamos ainda aqui numa fase muito embrionária digamos assim de construir tudo o que a employee live cycling. O que é que eu posso dizer relativamente à estratégia do Employee value proposition? Voltando um bocadinho aquilo àquilo que é o meu entendimento do conceito de employer branding. E se realmente. Puderam-se aceitar que ele é construído de dentro para fora. Eu consigo ter dentro de casa aquilo que são os meus melhores embaixadores, que são os meus colaboradores. E cada um deles, se calhar, vai ter uma Visão daquilo que é a proposta de valor por fazer parte desta organização. Essa proposta de valor varia muito varia, não só, por exemplo, Hoje em dia eu sei que é, acho que é uma das perguntas que a Inês também vai ter para mim. Tem a ver com a questão geracional, certo? Eu Acredito que a questão geracional tenha um grande impacto para nós podermos definir o que é value proposition, consoante a geração de cada colaborador. Mas eu acho que não é suficiente irmos para um conceito geracional. Eu acho que nós temos que olhar para o colaborador numa perspetiva holística, porque eu posso fazer parte da geração Z, mas eu posso já ter filhos e ISTO muda tudo. Não é uma questão geracional, é uma questão de em que momento da minha vida que eu me encontro. Eu acho que as balizas geracionais são importantes, porque elas NOS dão alguns traços que NOS permitem, de alguma forma, caracterizar a nossa amostra. Eu acho que temos que ter muita cautela para não colocarmos as pessoas todas dentro de gavetas e depois as pessoas não servirem para essas gavetas, ou seja, não é suficiente a utilização no meu ponto de vista do critério geracional. Daí eu ter referido que eu acho que nós temos de entender o colaborador enquanto ser holístico e ISTO traz 11

		desafio muito acrescido. Na minha perspetiva, o conceito de employer value proposition. Porque a determinada altura, se calhar, muitos de nós que gerem equipas de recursos humanos e que são responsáveis por estas matérias dentro das empresas, começam a perceber que é quase ter uma value proposition consoante cada colaborador é ISTO, é um trabalho muito desafiante. É aquilo que nós chamamos atualmente um tailor made. Porquê? Porque o conceito de geração não serve para classificar todos os colaboradores porque conhecer uma série de aspetos que vão além daquilo que nós conhecemos em realidade profissional do colaborador. Também nem sempre é fácil. Se há dados que nós conseguimos recolher. Até com recurso a outros fundamentos, há outros que são da esfera privada do colaborador, mas que podem muitas das vezes afetar aquilo que ele valoriza naquele momento. Eu acho que depois aqui que o value Proposition entra um conceito também que tem a ver com liderança propriamente dita dentro das organizações. Mas aquilo que é a proposta de valor para mim, Helena vai mudando ao longo da minha vida. Tamente isso é outro dos desafios que é quando nós, NOS recursos humanos, conseguimos dizer, conseguimos construir agora uma estratégia global e abrangente em employee value Proposition. onde conseguimos incluir a esmagadora maioria das nossas pessoas e depois as nossas pessoas enquanto seres humanos que são, vão evoluindo. E as necessidades delas vão mudando. E aquilo que elas valorizam vai mudando. E até que ponto nós somos capazes de alimentar este ciclo que não estanca e que é um ciclo vivo? Uma questão que se calhar é um traço geracional, diria eu a. E como geracional que é. E não querendo também colocar aqui em vetas, porque eu acho que estas caracterizações são importantes, mas elas às vezes são limitadoras. O que é que eu acho que é e a discursar um bocadinho mais complexa? O que é que NOS leva ou alguns de nós a querer ir para fora e se calhar, quando nós procuramos uma experiência no exterior, não procuramos todos a mesma coisa. Se calhar temos voltando um bocadinho aqui a geração Z. Porque será que porque é uma geração que já está mais habituada a viajar desde pequeninos, porque os pais já os incutiram nesse valor, porque nascem num mundo onde não há fronteiras para absolutamente nada têm esse sentido explorador também acabam, se calhar, por querer muitas vezes sair, porque não se revê na prática salarial que existe no país de origem. Se pensarmos no nosso país. Eu, se calhar, se agora fosse para trabalhar para o exterior, não era por nenhum destes motivos exatamente, ou seja, a iria EE. Tenho muita pena porque por circunstâncias pessoais não tenho essa possibilidade ainda também pela faixa etária em que os meus filhos se incluem, mas não é, não é algo que eu um dia não. Não penso que não vou poder fazer, e se calhar, não vou à procura de melhores condições salariais, porque já vou ter outra estabilidade financeira na minha vida. Se calhar, não vou muito ao sentido de descobrir. Vou à procura, se calhar de outras de outras realidades. E quando nós pensamos nisso, se calhar é perceber o que é que as pessoas vão à procura. Lá fora e o que é que nós, empresas portuguesas, podemos proporcionar cá dentro no sentido de as cativar e de as ligar também ao nosso país? E eu acho que isso é um esforço que o tecido empresarial português ainda não faz com a força que eu acho que deveria fazer. E se dúvidas houvesse. A discussão sobre o estilo de trabalho remoto ou híbrido é um dos grandes exemplos disto que eu acabo por dizer. Nós passámos 48 horas grande parte de nós em 2020 a passar a trabalhar remotamente durante quase 3 meses a 100% e muitos de nós há quase 2 anos. Esta realidade. E era algo que as empresas achavam tópico poder realizar-se em tão pouco tempo e manter os níveis de produtividade que tinham no escritório. Muitas delas
--	--	---

		conseguiram fazê-lo, aumentaram os níveis de produtividade, mas a verdade é por questões que são culturais. Mal terminaram as restrições à covid, obrigaram as pessoas a voltar para o escritório e há muitas áreas, nomeadamente colaboradores da área tecnológica que se recusam a voltar para os escritórios. E as empresas que estão a insistir estão a fazer com que eles saiam, e permanecem em Portugal, mas estão a trabalhar para empresas estrangeiras. Que a outra realidade que convidou NOS trouxe e à qual se calhar, nós não tivemos ainda capacidade para NOS adaptar completamente. Para fechar aqui um bocadinho, o meu raciocínio. Não deixa de ser value proposition, porque Se Eu valorizo o regime híbrido, o regime remoto, porque não as empresas portuguesas nas funções, em que isso é passível de ser exequível, oferecer? Porque é que estamos sempre a voltar a estilos de liderança mais retrógrados, mais ultrapassados, muito orientados para o presentismo, pouco orientados para a produtividade? Se calhar, o que nós vamos procurar também fora de Portugal é um tipo de gestão, é um tipo de liderança diferente, então não é só. Muitas vezes analisar. Aquilo que é o óbvio, porque eu acho que nestas matérias de gestão de capital humano, o óbvio a porta pouco valor é verdade. Acho que o value proposition, o Tema é muito interessante, mas ele implica muita pesquisa primeiramente interna. Porque primeiro nós temos que entender o que é que cada um dos nossos colaboradores valoriza, principalmente no sentido de os fidelizar e não vale a pena nós NOS esquecermos que Portugal, segundo alguns estudos recentemente publicados, é o país número 2 do mundo com maior escassez de mão-de-obra e ISTO é muito preocupante do ponto de vista económico financeiro. Não só a curto prazo, mas a médio e longo prazo, porque a nossa taxa de natalidade também não é famosa. E se adicionarmos isso como a Inês dizia a nossa emigração, então as coisas começam a tornar-se cada vez mais complicadas. E não somos um país que seja já bastante orientado para automação de processos. Portanto, nós continuamos a precisar das pessoas. Mas elas não estão cá? Então, temos que reter as que estão cá, certo, mas continuamos a fazer aqui um braço de ferro entre aquilo que acreditamos ser os modelos de gestão mais tradicionais. E quando eu falo de gestão, incluir aqui a variável liderança, porque para mim, para mim, mais do que estão a pedra de toque nestas discussões e a liderança não é propriamente a gestão E até que ponto nós não estamos realmente a perder talento porque não somos capazes de mudar este mindset e não somos capazes de dar às pessoas aquilo que elas valorizam. E daí o employee value proposition. Mas é um Tema, é um Tema muito vasto Inês, na minha opinião, que não, não deve ser tratado com ligeireza.
27	Sim	Sim
28	Sim	Sim
29	Não	Não
30	Sim	Sim. Mais ou menos. Aplicamos uma variante porque o EVP é uma forma/ferramenta no âmbito do EB e recursos humanos que foi mal interpretada e mal criada. O EVP é uma variante do value proposition normal de marketing, da satisfação do consumidor. E criou-se, e acrescentou-se um E antes, e esses princípios que foram acrescentados não fazem sentido quando se olha para toda a gestão de marca. O que normalmente o mercado e a literatura consideram como EVP nós fazemos e aplicamos, mas não da mesma forma, porque consideramos a marca e o marketing como um todo e não só olhando para as paredes do EB.

APÊNDICE V – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 4

Entrevistados	Remuneração atrativa	Pacote de benefícios atrativo	Condições e Recursos de trabalho	WLB	Flexibilidade de horários	Formação	Gosto pelo trabalho	Evolução Carreira	Relação colegas	Relação chefia	Reputação	Estabilidade e Segurança	Reconhecimento Prof	Planejamento
1	x			x			x							
2					x	x	x							
3	x			x	x									
4						x	x		x					
5							x			x			x	
6			x				x						x	
7	x			x			x							
8							x		x		x			
9							x		x	x				
10				x			x		x					
11				x			x		x					
12							x	x					x	
13				x			x				x			
14				x		x							x	
15	x						x	x						
16							x		x			x		
17	x			x					x					
18				x	x		x							
19				x				x	x					
20		x					x						x	
21				x			x		x					
22					x				x				x	
23	x				x		x							
24		x					x				x			
25					x		x					x		
26				x						x			x	
27	x	x			x									
28				x			x						x	
29				x			x					x		
30				x			x	x						

APÊNDICE VI – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 5

Entrevistados		Pergunta 5
1	Talvez	Depende já aconteceu bastante. Talvez. É difícil responder algo concreto. É porque já aconteceu este ano algumas vezes felizmente ter respostas mais ambiciosas do ponto de vista salarial mas do ponto de vista projeto em si não era assim ambicioso e decidi não avançar. É relativo um bom salário que não venha com um aliciante projeto atrás.
2	Sim	
3	Sim	
4	Não	
5	Sim	isto porque acho que é normal quando as coisas estão para nós (jovens) que vemos a inflação a subir, os preços a subir, vemos às vezes bicos sem saída, parece que é difícil termos o reconhecimento que precisamos e às vezes sinto que Se Eu tivesse uma proposta, claro que dependendo de muitos outros fatores, porque eu já tive propostas e recusei mesmo que o salário fosse maior. Acho que se eu tivesse as condições te disse acima, com o trabalho que eu gostasse e que recebesse mais consideraria sair sem dúvida.
6	Sim	
7	Sim	Pensaria, eu avaliaria. Não quer dizer que saísse, não é?
8	Não	
9	Sim	
10	Não	Assim, sabendo que neste momento estou numa posição de trainee claro que o salário é importante e que diferenciam muito. No entanto, ia custar, confesso que sim. Mas avaliando só a componente do salário, acho que não saia.
11	Não	
12	Não	
13	Não	Nesta fase, não estou numa fase em que qualquer proposta que surgisse eu iria aceitar. Claro que se fosse um salário muito mais atrativo, teríamos de ponderar isso porque temos conta para pagar. Mas escolhendo sim ou não, diria não porque haveria outros fatores que pesariam mais.
14	Não	Não, pelo que estava a dizer anteriormente. As empresas para o qual trabalhas têm de ter uma proposta de valor que vai para além do salário, como os fatores que escolhi em cima como a formação, o reconhecimento, saberes que a empresa te dá as ferramentas para tu cresceres é mais importante do que o salário. Claro que o salário é essencial, é um dos fatores, mas há um equilíbrio que tem de ser feito e as empresas têm de pensar nesses fatores todos, na hora de pensar na estratégia.
15	Talvez	Sendo geração Z, não temos tanta dificuldade em sair de uma empresa. Mas se o salário mais atrativo, mas a empresa nem fosse interessante. Mas se o salário fosse atrativo e a empresa interessante, que me oferece benefícios semelhantes, a reputação. Se o pacote em geral fosse atrativo e com o salário mais alto, sim.
16	Sim	Se fosse apenas pelo salário, seria uma decisão difícil. Então, vamos dizer que sim mas que tem mais a ver com a fase da idade e das circunstâncias.
17	Não	
18	Não	
19	Não	Se for só pelo salário, não. Tinha de analisar outros fatores.
20	Não	
21	Não	
22	Não	Não. O que me move é a missão, não é o salário.
23	Não	
24	Não	
25	Não	
26	Não	Antes de mais depende, não é porque de repente, se fosse o dobro, se calhar faria pensar 2 vezes. Hoje em dia, a parte salarial continua a ser importante, não é tão importante se calhar como foi no meu

		início de carreira que começamos a construir uma vida sozinhos e temos outras necessidades financeiras O salário a partir do momento em que eu acho que aquilo que eu recebo está adequado àquilo que o mercado paga e às minhas competências, deixa de ser um Tema e neste momento não é um Tema. Porque sinto que que este requisito delineamento com o mercado e daquilo que são, que são as minhas competências está cumprido isso, se fosse só por salário, não.
27	Talvez	
28	Talvez	
29	Talvez	
30	Não	

APÊNDICE VII – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 6

Entrevistados	Pergunta 6
1	melhor projeto, com uma dimensão maior, com uma gestão melhor de equipa.
2	Seguro de saúde. Redução de horário, algum prémio que poderá não ser um salário maior mas outros tipos de premiação ao longo do ano. E um bom relacionamento acima de tudo.
3	Localização geográfica, teletrabalho e possibilidade de progressão de carreira.
4	Só tenho uma coisa que eventualmente me motivava a abandonar o local de trabalho que era no fundo passar a 100% para a vida académica. É um timing que se vai preparando.
5	É assim neste momento eu gosto tanto aquilo que eu faço e estou a evoluir tanto que eu não mudaria sem ser por coisas relacionadas à minha vida pessoal. Basicamente, tem muito a ver com o meu salário, se me fossem dadas mais expectativas do que eu ia fazer, ou seja, se ocupasse um posto em que eu tivesse mais responsabilidades e tivesse mais oportunidade, só por aí é que eu mudaria. Ou seja, se o acompanhamento de carreira fosse mais ambicioso para mim e pelo salário.
6	Que tivesse com o mesmo salário que tivesse um conjunto de turmas mais desafiantes, nomeadamente eu aqui no isag tenho turmas da licenciatura e cursos técnico profissionais, Se Eu tivesse uma oportunidade de trabalhar exclusivamente com turmas de mestrado, provavelmente mudaria.
7	Já seria difícil. Pois de facto, por exemplo, no meu caso em concreto, só se fosse realmente e ainda assim, pronto, mantivesse os benefícios e tem uma parte que eu Não pus porque também só podemos escrever 3 e realmente em termos de salário, obviamente, mas, por exemplo, são a relação com a chefia também é positiva e também impacta. Mas aqui seria o facto de eu ter de me deslocar 4 vezes por semana para Vila do Conde pronto poderia ser um fator a distância. A Deslocação, embora não seja assim muito importante.
8	É uma resposta difícil, porque de facto tenho de atender ao ponto de que eu estou na minha carreira, não é? Com o mesmo salário, condições diferentes teria de ser talvez o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal que aqui de facto não temos. Ou com um projeto que fosse desafiante. Mais do que outro benefício qualquer, como eu sou de projeto, se me apresentassem um bastante aliciante, pensaria duas vezes.
9	Vou sair agora em janeiro em busca de um novo desafio com uma remuneração mais atrativa, sim, mas e respondendo à questão de baixo eu jamais sairia da sonae com um salário igual. Ou, por exemplo, se encontrasse aqui um desafio que me motivasse com um salário mais alto ficaria na sonae. aliás, eu vou sair da sonae porque de facto está na hora de encontrar um novo desafio que eu achei que não ia encontrar aqui e pela remuneração também que eu vou sair. Pelo menos nesta fase, mas espera um dia voltar com umas condições melhores claro que sim, mas neste momento eu acho que para mim, o ideal é sair da Sona para ir à procura de novos desafios.
10	Seria difícil, porque todas as condições que tenho e valorizo estão muito na empresa, nomeadamente, relação muito boa com os colegas e sinto que me apoiam, o equilíbrio e a flexibilidade é um ponto que valorizo muito, é mesmo fundamental e antes mesmo de entrar nesta empresa era algo que eu já procurava. Ter a possibilidade e liberdade de contribuir com ideias.
11	Já reúno as condições todas, portanto não sairia. As condições são o facto de conseguir gerir a minha vida, ter a flexibilidade para estar com o meu filho, para ir dar palestra e para ir aqui e acolá. O salário até é baixo para a minha função, tenho tudo o resto que me motiva a ficar. Às vezes faço entrevistas e pergunto às pessoas e respondem que querem ganhar dinheiro e ser diretor. Ok. Mas eu para mim contrato a pessoa que me disser que quer ser feliz. Já tive propostas para ganhar mais dinheiro, mas não, primeiro as condições, o projeto a função. Não vou para uma empresa em que não tenha paixão no que faço. Para sair tinha que ser aquelas questões, mas o salário certamente não seria a primeira.
12	A parte da progressão profissional. Progressão estaria associada aos desafios. Ou seja, um maior desafio profissional, também que eu pudesse pensar a longo prazo e pudesse ver outras etapas, ou que me pudessem aliciar com outras, quando eu digo outras coisas, o salário é importante e não vale a pena estarmos aqui a dizer que não toda a parte do salário e benefícios é importante, mas também a parte do projeto e

	onde é que te pode levar esse desenvolvimento, nesta altura, nesta fase da minha carreira diria que é o mais importante.
13	Que fatores é que seriam com o mesmo salário? Acho muito difícil sair agora com o mesmo salário. Diria que acho mesmo difícil, porque aquilo que eu valorizo consigo encontrar naquilo que tenho agora, mas posso dizer aquilo que tenho agora que me faz ficar. A questão muito equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A questão da paixão pelo aquilo que faço, do projeto em si, tem que me dar um clique qualquer. Isso para mim é muito importante a questão de acreditar no projeto, se calhar se fosse um projeto que eu dissesse “é este.” e que eu gostasse mesmo dele, se calhar sim, mas diria estas 2 coisas para mim são importantes. A questão do equilíbrio, conseguir trabalhar em casa, de conseguir ter o meu horário flexível, no sentido de se precisar de fazer alguma coisa, poder fazer no dia a dia. E a questão muito da paixão por aquilo que que faço, sem dúvida.
14	As empresas para o qual trabalhas têm que ter uma proposta de valor que vai para além do salário, como os fatores que escolhi em cima como a formação, o reconhecimento, saberes que a empresa te dá as ferramentas para tu cresceres é mais importante do que o salário. Claro que o salário é essencial, é um dos fatores, mas há um equilíbrio que tem de ser feito e as empresas têm de pensar nesses fatores todos, na hora de pensar na estratégia.
15	Neste momento nenhuma, porque o meu trabalho já me oferece equilíbrio e flexibilidade. Só se fosse a formação extra como um curso no Porto business school.
16	Alteração de cargo para um cargo superior, um desafio maior ou para uma escala internacional.
17	difícilmente saía.
18	Acho que as pessoas valorizam cada vez mais o poderem aprender, acho que é algo que faz as pessoas saírem. Seguros de saúde, o trabalho remoto ou híbrido, cartões refeição. O conceito cover flex, que é uma empresa que trata de tudo para as pessoas a nível de benefícios. No fundo tem o pacote todo de benefícios, que podes dar aos teus colaboradores. E isto acrescenta muito ao sentimento de pertença que os colaboradores têm, que sentem que são valorizados. Nós quando vamos ao escritório, algo que fazemos sempre é ir almoçar com os colaboradores e fazemos questão de lhes pagar o almoço, umas valorizam mais que outras, depende das pessoas.
19	Desenvolvimento profissional, se fosse para uma organização com um volume maior de colaboradores, uma organização maior traz outro tipo de desafios.
20	é uma pergunta difícil pois estou numa fase em que tenho total autonomia no meu trabalho, desde criar a aplicar. Quando conseguimos desempenhar e fazer o que queremos e o que gostamos, é difícil olhar em volta e perceber o que é que me faria mudar. Não seria por salário, mas possivelmente por um projeto onde pudesse acrescentar mais algum valor, caso sentisse que já não estava a acrescentar nesta empresa no momento.
21	O projeto em si, a questão de sentir que iria ter um papel mais importante na empresa, que ia ter mais oportunidades de formação, e a possibilidade de um dia ser promovido para responsável de um departamento e a questão do ambiente de trabalho.
22	No meu caso não mas acredito que muitas pessoas que possam ter uma função idêntica à minha, possa querer projetos de maior dimensão ou até internacionais.
23	Eu tenho muita flexibilidade no meu horário, muita independência na minha função, tenho poder para executar e fazer executar e isso para mim é importante. Tenho uma rede de influência dentro da organização que conquistei, tenho uma equipa fabulosa, portanto dificilmente saía.
24	Salário psicológico, ou seja, tudo o que se oferece para além do salário base. Nomeadamente a flexibilidade de horário, possibilidade de trabalho remoto sem dias fixos, margem de progressão de carreira mais consolidada, seguro de saúde, seguro de vida, eventualmente galp frota ou ajudas de custo em termos de deslocações. Em termos de material de trabalho, devia se apostar bastante no caso do teletrabalho para o conforto dos colaboradores. E um projeto aliciante.
25	As pessoas não são números. Os pontos que referi, a flexibilidade, é difícil encontrar melhor.
26	Que eu vou dizer, é difícil de referir quando nós temos que Tomar uma decisão entre escolher entre 2 entidades empregadoras, mas eu vou referi-lo na mesma, porque hoje em dia, mesmo assim, nós já vamos tendo acesso a alguma informação na Internet e

	eu não estou a dizer alguma porque nós temos acesso a muita informação, mas nem toda ela é fidedigna. O que é que levaria a sair que não fosse o salário? para mim, tem muito a ver com o mindset da gestão de topo. Eu vou explicar um pouco melhor. Eu posso dizer que já abdiquei de um projeto profissional que estava a correr bem do ponto de vista daquilo que era as minhas capacidades para a função. Onde eu tinha um salário, inclusive, superior ao àquele que eu aufero hoje, exatamente por Eu Não me identificar com a gestão de topo e por existirem práticas dentro da organização com as quais Eu Não quero ter nenhum tipo de relação. Portanto, para mim, tem tudo a ver com mindset de topo, este como um ponto número 1. Obviamente que a esmagadora maioria da minha experiência profissional é em ambiente multinacional, embora tenha sido adquirida agora a minha empresa por um grupo Internacional e tenha deixado de ser uma empresa nacional, eu ainda não vi essa diferença, portanto, eu tenho sempre o bichinho, a atração pelas empresas internacionais. Porquê? Porque o meu crescimento profissional derivou muito dos projetos internacionais dos quais eu fiz parte. E isso numa empresa portuguesa é muito difícil de conseguir, então seriam estes os 2 motivos que me fariam equacionar sair.
27	Seria bastante difícil isso acontecer, pois a empresa proporciona já um conjunto de condições que me atraem e retém, estando ainda aberta a melhorar ou criar novas condições que vão de encontro às minhas expectativas.
28	Um maior envolvimento com outras áreas de negócio e uma progressão na carreira mais evidente, com possibilidade de criar e gerir uma equipa.
29	Semana de 4 dias, horário flexível e trabalho 100% remoto
30	Não há nenhuma empresa em Portugal pelo qual trocaria. Só se fosse para o estrangeiro. O propósito da organização e a estratégia a longo prazo é o que me faz ficar na organização em que estou.

APÊNDICE VIII – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 7

Entrevistados	Pergunta 7
1	A cultura organizacional é mais atrativa porque é aquilo que te faz mudar ou não. porque é aquilo que tu te deparas todos os dias todos os dias, quando estás a fazer o teu trabalho tu inconscientemente dependes do teu mundo empresarial e quando o teu mundo empresarial é tóxico tu não consegues fazer o teu trabalho e vais ter que ir trabalhar forçadamente e ponto final. Tu dependes muito da cultura organizacional que a empresa vende. A reputação para mim vale o que vale. Ah e tal.. tem uma boa reputação mas se não tiver uma boa cultura e clima organizacional, Se Eu não gosto do que faço para que serve ter uma boa reputação.
2	Para mim é mais importante a remuneração e os benefícios financeiros devido a estabilidade do país. Neste momento, eu considero que é muito importante que é isso que realmente faz um bocadinho a diferença, acho que é triste dizer ISTO, mas infelizmente já não conseguimos trabalhar só por gosto porque as contas não se pagam sozinhas. Infelizmente. A reputação é a menos atrativa porque nasce e vai crescendo. OK, tanto como ter uma boa reputação rapidamente pode acontecer algo que a faça ficar má, ou seja, algo muito instável. Não posso ir por aí. A segurança e estabilidade lá está, se a empresa não tiver estável, existem mais empresas onde eu possa procurar emprego.
3	Em relação à segurança, estabilidade nunca foi uma coisa que me que me atraísse porque talvez numa parte mais inicial da carreira, a pessoa procura algo mais seguro, mais estável, mas com o desenvolver do tempo sempre foi algo que não me atrai. Hoje estamos num sítio. Amanhã estamos noutro, portanto, então não existe aquele emprego para a vida, para mim não. Passa um bocadinho por aí, portanto, nem sequer é ponto. Depois, o que tem maior é a cultura organizacional. Para mim, pronto está, estás são a base de todo o resto. Se estivermos porque nós passamos 8,9,10 horas, às vezes no trabalho mais tempo que em casa e temos que ter um bom clima e uma boa cultura organizacional. Se não acaba por ser penoso, estar no local. Acho que isso para mim é, é a base de tudo.
4	A reputação aumenta o ranking do employer branding. Portanto, quando nós temos a nossa organização com uma boa reputação em termos de marca de empregador à partida será certamente um bom local para nós trabalharmos porquê? Porque cumpre com todos os requisitos. De resto todas questões são importantes. O desenvolvimento, ter um plano de carreira, ter um bom ambiente de trabalho, ter um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e as condições que remuneratórias hoje também são importantes, como é evidente, mas Eu Hoje punha essa pergunta em último, digamos assim, porque não era aquela que certamente seria determinante para o projeto.
5	-
6	Porquê a menos atrativa? Porque Eu Não me vejo como um trabalhador por conta de outrem, portanto, aliás, vou dar um exemplo. Eu trabalho com várias instituições. Se houver uma delas que diga vamos contratar, vamos pagar mais, ou seja, O dobro, não é +10%, é o dobro, mas tem de ficar afeto única exclusivamente a esta Instituição. Muito dificilmente aceitarei. Entretanto, isso ia me trazer segurança e estabilidade. Porquê a mais atrativa? Porque acho que tudo o que esteja ligado aos estilos de liderança e às tomadas de decisão numa organização e nomeadamente à autonomia que dão, neste caso aos docentes. É extremamente importante para que uma pessoa se sinta, digamos, identificado com a organização e, portanto, respeitando, obviamente, a cultura e o clima que está imediatamente antes, não é? Portanto, tem de haver aqui uma sintonia com principalmente com estas 2 questões, portanto, ISTO para dizer que se eu não me identificar com o clima, com cultura organizacional e com os estilos de liderança. Certo? Eu Não vou querer, eu Não vou querer trabalhar nessa empresa, nessa Instituição. Daí ser o mais importante.
7	Nunca conhecia nenhuma cultura e clima organizacional que fosse muito mau, de certa por isso é que disponho desta forma.
8	Porque se relaciona com a minha idade não é porque de facto, eu já não procuro tanto a segurança, e a estabilidade, mas procuro mais outros tipos de benefícios, como ter um bom clima, uma boa cultura organizacional, estar numa organização com uma boa reputação. A relação, a liderança.
9	São todas muito importantes. É um Tema mesmo difícil, mas como te disse para mim parte relacional é o mais importante. E, portanto, ao entrar numa empresa, tem de gostar das pessoas, tem que gostar dos valores da empresa e daí ter posto o clima e a

	cultura organizacional. Tenho de sentir de alguma forma, que as pessoas são boas, que têm bons valores, pelo menos semelhantes aos meus, sabes? As pessoas antes de serem bons profissionais, têm de ser boas pessoas. Portanto, para mim, o clima e cultura organizacional, é muito importante. Eu tenho de gostar da envolvimento da empresa pronto. Depois, a menos importante é a segurança e estabilidade que hoje em dia. Inês. Podes ter um contrato de efetividade, eu já assisti a tantos casos, que as Pessoas vão embora na mesma, percebes? É pá, ISTO é importante, mas para mim há outras coisas que se sobrepõe. Eu sou de relações, portanto, vim de sociologia e recursos humanos e para mim a parte social é crucial. Relações, valores é tudo.
10	Porquê a menos atrativa? É assim, estando no ambiente em que hoje estamos eu acho que está sempre tudo rodar e que facilmente acabas por arranjar alguma coisa, percebes? Eu acho que também é muito pela nossa geração. Por isso. Acho que estamos mais. Não sei se é também pela idade, mas estamos mais facilmente aptos a mudar.
11	Porquê? É um pouco daquilo que venho a partilhar consigo. Ou seja, que vai tudo da fase da vida, onde e como está, e das circunstâncias. Eu tenho um erro na minha, no meu percurso, ou seja, nunca passei por uma empresa muito pequena a passar dificuldades. E em dado momento da minha carreira deparei-me com essa situação numa grande organização. Eu Não errei no passado, nem tive experiência no passado. Isso é um erro agora. Se Eu estivesse a começar, agora ia procurar isso primeiro. E depois a questão financeira só pode inverter. Se Eu tiver de saldar alguma coisa do passado porque se for para a frente, já não é um fator decisivo. Estou só a tirar aqui o peso que querem dar à retribuição, é a mesma coisa que o aumento do salário mínimo para travar a inflação. Não faz sentido.
12	Ou seja, a menos atrativa porque sempre estive habituado a trabalhar com Toda A Gente de segunda a sexta, das 9 às 18. Mesmo agora, depois da situação covid, eu estar aqui num sistema híbrido e também flexível, eu acho que numa escolha de uma possível mudança seria o que eu menos valorizava ou o que eu menos iria dar penso. Porque lá está como já estou agora, como já estava habituada antes do covid a 5 dias no escritório, se agora me dissessem, “olha, é excelente. Vais subir muito na carreira. Tens aqui um projeto mega pra TI mas tens de estar aqui no escritório 5 dias por semana.” OK. E o desenvolvimento profissional porque nesta fase da minha miva o que valoriza é um projeto um desafio aliciante.
13	Segurança e estabilidade não digo que não seja importante, mas é aquela que menos analiso. Liderança e tomada de decisão em 3 porque é algo que não conseguimos sentir sem estar na organização. Tudo o resto é extremamente importante, mas no final do mês há contas a pagar e é algo extremamente importante. Eu no meu caso vou sempre à busca do mínimo que me permita ter a qualidade de vida que eu quero. Isso pesa sempre.
14	Escolhi como último porque nunca me regi pela segurança estabilidade para a escolha de um emprego mas acredito que pessoas mais velhas e com filhos o façam.
15	Remuneração por razões óbvias. Desenvolvimento porque eu acho que isto é mesmo importante, não queres estar numa empresa em que te sentes estagnado. Clima, teres uma boa cultura e uma empresa que te apoia é importante. Reputação – não me importa a reputação desde que eu me sinta bem.
16	A remuneração terá sempre de ser o ponto base da aceitação de proposta ou não. É orientador de uma decisão. Claro que há outros fatores orientadores e importantes como o desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira, serve logo para perceber se irá existir oportunidade de progredir ou não. No momento que estamos a viver acho importante termos alguma segurança e estabilidade. Por o lado menos atrativo, temos os benefícios não financeiros que a empresa oferece, no meu entender não é algo determinante para uma decisão, mas é algo que as empresas devem estar atentas.
17	-

18	Liderança e tomada de decisão e vejo isto nesta ótica de ser o que as pessoas mais se queixam é das lideranças normalmente, é dos ambientes tóxicos, é das más lideranças, e se se queixam tanto é porque tem um impacto tremendo. Segurança e estabilidade um 1 porque hoje em dia as pessoas saem facilmente de um dia para o outro e já não se fala em empregos para a vida.
19	A mais atrativa porque é algo que não prescindo, principalmente depois de ter as minhas filhas. Podiam ser fatores que se eu não tivesse, me levariam a procurar outra coisa. Clima e cultura organizacional, se estiver num sítio onde não estou bem porque o ambiente é tóxico e com o melhor salário de sempre mas estou numa empresa em que as coisas não funcionam, em que estou à parte e que é tóxica. Benefícios não financeiros, nesta escala acaba por não ter a tanta relevância como os outros.
20	-
21	A mais importante na tomada de decisão é a reputação da empresa, tento sempre perceber qual a imagem que a empresa tem no mercado de trabalho e a solidez da empresa porque infelizmente na minha experiência profissional já tive uma experiência negativa.
22	Segurança e estabilidade acho que é aquilo que hoje em dia as pessoas procuram menos. A mudança faz desenvolver, se não houver mudança ficamos estagnados.
23	8 por ter uma família muito numerosa, dá sempre jeito. Reputação não me diz nada. Gosto muito também do desenvolvimento pessoal, todos os anos faço alguma coisa mais ou menos extensa para aprender.
24	Se aquilo que nós queremos mesmo é beneficiar o colaborador, acho que olhando para o colaborador as propostas de valor passam muito pela parte dos benefícios que o colaborador pode retirar e depois é a negociação com a empresa, que essa já não passa tanto pelos colaboradores mas mais pelos acionistas.
25	Flexibilidade porque em geral é muito apreciado, já existia antes mas a pandemia veio afirmar em grande escala com o teletrabalho. Reputação porque é engraçado como as pessoas são atraídas por nomes muito sonantes e depois quando se decidem em mudar, acabam por encontrar ambientes de trabalho que não são bons, que têm problemas nas relações pessoais e profissionais, que não estão de acordo com a reputação que a empresa tem.
26	Segurança e estabilidade. Porquê? Porque eu acho que ISTO Hoje em dia não existe. Eu acho que ISTO existe dentro das nossas cabeças ponto parágrafo, por isso. Obviamente que, se calhar não ia aceitar trabalhar num projeto em que a empresa abrisse. Se calhar, se calhar, não aceitaria trabalhar como diretora de recursos humanos numa TAP, por exemplo. mas segurança e estabilidade eu diria que é o que eu menos valorizo. A reputação da empresa no número 3, ela é importante. Mas hoje em dia há muita reputação que é construída artificialmente, então não é nada que eu dê grande importância assim no primeiro impacto. O clima e a cultura para mim são resultado de todo o resto, mas principalmente são resultado da liderança e da tomada de decisão. E é o que eu mais valorizo hoje em dia é o clima e a cultura organizacional.
27	-
28	-
29	-
30	Eu só tenho 22 anos e ainda não tenho a preocupação da segurança e estabilidade porque estou em casa dos meus pais e se me despedirem sei que arranjo emprego noutro lugar. E não tendo estabilidade também me adapto facilmente. Não tenho custos fixos, não tenho vida familiar para sustentar. O desenvolvimento profissional, prefiro-me sacrificar em salário, em condições de trabalho e/ou em clima, e desenvolver o meu conhecimento e a minha capacidade.

APÊNDICE VX – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 8

Entrevistados	Abordando o triângulo liderança- comunicação- satisfação motivação, em que medida considera que este triângulo pode influenciar o EB?
1	A motivação como disseste e bem está sempre aliada à satisfação e se um colaborador estiver motivado e simultaneamente satisfeito naturalmente a sua retenção será maior e a performance também, por certa forma está aliada à motivação exatamente e por isso acho que quanto mais estes 2 parâmetros estiverem alinhados estiverem com valores interessantes maior é a retenção. A liderança e comunicação isso depende de perfil para perfil. Se o colaborador tiver motivado a liderança advém da confiança da segurança da estabilidade técnica e emocional isso traduz na liderança traduz-se na comunicação que será de uma forma mais assertiva que será de uma forma mais natural mais tranquila e que por sua vez a motivação está implícita na capacidade de liderar algum desafio dentro da organização e de comunicar que conhece a organização.
2	Bastante, porque lá está. Temos uma boa liderança, vamos ter automaticamente uma boa comunicação entre a equipa, entre empresa, etc. Tendo uma boa comunicação, as coisas fluem mais facilmente e também as atividades, as tarefas, digamos assim, são mais rápidas, com menos impasses, digamos assim, por esse motivo. Eu acho que vai levar a satisfação e a satisfação é esse EB, quando eu só estou satisfeito com alguma coisa, eu vou partilhar a satisfação com quem me é mais próximo. OK.
3	O employer branding face aqui a liderança, à Comunicação entre as equipas e entre os líderes que passa depois pela satisfação, ou seja, o Employer branding é sempre algo que é uma exposição para fora mesmo para dentro. Uma boa relação com os nossos líderes, uma boa comunicação, obviamente, leva à satisfação e à motivação de nós próprios, como trabalhadores da empresa, tornamo-nos embaixadores dessa própria marca e leva que nós mesmo inconscientemente possamos fazer um pouco de EB juntos de outras pessoas. Porque o EB pode estar em todo o lado, está em nós enquanto colaboradores e embaixadores, está na comunicação interna e para fora, está nas redes sociais, eventos, etc. Hoje em dia não é só através da remuneração, as pessoas querem sentir pertença.
4	O que mais influencia o EB destas 3 é que é claramente a liderança. A liderança organizacional, porque a liderança organizacional normalmente traz empresas satisfeitas e colaboradores satisfeitos. Portanto, motivação por esse efeito. A comunicação é aqui um processo muito importante porque é o alicerce da mensagem de EB. Basicamente é ISTO, mas a liderança organizacional acaba sempre por ser um fator determinante, porque ela é que puxa tudo.
5	Sim, eu posso falar também pela experiência que eu tive no inquérito de facto nós temos as pessoas a valorizar a liderança acima de muitos outros fatores. Se calhar quando não trabalhava não ia perceber muito bem ISTO mas agora eu percebo porque para mim é uma das partes mais importantes de qualquer trabalho porque se não tivermos uma boa chefia, se não tivermos alguém que nós confiamos e que tenha o mesmo propósito que nós e que perceba o nosso propósito é muito difícil trabalhar num ambiente assim. Eu acho que para mim faz todo o sentido quando falamos em employer branding porque as nossas chefias são parte integrante do nosso trabalho e o nosso trabalho corresponde às nossas chefias então é impossível falarmos de employer branding sem falarmos sem trabalharmos a parte da liderança. O mesmo com a comunicação, e mais uma vez nós descobrimos isso no inquérito e também na tese que eu fiz, que as pessoas valorizam muito a comunicação, valorizam ter um espaço em que se sentem livres para dar opiniões, para conseguirem deixar a sua marca, que sentem que a empresa é transparente na comunicação que faz. ISTO causa um ambiente bom na empresa e nós não queremos trabalhar em ambientes tóxicos e, por isso, acho que também faz todo o sentido. A satisfação e motivação, acho que é um aglomerado de muitos fatores que fazem parte da satisfação a liderança, a comunicação, gestão de carreiras, remuneração, ou seja, todos estes vão dar à satisfação do colaborador que muitas vezes não depende por exemplo há dias que Eu Não estou tão satisfeita com a empresa, há outros que estou mas depende de como correr o meu dia e por isso muitas vezes ao para trabalharmos a satisfação temos que trabalhar todas as outras coisas porque não é suposto eu avaliar a satisfação da empresa de acordo como correu o meu dia mas como as coisas têm sido trabalhadas num todo. Então acho que a satisfação acaba por fazer parte, por ser como aglomerado de todos os outros fatores e acho que a motivação é o conjunto dos outros fatores

	anteriores, ou seja, se efetivamente estão a ser trabalhados eu vou ter mais motivação para fazer o meu trabalho. Se Eu estou numa empresa em que não comunicam comigo, não me deixam falar, o meu chefe não me dá espaço para eu crescer, Eu Não estou satisfeita e ISTO vai gerar desmotivação e má motivação leva a uma má performance, ou seja, é um ciclo que acabam por estar todos ligados ao employer branding.
6	Pois, influencia bastante utilizando um chavão nesta área dos recursos humanos. As pessoas mudam, ou melhor, quando mudam de empresa, não mudam de empresa, mudam de chefia na maior parte das vezes, ou uma parte significativa das vezes. Portanto, o estilo que nós vamos encontrar de liderança que muitas das vezes a comunicação externa da organização até pode dar uma ideia diferente, mas depois, na prática e colocando-nos no papel de pessoa talentosa, de talento, se não há uma identificação com a liderança, ele vai procurar uma alternativa. Portanto, o estilo de liderança penso que seja um estilo de liderança ressonante que promova o empowerment, o compromisso, o engagement da pessoa talentosa é certamente crucial. Obviamente isto não existe Sem uma comunicação aberta e transparente. Ligada muito ligada às pessoas. O líder, não tem, tem que ir jantar a casa do liderado, ou vice-versa, ou ir para os copos com ele. Tem que ser é um líder próximo, ligado, conectado às suas equipas, e para isso só se faz com um elevado nível de comunicação, um elevado nível de eficácia comunicacional. Estas 2 componentes, liderança e comunicação têm um impacto total no nível de satisfação e ou motivação do liderado e, portanto, sem este tripé, digamos assim, sem estes 3 lados do triângulo não há retenção de talento, portanto não basta ter 2. Digamos assim é importante as 3 funcionarem em conjunto. Claro que se tivermos um estilo eficaz de liderança e bom nível de comunicação, então se não há motivação, isso é um problema intrínseco que da pessoa, e não da organização.
7	Podem influenciar e muito. É assim pensando na perspetiva daquilo que que passa cá para fora, ou seja, é aquilo que as pessoas que estão na empresa sentem ou não sentem sobre a empresa e que depois, também no fundo, vão e vão falar às outras pessoas e acabar por Falar e por caracterizar um bocadinho esta cultura da empresa, que depois se torna atrativa ou não. Sem dúvida isso é essencial porque quer dizer a comunicação interna. Eu acho que cada vez mais, hoje em dia as pessoas na organização querem conhecer a estratégia, o caminho que a empresa quer seguir e querem estar alinhados com os objetivos da empresa, com o propósito da marca. Lá está temos que NOS identificar enquanto marca, o que é que é importante para nós? Que Mensagem que nós queremos passar? Portanto, acho que está tudo muito ligado e que tipo de liderança e de clima é que se vive naquela empresa? Isso, sem dúvida, interfere muito na satisfação e motivação dos colaboradores.
8	É uma influência muito grande, não é? Eu acho que tem uma influencia muito forte. Porquê? Porque a liderança impacta tremendamente nas pessoas lideradas e de facto, se nós queremos atrair e reter a liderança tem de ser voltada para as pessoas e para a motivação dessas mesmas pessoas. Eu tenho essa própria experiência de uma organização anterior. Em que de facto mais importante que as condições financeiras ou até as condições de trabalho que eram relativamente entre aspas pobres também era de facto importante a liderança. Essa é que segurava as pessoas, as retinha. A comunicação neste triângulo é extremamente importante para de facto, as pessoas poderem sentir se esse tal clima organizacional e a própria cultura e identidade que têm com a própria organização, essa identificação de assumir mesmo a organização como parte integrante de mim e que eu estou a contribuir para ela é extremamente importante. Daí que eu acho que esse triângulo é de facto determinante para o impacto que tem no Employer branding e portanto é fundamental isso não tenho a menor dúvida. E uma boa comunicação com os colaboradores seja ascendente, quer descendente é um dos fatores críticos também para a gestão das pessoas. não tenho dúvida. As pessoas não gostam muito de ser surpreendidas no dia a dia, surpreendidas negativamente. Uma boa surpresa de vez em quando as pessoas ficam, reconhecem e vêm. Agora as surpresas negativas de: "Eu Não sabia disso ou ninguém me disse nada disso." Que impacta também muito negativamente, mas a liderança de facto compõe todo este aspeto.
9	Porque a liderança e comunicação são peças importantíssimas do employer branding. Portanto, uma boa liderança para mim tem que ter uma comunicação transparente, uma comunicação clara, uma comunicação inspiradora e até motivadora. E obviamente, que se acontecer isso, influencia obviamente a satisfação por um lado e a motivação dos colaboradores. Portanto, as pessoas, ao sentirem-se envolvidas porque qualquer pessoa Inês gosta de sentir que empresa as envolve, que empresa comunica tudo o que se passa com ela, Todas as estratégias da

	empresa, aquilo que se passa com o mundo, aquilo que se está a passar com a empresa, as dificuldades. Ainda por cima, Hoje em dia, a pandemia, a guerra cria aqui uma ansiedade das pessoas. E se houver uma comunicação clara e inspiradora e dizer para não se preocuparem que não vão despedir ninguém, que estão lá para ajudar e cuidar das pessoas. As pessoas sentem-se mais acarinhadas pela empresa e sentem-se uma parte integrante da empresa. Isso obviamente que as satisfaz por um lado e as motiva a continuar a porque traz segurança dar-lhes ali um conforto. Portanto, a liderança permite uma boa comunicação para fora e dentro da empresa. Atenção, são 2 vertentes, que obviamente o EB não é só comunicar para fora também é comunicar para dentro. Porque muitas empresas comunicam para fora bem e muitas vezes esquecem-se de comunicar para dentro e isso causa um desconforto e uma motivação à pessoa. Portanto, e tem que haver uma coerência com o que se comunica com o que se faz na realidade porque também acontece muitas vezes as empresas comunicarem uma coisa é muito bonito, muito lindo. Mas depois, na prática, as coisas não acontecem. E isso é ainda pior a ementa que o soneto como que eu costumo dizer. Portanto, sem dúvida a liderança permite uma boa comunicação E estas 2 peças juntas permitem a satisfação e a motivação. Claro que sim, são peças cruciais para o EB.
10	Ok a nível de liderança o que eu posso dizer é que nós, enquanto EB estamos muito próximos a team leaders, até porque a liderança é fundamental para as equipas e quando digo importante, digo que as pessoas por vezes saem ou ficam na empresa por causa do tipo de liderança que têm, da forma como os motivam, de como acabam por apoiá-los em projetos. E também apoiá-los pessoalmente e profissionalmente, de estar lá sendo mais que um verdadeiro team leader, de estar lá para garantir o bem-estar dele, mas também profissionalmente para caso pretendas mudar de carreira dentro da empresa ou se quiseres avançar numa outra área, ele estar lá para te apoiar e garantir que todo este processo seja feito. Liderança aqui é fundamental e a influência que o EB tem como podes ver e estão muito incluídos e estão muito interligados um com o outro. O nível de comunicação eu acho que não funciona sem comunicação. Tu vês a comunicação em tudo o que é canto, em comunicação interna e comunicação externa. Lá está mais uma vez, de forma a garantir que os colaboradores têm voz, que se sintam felizes no ambiente de trabalho em que se inserem, mas também externamente, para garantir o teu posicionamento e a tua imagem e reputação. Satisfação, motivação. Obviamente. E, enquanto EB, acaba por trabalhar diretamente com recursos humanos e a motivação aqui é fundamental, porque se tu não tiveres motivado, como é que consegues ser feliz no trabalho em que desempenhas? E eu acho que aqui o employer branding tem um papel muito importante, na medida em que consegue ouvir os colaboradores. E se calhar. Fazer aqui como uma ponte para o team leaders para os recursos humanos de forma que haja aqui estratégias e iniciativas para garantir esta motivação e satisfação. Por isso. É a minha opinião.
11	Obviamente, influencia de forma pragmática e definitiva. A questão aqui é no que respeita à comunicação. Eu posso ter uma excelente liderança, mas se a liderança não comunicar. Como é que isso influencia no querer ficar? Nós agora atravessamos aqui uma situação também curiosa, que é a quantidade de pessoas que se despede, mas não chega a sair porque quer voltar atrás. Causa disso mesmo quando vem falar, percebe uma coisa que não tinha percebido até aqui, significa que há uma falha na comunicação, significa que a empresa comunica mal. Logo, Eu Não posso dizer que cada um vale 1/3. Como é óbvio, não, mas a influência é grande. Importa perceber eu enquanto não funcionário, como é que eu vejo o emprego ou como é que eu vejo organização? Como é que eu vejo a liderança? Como é que eu vejo o processo de comunicação? Um exemplo é os preservativos control ter aquela publicidade sempre a fazer analogias até um pouco lascivas com as épocas. Para quem está fora tem piada. Certo, mas será que o trabalhador gosta? Será que isso retém? Ou afasta? Há pouco tempo participei também num fórum de recursos humanos, e estava lá falar e uma das colegas de painel era uma Senhora que trabalha na recolha dos resíduos. Grande problema deles não é o que eles pagam, é convencer a fazer as pessoas a trabalhar lá, porque é o homem do lixo. Não é o homem que garante a nossa sustentabilidade. Então por mais que trabalhem a marca, não vão conseguir porque tem haver com a geração, com o mind set. Mas volto a referir que estamos a trabalhar o momento posterior e o que se pretende é trabalhar o momento anterior.
12	Porque, havendo uma comunicação fluida, eu acho que se toda A Gente souber, porque é que está numa organização e qual é que o seu propósito. Logo aí tem de haver aqui laços estreitos de comunicação em termos de liderança. Portanto, a nossa chefia sabe porque é que nós estamos lá e porque é que não está lá outra pessoa qualquer, mas também nos passa a nós o quê que é esperado, portanto, é como se

	fosse aqui um canal aberto que é, nós sabemos o que é que damos, e até onde é que podemos dar, mas também do outro lado, sabem o que é que esperam de nós e até onde é que nós conseguimos ir e também outras formas de NOS desenvolvermos. Claro que nós desenvolvemos com profissionais, acabam por ser mais do que a função em si, portanto, fazes as tuas entrevistas e sondas os teus candidatos mas na realidade, se calhar, há outras coisas da forma como tu trabalhas que tu vais desenvolvendo e que tu nunca deste conta. Falamos aqui porque exemplo do tema da organização, organização de e-mails ou organização de informação, aqui também é tua chefia a primeira a dizer-te: "OK, teu trabalho está bem, estás a atingir os resultados que esperamos de TI e tudo mais, mas atenção que tu podes crescer e podes desenvolver noutras facetas do teu trabalho, não tem só a ver com a rapidez, com que fechas os processos de recrutamento." Isso vai fazer também com que nós NOS sintamos satisfeitos. Porquê? Porque, no fundo, nos sentimos vistos e ouvidos. Faz sentido é que estão umas coisas dentro das outras. Se Eu falar com a minha chefia e não me ouvir, eu começo a ficar insatisfeita porque falo, mas ninguém me ouve. Não faz sentido falar, então deixo de falar, ao deixar de falar desligo-me e ao desligar-me, se calhar volto ao mercado. E andamos aqui nesta onda do rato.
13	Eu diria que a questão da liderança e da comunicação afetam muito daquilo que é o employer branding, portanto, são todos estes benefícios, são todas estas employee value propositions, tem que ser dado o exemplo e tem que ser vividas no dia a dia, lá está, não vale a pena estar a comunicar alguma coisa se ela não é vivida no dia a dia e ela só pode ser vivida no dia a dia, se a liderança também der o exemplo e se tiver lá para isso. Quando falamos em benefícios como o work Life balance, se nós tivermos uma liderança que não nos permite ter, não vale a pena. Por isso, claramente que a questão da liderança, aliás, existe um conceito que está aqui ligado um bocadinho ao employer Branding, que é a liderança transformacional da marca, que é como é que a liderança vive e transmite os valores da marca e os valores da organização e estes benefícios? E está provado cientificamente que impacta diretamente. Por isso, a questão da liderança é muito importante e quando nós estamos a definir aqui uma estratégia de employer branding e destes benefícios, isso deve ser mesmo feito com o envolvimento da gestão de topo, com envolvimento das lideranças, porque eles têm que os viver no dia a dia e dar o exemplo no dia a dia, portanto, isso como a comunicação com 2, com os colegas. Tudo isso vem, vai impactar. É uma consequência. Acho que a liderança é um dos principais fatores de motivação, assim como é um dos principais fatores de desmotivação. Porque acredito que muitas pessoas até possam ficar numa organização, tendo um salário mais baixo, mas se tiverem uma liderança que os apoia do que o contrário até pode ter um salário muito mais alto, mas com uma má liderança acabam por ir embora.
14	Então todas se complementam, a liderança, comunicação, satisfação, e são importantes. E para investir nestas 3 tem que haver comunicação. Sem dúvida. Tem de existir uma boa liderança. Ou seja. Todas elas vão beber ao Employer Branding. Mais da parte interna do que na parte externa, porque quando tu estás a num ponto de vista externo, não consegues perceber logo estes conceitos e como é que a empresa trabalha para estes conceitos, mas ao nível interno acho que é importantíssimo porque se a tua liderança não tem uma boa comunicação contigo, se não tem uma boa gestão de talento, a equipa não vai para frente e não vai progredir. E diria que a liderança é grande parte o motivo pelo qual as pessoas podem sair de uma empresa. Está muito relacionado com a má gestão por parte da liderança. E quando falamos em motivação e satisfação, também está muito relacionado com a liderança. Também está muito relacionada com a comunicação. Para eu ser um colaborador satisfeito tenho que estar a par do que se passa na empresa e isto advém da comunicação e tem também a ver com a liderança por é este que me vai comunicar o que se passa, qua me vai colocar a par da novidades, que vai fazer com que eu me sinta satisfeito com o meu salário, com a minha formação e progressão, com a possibilidade de ter mobilidade. Isto é essencial ao nível do employer branding interno. Acho que os três se relacionam e estão ligados entre si, não são nunca independentes uns dos outros.
15	OK, então olha, eu acho que eles todos estão muito pronto, como tu disseste, estão todos muito relacionados, a forma como tu vais comunicar com a liderança, com teu manager, a forma como a empresa comunica contigo vão acabar por influenciar muito a forma como tu sentes, a tua satisfação. A tua motivação também para trabalhar lá. Que no final isso acaba por impactar a tua relação com a empresa, a forma como tu a vês e depois até se estás satisfeito, se vais ter a intenção de recomendar para os

	outros, se vais ter intenção de permanecer lá. E basicamente é isso, vai afetar imenso o employer branding.
16	Acho que é orientador também, devem ser três eixos a serem pensados na altura de considerar toda a estratégia de employer branding e penso que é uma matriz que pode servir para esquematizar aquilo que se procura. Claro que ao bocado falei dos contributos que devem ser dados pelas três áreas de recursos humanos, marketing e recrutamento, mas também obviamente é importante depois perceber se existe facilidade em contactar com quem tem cargos mais elevados, se é possível haver este feedback, se são, se são inacessíveis e isso já é mais desinteressante. É preciso querer que exista aqui uma comunicação interna muito bem articulada para depois garantir aqui a satisfação e motivação dos colaboradores. Havendo esta transparência é mais fácil para todos, quer para quem define a estratégia, quer para quem usufrui dela e também quem se sente motivado a procurar uma marca, uma empresa por saber que as coisas funcionam bem, que funcionam dessa forma.
17	Eu acho que influencia e muito. Se o colaborador não tiver motivado não o conseguimos reter. Mas se a empresa não tiver motivada em relação ao colaborador também não vai fazer nada para o reter. Por isso eu acho que esta motivação, seja ela criada pelo que for, a motivação é essencial e as empresas têm que seguir hoje em dia motivar os seus colaboradores. E não se motivam todos da mesma forma, uma vez que as pessoas têm interesses e valores diferentes. Em relação à liderança, uma boa liderança consegue motivar as pessoas. Bem sei que há pessoas que se auto motivam independentemente das lideranças, é um facto que se tivermos uma boa liderança e este está a conseguir motivar as pessoas. A satisfação e a motivação, eu até posso estar muito motivado mas se não tiver satisfeito, essa motivação não vai durar por muito mais tempo. Eu vou perdendo o foco, vou desmoralizando. A comunicação, entenda-se que o mais importante é que devemos lutar pela transparência, as ações, os valores e os caminhos que a empresa vai todos devem saber. Faz parte da comunicação haver transparência e ser eficaz. Isso é um problema quer seja uma empresa grande ou pequena, por vezes a comunicação falha, pelo menos algumas vezes, e falha muitas vezes porque somos pessoas e uns gostam de receber emails, outros gostam de telefonemas, nem todos gostamos de comunicar da mesma maneira e é muito difícil. Também não podemos fazer reuniões todos os dias de manhã para comunicar as coisas porque acho que também não é assim que a comunicação funciona. O setor de comunicação de uma empresa como a nossa, é bastante importante esta cultura da comunicação, não é dizer que mandei o email e por isso comuniquéi. A cultura da comunicação deve fazer parte da cultura da empresa.
18	Tem uma influência tremenda, porque cada vez mais as pessoas se queixam das lideranças, cada vez mais as lideranças são por competências técnicas e não comportamentais. Ou seja, promove-se alguém a líder porque faz bem e arranja-se dois problemas: perde-se alguém que fazia bem porque passou a liderar e deixou de fazer, e arranjou-se um péssimo líder porque aquela pessoa era boa a fazer, mas péssima a liderar. Isto acontece em montes de empresas, é prática recorrente. A liderança tem um papel muito importante que vai impactar muito na retenção de colaboradores. A comunicação é um pilar muito importante, mas isso é em tudo na vida, a forma como comunicamos tem um impacto tremendo. Por exemplo, o meu filho eu tenho o cuidado de lhe explicar as coisas. Assim quando as coisas estão a acontecer ele já sabe o que é suposto acontecer e as comunicações na empresa é um bocadinho isto. Ou seja, se tu informares, se tu comunicares se alinhares as pessoas com aquilo que se pretende é muito mais fácil. As coisas batem certo quando a liderança comunica bem. Porque hoje as pessoas ganham 1000€ mas hoje aumentas para 1200€, essa motivação de mais 200€ vai ter uma duração, vai durar 3/6 meses ou 1 ano mas depois não é suficiente, já é pouco, já está desmotivado. Ou seja, a base não está a aumentar salários, está para fazer face às inflações, para melhorar algumas coisas.. mas as outras coisas acho que tem um impacto muito mais forte na motivação do que propriamente esta ejeções de capital que se vai fazendo aos salários.
19	Porque se EB for uma estratégia que não passa do powerpoint nunca vai funcionar e a partir do momento que há um departamento que desenvolve uma estratégia de EB depois vai depender das pessoas na liderança da organização para fazer a divulgação da mesma, e a divulgação é esta comunicação interna. Porque não vamos conseguir criar embaixadores internos através das lideranças, não conseguimos fazer a distribuição desta mensagem que queremos passar.

	Se for uma mensagem autêntica, vai gerar motivação. O que muitas vezes acontece e é um risco é quando se cria uma marca ou um EVP que não tem consistência na realidade. Ou seja, dizemos que a empresa é muito boa, que faz isto e aquilo mas depois quando integramos na organização vemos que a realidade não é essa. E hoje em dia com o linkedin é muito fácil acontecer, há pessoas a publicar que a empresa é isto e aquilo e na semana seguinte estão noutra empresa. Se não for uma estratégica baseada na autenticidade é um risco muito sério de se perverter o efeito.
20	O trabalho do employer branding está inteiramente ligado com este triângulo. O EB aqui na nossa empresa, fazemos muitos questionários de bem-estar, de clima, onde são abordadas várias temáticas e por acaso, não sei se funciona assim nas outras empresas, eu acabei por atribuir esta tarefa à equipa de EB, ou seja, o EB está neste momento a assumir a parte do bem-estar das empresas pois está interligado e eles no fundo acabam por estar próximos das pessoas e perceber aquilo que querem. A liderança é o trabalho maior das organizações. Neste momento eu aqui estou a desenhar um plano de formação que é uma escola de liderança para o próximo ano para ajudar os nossos chefes a serem melhores líderes, pois em 22 anos de experiência já passamos por alguns tipos de liderança e houve uma altura que era muito focada nos resultados portanto agora, depois de estarem tanto tempo formatados para o mesmo, uma liderança baseada na proximidade e na comunicação envolve um processo de adaptação. não conhecia o formato deste triângulo mas obviamente que faz todo o sentido no que diz respeito ao employer branding.
21	Pode sem dúvida. Na minha empresa anterior, e falando um pouco da minha experiência, tínhamos um ótimo ambiente de trabalho entre equipas e departamento mas o que acontecia era que por motivos relacionados com a liderança e por motivos de falta de comunicação gerava ruídos e problemas entre os elementos das suas equipas. Onde estou atualmente, já não sinto isso, estamos todos a remar para o mesmo sentido, há uma boa comunicação e clara. Se as pessoas por algum motivo não perceberem esta comunicação têm abertura para questionar, estamos ao dispor para ouvir as pessoas e ajudar porque é muito importante que as pessoas se sintam bem. E o paradigma deve ser este, a preocupação com as pessoas. A questão da transparência, de as pessoas se sentirem ativas na empresa, de existir um sentimento e relação de familiaridade e proximidade entre as diferentes pessoas é muito importante. E são coisas que vendes no EB e que tem de existir na prática. E muitas vezes as empresas preocupam-se mais com questões salariais e prémios do que com aquilo que deveria ser básico do dia-a-dia acaba-se por falhar e com o tempo acaba por ruir. Não há nada mais complicado, que cause ruído e que faça moer as pessoas internamente do que uma má liderança e uma má comunicação.
22	Claro que pode influenciar. Cada vez mais uma das coisas que as pessoas gostam que a empresa tenha é uma comunicação fluida, uma liderança próxima e que efetivamente haja satisfação e motivação no trabalho. Isto é fundamental, eu acho que quando fazemos a parte do mkt estas coisas têm de estar sempre muito presentes naqueles que são as marcas mais fortes e que estão a crescer. São 3 fatores fundamentais, eles são diferentes mas acabam por estar muito ligados, porque uma liderança não existe sem comunicação e satisfação, e o resto a satisfação do colaborador não existe sem uma boa comunicação e uma boa liderança, e por aí além. Eles acabam por estar muito ligados. Se realmente este triângulo não estiver presente na divulgação, o que é que fica? Fica o que não é tão valorizado pelos colaboradores.
23	Não é pode, é influência. Mas para mim há aí um fator que é mais repugnante que os outros todos que é a liderança. Nós tipicamente quando olhamos para uma organização, a pessoa que tem mais influência é o meu chefe direto, não é CEO não é o administrador. Por isso, as pessoas mudam quando estão insatisfeitas com a chefia. Podem gostar muito do sítio em que estão e das condições que têm mas quando a liderança não faz bem o seu trabalho, este é um fator que provoca mudança. O líder tem que ser aquele que comunica permanentemente com as suas pessoas, que comunica para a equipa on-to-one, aquela pessoa que está disponível, aquela pessoa que é o coach, aquele que delega e dá empowerment. Claro que ele tem que ter uma estrutura na organização que lhe permita fazer este trabalho com as suas pessoas mas muito daquela que é a parte da motivação pessoal das suas pessoas vem daqui porque eu às vezes até posso ter condições que não são tão boas mas se o meu líder for aquela pessoa inspiradora, que está lá, que é presente e que comunica eu vou ficar. A liderança para mim é o ponto chave do EB.
24	Eu acho que é essencial, na medida que se não existir satisfação no que tu fazes não tens motivação para continuar, e muitas vezes isso não é só influenciado pelas

	tarefas que tu tens mas também pelos pares, ou seja, pela tua equipa direta e daí ser importante teres uma comunicação aberta porque se a tua chefia não te der abertura para tu falares sobre os temas de forma tu cá tu lá, não há mudança na equipa, o que faz com que não haja mudança gradualmente para cima. Ou seja, a tua chefia só vai perceber as dores da tua equipa se efetivamente existir esta comunicação. E como é que isto vai mudar depois em termos de EB ou seja de uma visão mais macro? É a tua chefia começar a ter os tópicos de no quê que está a falhar e começar a falar com a chefia da chefia, e assim por diante. Começando da base para o topo e não como regra geral top-down. Portanto acho que é um bom triângulo, sem dúvida. Compreendo que a mudança seja feita top-down, mas às vezes temos mais na base que no topo. E muitas vezes torna-se imprescindível ouvir a base também para influenciar certas mudanças.
25	Sim, como estava a dizer as coisas estão muito ligadas. A comunicação é um dos pontos de EB, estas reuniões que fazemos mensalmente ou trimestralmente porque sempre criei as condições para que as pessoas pudessem por um lado conhecer e por outro lado perguntar, para estarem bem informadas. Este é um ponto chave. As outras estão um bocado em linha para conseguir o resultado que queremos de atrair e reter os melhores talentos, mas sem forçar. Não por outros métodos menos ortodoxos digamos. A liderança é algo fundamental, não se compra, pode-se educar um pouco mas nasce muito com as pessoas, é o que a experiência me diz. Motivação, isto é o resultado que se pretende para que as pessoas se sintam melhor e a empresa tenha melhores resultados e que possa retribuir e distribuir esses resultados pelas pessoas, aumentando o seu nível de satisfação. Sabendo que o dinheiro não é tudo, e que pode haver outros tipos de benefícios, como nós temos o seguro de saúde, o subsídio de nascimento e assim. Sem dúvida que é um triângulo importante.
26	Sim, eu acho que a liderança é tudo dentro de uma organização. E é algo que se calhar nós gestores de recursos humanos, ainda não a tratamos com a seriedade que deveríamos tratar, focamos muito NOS outros processos e esquecemo-nos que eles quase que são acessórios. Se nós não tivermos uma boa liderança dentro da empresa. Eu acho que a liderança é, de facto, a pedra de toque no employer branding. E vou voltar à minha primeira afirmação. Nós podemos ter um departamento de marketing interno espetacular que conheça as técnicas todas de construir uma marca empregadora muito forte. Nós temos muitas empresas em Portugal de renome em que ISTO acontece e depois falamos com meia dúzia de colaboradores que delas fazem parte e nada daquilo que vemos é verdadeiro. Ou seja, eu acho que nós hoje em dia estamos a assistir a uma necessidade em que as empresas têm de serem aquilo que eu gosto de dizer nas minhas aulas que são muito instáveis gramáveis. E nós sabemos o que é que isso significa. Eu acho que uma liderança forte, uma liderança assertiva, uma liderança positiva. E nada disto que eu estou a dizer, implica nós deixarmos de ter como foco que as empresas são organizações com fins lucrativos. Ou seja, eu acho que muitas vezes temos o estigma de que ser um bom líder é ser um mau gestor e não ser orientado para números e para resultados. Eu acho que uma coisa não tem nada a ver com a outra. Eu acho que nós, quando temos pessoas que NOS reportam ou pelas quais somos responsáveis, nós temos de ter exatamente estas 2 vertentes, sermos muito orientados para as pessoas, para aquilo que as pessoas precisam e não deixarmos que os resultados não apareçam e nós conseguimos fazer isto em Paralelo. Vai haver dias que temos de nos focar nas necessidades do indivíduo. Vai haver dias que temos de nos focar nas necessidades da empresa. E se nós conseguirmos equilibrar estes 2 chapéus, eu acho que nós conseguimos ter uma boa liderança dentro da empresa. Não há liderança sem haver comunicação, comunicação é um diálogo. Não é um monólogo. Verdade, comunicação, implica capacidade de escuta, não que a capacidade de expressão oral ou escrita seja menos importante, porque é importante, não é ato que nós hoje em dia temos muitas lideranças de trabalhar, inclusive a PML, por exemplo. Mas tem de haver um diálogo, ou seja, as nossas pessoas têm que sentir abertura para poderem partilhar tudo aquilo que pensam e que sentem sem sentirem que vão ser ostracizadas e que não vão ter consequências por aquilo que possam dizer não estar de acordo com aquilo que era esperado. Este tipo de comunicação só se alcança se existir confiança, que é uma coisa fundamental. Quando eu tenho alguém a quem eu reporto que que tem esta capacidade de comunicação bilateral, que tanto é claro, e assertivo na emissão da Mensagem, mas que tem capacidade de ouvir, de me ouvir a mim e de respeitar a minha opinião, ainda que possa ter uma opinião contrária e Eu Não sinto medo de

	falar de me exprimir. Então eu acho que nós temos o fluxo comunicacional a funcionar muito bem. Se esse líder tiver esta dupla vertente, que é que ser orientado por pessoas e ser orientado para resultados, sempre prevalecendo o respeito pela pessoa humana, que é algo que eu acho que hoje em dia nas empresas também eu gostaria que tivesse mais evoluído. Eu acho que então a satisfação e a motivação são quase como uma consequência dos processos anteriores. Eu consigo estar satisfeito e motivado, tendo um péssimo líder que não comunica comigo? consigo, mas dura pouco, ou seja, fica completamente dependente da minha capacidade de ignorar esses 2 fatores. Do meu ponto de vista, são muito importantes dentro dos sistemas complexos, que são as próprias organizações. Por isso, se nós entendermos o Employer branding como uma estratégia congruente, consistente e duradoura, então eu acho que nós só conseguimos ter satisfação e motivação por via das lideranças Fortes e comunicações abertas dentro da empresa. Doutra forma, a comunicação será unilateral. Pode abranger todas as redes sociais, podemos ter o melhor Web designer dentro da organização, o melhor marketer e ter campanhas fantásticas para o exterior mas a verdade é que não há congruência com aquilo que é a cultura organizacional que a empresa tem. E, portanto, é vender algo que não existe hoje em dia. Porque nós, enquanto potenciais candidatos futuros colaboradores, não deixamos de ser também clientes dessa marca empregadora, eu acho que nós, hoje em dia, enquanto clientes, conseguimos perfeitamente separar o trigo do joio, como quando queremos ir comprar uns sapatos ou um telemóvel. Sabemos perfeitamente o que é que é uma marca e o que é que é outra. E isso não é diferente nas organizações enquanto marcas empregadoras. E depende muito se as pessoas são o meio para atingir um fim ou são um fim em si mesmo. A, na minha opinião, Inês é que seja um dos motivos que faz com que eu seja muito mais atraída por empresas internacionais também, porque se calhar sempre fui uma privilegiada nas experiências que tive, não digo que não. Nós em Portugal não deixamos de ser um país de PME's. É muito fácil em Portugal criar-se uma empresa. Não diria que é assim tão fácil fazê-la crescer, mas não é Rocket Science, Como Eu costumo dizer. E eu, eu acho que nós temos muitos gestores de topo que a determinada altura interromper o seu processo de formação, seja porque acham que, por serem administradores ou fazerem ou serem donos, não precisam porque sabem tudo. Porque se criaram uma empresa, o que é que vou mais aprender? E interrompem o processo de aprendizagem e isso faz com que, na minha opinião pessoal, nós tenhamos, há exceções, há muito boas exceções, mas não vou dizer que, na minha opinião, é a maioria. Somos um país de PME's e como um país de PME's que somos, não somos só pequenas médias empresas, acho que também somos pequenos e médios líderes e pequenos e médios gestores, em que tudo tem a ótica do número, do lucro, e que tudo ISTO que são políticas hoje em dia de gestão de pessoas, acaba às vezes até a ser avaliado com certo desdém. E eu acho que esse é um dos grandes problemas pelos quais nós também não somos um país muito atrativo para fidelizar o nosso talento.
27	sendo employer branding característica essencial da marca, a visibilidade a reputação que a marca tem para o colaborador não existe marca empresa ou nada deste género sem existir uma forte atitude de liderança e essa ideia de liderança contribui para a reputação da empresa, para a estabilidade financeira e mesmo de negócio e organizacional garante depois as sucessões de carreiras por isso contribui na sua total essência o vértice da liderança. Assim como a comunicação é cada vez mais importante além de fazer as coisas garantir que a equipa está toda unida, centrada e focada no mesmo objetivo, nada disso acontece sem uma comunicação direta, afirmativa, verdadeira, transparente e honesta tanto com os colaboradores como com o restantes stakeholders como é o resto das empresas. Tudo isso acontece e deve proporcionar e objetivamente trazer uma satisfação que por vezes alimenta a motivação dos próprios colaboradores, ou seja, estes 3 vértices alinhados são a garantia de sucesso para a marca da empresa e um employer branding forte sem eles não é possível ter esta componente forte.
28	Este triângulo tem um papel fundamental na influência do employer branding, uma vez se não houver uma boa comunicação entre líder e funcionário, no seja sempre falado das suas ambições e motivação.
29	Quando existe atenção individualizada a cada colaborador, onde sejam transmitidos os aspetos onde estes se destacam e os que precisam melhorar, contribui para a motivação de cada um e influencia positivamente o EB.
30	O EB, o branding é a construção da marca acaba por ser comunicação. A liderança é a que afeta menos dessas três porque satisfação e motivação, se está numa empresa que tem uma má imagem, uma má comunicação no âmbito do que ela é enquanto empresa recrutadora e que desenvolve produtos para o mercado, a tua

	motivação irá ser nula. A menos que se a imagem é muito mal vista no mercado, mas a pessoa gosta disso, há gostos para tudo. Nunca as coisas são preto e branco. E a liderança, faz sentido porque o EB, olhando especificamente para a parte do recrutamento e retenção, acaba o EB por ser um fator de desenvolvimento das lideranças porque elas têm que se desenvolver enquanto líderes se não vão perder as suas pessoas para o mercado ou para outros líderes. Secalhar é aí que eu considero que influencia.
--	--

APÊNDICE X – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 9

Entrevistados	Pergunta 9
1	Há uma coisa que se chama flex benefícios que são conjunto de benefícios que as empresas têm acordado E implícitos internamente na empresa. Que podem ser usados, ou melhor, podem ser escolhidos pelos colaboradores. E Benefícios que são transversais a todos, a todas as gerações, a todo o tipo de pessoas, a todo tipo de gostos, de Interesses. E a partir daí Todos eles com determinados valores associados, podem utilizar 1 2 ou 3 dependendo do acordo da empresa. Denota o gosto e aquele que é a situação particular da pessoa, neste caso. E não que tudo seja igual para todos, não é justo. E acho que as empresas têm cada vez mais se aplicado Este tipo de diferenciação. O primeiro ponto que me perguntam, sejam jovens ou pessoas mais adultas é se temos seguro de saúde. É cada vez mais imperativo as empresas oferecerem seguro de saúde aos colaboradores.
2	Sim existem, não só entre gerações, como também depende um bocadinho da pessoa, não é? porquê é que existem essas essas diferenças entre gerações? Ou seja, com 18 anos, ainda não temos uma casa. O que nós pretendemos é ter maior remuneração. Numa fase em que já tenho uma casa, provavelmente darei mais importância a um seguro de saúde. Porque já tenho o primeiro objetivo alcançado daí existir esta diferença geracional devido aos objetivos normais digamos das idades, das diferenças de idades.
3	Porque é que existem essas diferenças? Eu acho que esse passa um pouco pela mentalidade e pelo aquilo que a pessoa já viveu e em que fase da vida está. Um exemplo muito simples aqui na empresa, por exemplo, nós damos o subsídio de refeição em cartão de refeição. Um jovem preferia em dinheiro do que em cartão porque ele não vai ao supermercado fazer compras. E o nosso cartão é muito restrito nesse sentido. Uma pessoa mais velha, para ele é normal, porque vai ao supermercado fazer compras e então tem aquele cartão de refeição, portanto, ou seja, estamos a falar do mesmo benefício, mas obviamente um valoriza o outro preferia não ter. Portanto, eu acho que é sempre difícil essa gestão, mas é importante ter que o fazer, ou seja, o ideal seria ter uma gestão flexível dos benefícios, isso era excelente que as empresas conseguissem fazê-lo, ter um pacote que fosse uma proposta de 10 benefícios, por exemplo, e depois cada colaborador escolher entre 3 ou 4 que fizesse mais sentido para ele e para a vida dele. E isso depende muito, obviamente das diferenças, ou seja, o que cada geração valoriza, depende da altura da vida em que está daquilo, pelo que já passou, pelo que já teve ou que não teve. Não é só a idade, depende também da mentalidade. Se tivermos um pacote de benefícios muito rígido. Obviamente, não vamos conseguir agradar a todos, claro, reportar a uma pessoa com 55 anos para uma de 20 a 25, aquilo que nós temos para oferecer. Sim não vai agradar, pode agradar a uma, mas não agrada a outra.
4	Existem. É claro, existem claramente o porquê? Tem muito a ver com a educação das gerações e com a cultura que cada uma dessas pessoas foi encontrando perante o trabalho e tem muito a ver também com a inovação e com e com os avanços tecnológicos e com forma de se ver o mundo, digamos assim. Hoje as novas gerações querem trabalhos muitos suportados em ambientes tecnológicos, ambientes claros e querem, para além do mais, fazer parte, ou seja, participarem também nas decisões. Há 15/20 anos atrás, nós pedíamos às pessoas para participar. Hoje podíamos aos colaboradores para ter calma, não podem participar em tudo, portanto, o conceito este tem muito a ver com, ou seja, a evolução cultural em termos da civilização influencia muito também a evolução cultural das organizações. E é um ponto em que as empresas têm que estar claramente atentas. Nós temos vários níveis de motivação e várias formas de motivação, é evidente que motivo os mais antigos com processos diferentes, ou seja, processos de reputação, processos de reconhecimento, processos desse género. E os mais novos, a valorização é feita por novos projetos, participação em outras atividades, polivalência, mudar de projeto várias vezes, são coisas desse género e terem coisas muito intuitivas, muito interativas, muito webizadas, muito personalizadas e, portanto, são estas questões e as empresas têm que estar atentas e estudarem as suas populações organizacionais e fazer as apurações motivacionais. por exemplo o exemplo que vou dar O nosso plano de benefícios tem várias utilizações. Portanto, as utilizações que os nossos benefícios têm, por exemplo, o teletrabalho tem uma fraca adesão das populações mais antigas. Tem uma forte adesão das populações mais jovens, portanto, nós temos que criar uma política que cubra aqui as 2 áreas. Que seja intenso, ou seja, para além de promover o teletrabalho para com os mais jovens,

	que é importante para eles ficarem em casa a trabalhar e terem tecnologia QB para que possam fazer o seu trabalho e ir uma vez por semana à empresa. Já para os mais antigos, temos que proporcionar um ambiente de trabalho na organização. Que seja também propício a essa motivação. Dificuldade disto? Começa-se a ver em algumas áreas que os jovens ficam em casa. Os mais velhos vão para a empresa e, portanto, deixa de haver aqui uma troca geracional. É mais difícil, portanto, temos nós que organizar fóruns, sejam eles webziados e de vez em quando presenciais, onde conseguimos pôr Toda A Gente também para haver esta socialização organizacional, digamos assim.
5	é muito fácil ver a diferença para mim porque também lá está e eu estou nesta fase por parte em recursos humanos que consigo ver a diferença que por exemplo: as pessoas que são mais velhas valorizam um trabalho em que tenham mais estabilidade, tenham contas poupanças, tenham seguros de saúde que envolvam a família e não só eles, ou seja, que haja um seguro que envolvam o agregado familiar, que haja acompanhamento na maternidade e paternidade, coisas que, por exemplo, os jovens não vão valorizar tanto. um jovem vai valorizar mais um sítio onde consiga ver que tem um expoente de carreira, que tenha benefícios salariais como já vimos porque também estão a viver um período mais difícil não tem essa estabilidade, não conseguem ver o futuro. A mesma coisa com a flexibilidade, por exemplo, as gerações mais velhas os boomers tentaram viver sempre numa cultura em que é muito trabalho para conseguir ter o que se quer na vida, basicamente a nossa geração já não pensa assim pensa que devemos trabalhar de forma inteligente e não de forma brusca (tipo constantemente) e que podemos ter um equilíbrio, ou seja, buscam esta este work life balance que muitas vezes as gerações mais velhas não conseguem ver tantos benefícios. E depois acho que uma parte também é muito importante que é a parte da saúde mental porque eu sinto que a nossa geração às vezes tem mais problemas com a parte de saúde mental, com a depressão e ansiedade devido aos contextos todos que que vivemos e acho que também é importante ir para uma empresa em que sentem que isso é valorizado e que é lhes dado espaço para se desenvolverem, crescerem e se precisarem de repousar terem esse repouso. São diferentes formas de abordar mas sem dúvida que gerações diferentes vão valorizar benefícios diferentes em empresas diferentes. Outra coisa que me esqueci, é a parte da reputação, por exemplo, eu sinto que a nossa geração não tem tanto a parte de trabalhar numa empresa como nome, com muitos anos de história e preferem ir para uma empresa mais pequena, que lhes dá efetivamente essa qualidade de vida pós trabalho enquanto uma geração boomer valoriza mais trabalhar num sítio onde tem mais reputação, tem anos de história e acho que isso também faz diferença.
6	Existem bastante, existe bastantes diferenças a nível geracional, a começar pelas pelos estilos preferenciais de comunicação. Os próprios focos das gerações são diferentes. Vou lhe dar apenas um exemplo a nível de work Life balance. É notório nas gerações mais novas, mais recentes, em que o WLB aparece provavelmente no Top 3 das suas prioridades. Provavelmente Inês saberá ISTO melhor do que eu. Pode haver uma oferta muito interessante numa empresa a ganhar, se calhar o dobro, mas eu não vou ter vida própria ou vou ter uma grande dificuldade em gerir a minha vida profissional ou pessoal. Penso 2 vezes. No início da minha carreira, ó pá, o work life balance depois vê-se. Agora eu vou ganhar dinheiro, vou ser um quadro superior desta empresa. Ou a empresa tem uma boa reputação, vou crescer profissionalmente e então depois arranjamos um tempinho para estar com a família. Hoje não se pensa assim. A própria comunicação. Embora as coisas tendem a aproximar-se, nós vemos na forma como comunicamos com os outros, seja por WhatsApp ou por carta se é que ainda existe. Já não existe, é uma pena porque escrever uma carta ainda continua a ser um exercício muito bom, eu escrevo postais na altura dos aniversários, do Natal, etc, porque acho que é uma coisa engraçada, interessante. Têm muito mais impacto que estar a mandar uma Mensagem ao fazer até um postal virtual. Sou da geração dos 50, não somos dos 20. Comunicamos mais virtual, ao menos virtualmente, mais tecnologicamente ou não faz toda a diferença. Portanto, nós a organização que aposta no employer Branding temos de ter esta consciência, não vamos comunicar da mesma forma se queremos ser eficazes. Com certeza queremos. Tratando todos da mesma maneira, é uma grande confusão sobre ISTO porque não há coisa pior do que tratar pessoas diferentes de forma igual. É verdade, não é preferir uns a outros. Não é ser injusto ou não haver cuidado para cada pessoa. Temos que adotar um estilo mais eficaz e então, em termos de equipa, hoje em dia é cada vez mais provável, termos na mesma equipa gerações diferentes e até culturas diferentes, raças diferentes, religiões diferentes, então um líder e uma

	organização tem que saber atuar com esta diferenciação. Tem que ser uma organização extremamente flexível e focada no outro. Digamos que é esse o grande segredo. Claro que a nível de geração há uma tendência para haver mais pontos em comum. Como é óbvio, não é? Além de que se nota, como sou professor e tenho tendência a ter algumas repetições, portanto, há disciplinas que dou todos os anos. Eu costumo dizer que envelheço, mas os meus alunos não, não é? Eles têm sempre a mesma idade e sabe que se nota diferenças de 1 ano para o outro, claro, portanto, portanto, e repare que ISTO há 30 anos atrás, durante 10 anos não se notava diferença nenhuma. Portanto, as mudanças são extremamente rápidas. Portanto, é muito interessante, porque o mundo está numa mudança extraordinária. Uma velocidade medonha. Portanto, as organizações e os seus líderes têm de saber lidar com velocidade desta mudança de uma forma eficaz. Portanto, isso existem diferenças por ISTO tudo o que eu estou a dizer. E os líderes das organizações que no fundo as organizações são governadas por líderes, pelos seus principais responsáveis, se querem captar os talentos das várias idades têm que saber como e aprenderem a focarem se no outro, nas necessidades, NOS valores primordiais dessas gerações, dessas pessoas que nós queremos captar.
7	Sim existe, sem dúvida, eu noto muito noto bastante isso na minha atividade enquanto RH. Eu acho. As gerações mais jovens valorizam coisas diferentes e valorizam, por exemplo, ter mais tempo, sair a horas do trabalho, ter mais flexibilidade, o trabalho remoto. Pronto. Claro que remuneração também associada, mas acho que de facto a nossa geração, se calhar é um bocadinho aquela sensação quase workaholic daquelas pessoas que estão muito empenhadas em conseguir sempre ganhar mais e trabalhar mais e ganhar mais pronto, e esta geração já valoriza outras coisas diferentes. Sem dúvida, eu acho que ISTO é muito importante. Ou poder trabalhar à distância, por exemplo, marcar férias junto ao fim de semana para aproveitar para, portanto, é um pensamento muito diferente. Acho que sim tem impacta bastante.
8	Claramente. Neste momento olhe, por exemplo, a questão do que é que se valoriza e do que é que se deixou de valorizar. Então, deixou-se de valorizar, por exemplo, a carreira para a vida inteira. Os jovens neste momento até valorizam provavelmente a mudança de emprego com alguma frequência. E também tem a ver com outra coisa com as perspetivas da globalização efetiva que agora há porque tanto se está aqui em Portugal, como está no outro lado do Globo. E tanto se pode estar aqui em Portugal como a trabalhar para uma empresa do outro lado do Globo e, portanto, se Hoje estou nessa situação, amanhã posso estar noutra, etc. E os tempos também são assim. Também posso falar por mim, porque, por exemplo, eu estive 24 anos numa mesma organização e NOS últimos 7/8 anos mudei 4 vezes de emprego. Portanto, até eu mais velho, já tenho de me adaptar a estes novos tempos, não é? E, portanto, isso de facto impacta muito e depois porque o que é que o que é que se valoriza? Muito mais. Olhe o equilíbrio entre a vida pessoal, vida profissional, não é? Sim, os benefícios todos que têm a ver com essas agora depende, não é, uns gostam mais de viajar, outros gostam mais de serem recompensados até eventualmente monetariamente ou umas férias. Já não digo tanto que valorizem, se calhar uma coisa que dantes era muito comum, um benefício era ter carro. Não sei se valorizam tanto isso, mas OK. E, portanto, existem diferenças claras já nesta geração, não tenho dúvidas. O teletrabalho tem vindo a acentuar-se muito mais na população mais jovem, como é óbvio, porque pronto estão familiarizados com todas estas ferramentas digitais. E também o contato que temos com as pessoas, por exemplo, para mim, o contato é extremamente importante, não é? Podíamos estar a fazer esta entrevista por via zoom ou por outra ferramenta qualquer, mas eu acho que não era bem a mesma coisa. presencial é diferente, não sei. Acho que é o contato com a pessoa, contato visual. Eu acho que há mesmo entre as pessoas algumas trocas químicas que nós não NOS apercebemos, mas que existem. Existem pessoas que têm sensações, têm emoções e isso não é possível através de um computador ou de outro meio. Temos é que se calhar saber gerir melhor as ferramentas que temos à mão de acordo com os objetivos que temos para determinados momentos, digamos assim, não é? Não sei se as gerações mais novas estão capacitadas para fazer esta distinção. Acho também que os RH têm que estar atentos em gerir o equilíbrio entre o digital e o presencial, cada vez mais.
9	Tenho a certeza, aliás, que cada geração tem as suas aspirações, as suas valorizações, as suas motivações e que são completamente diferentes, as pessoas mais velhas estavam numa empresa a vida toda. Tenho pessoas aqui na sonae há 20/30/40anos. Depois tens as pessoas jovens que entram e saem ISTO é uma roda-viva e eu acho Inês que ISTO vai ser no futuro. Porque estas gerações vêm de uma

	empresa para aprender. E depois não estão bem ou não têm hipótese de crescimento e Não pensam 2 vezes, portanto, não se prendem a uma empresa como as gerações mais antigas se prendiam. Não têm medo de mudar, não têm resistência à mudança. Têm uma capacidade de competência de adaptação muito grande, portanto, eu acho que as empresas têm que respeitar. E eu acho que as empresas devem mesmo respeitar estas diferenças. E arranjar aqui estratégias para motivar estas pessoas jovens, portanto, é preciso atrair talento. E tem que trabalhar o EB e uma das estratégias de trabalho é ISTO: é as empresas adaptarem-se às gerações diferentes, mas também não esquecendo, e eu acho que ISTO é um ponto crucial que muitas empresas se esquecem, que é tentam valorizar ao máximo os jovens, mas depois esquecem-se das gerações antigas que têm aqui um conhecimento brutal. E que é preciso também cuidar desta gente. pronto, portanto, eu concordo que há uma diferença geracional e que as empresas têm mesmo que se adaptar para conseguir uma retenção e atração de talento, contudo, não esquecendo das gerações mais antigas. Que estão aqui mais encostadas, mas que devem ser bem tratadas e valorizadas.
10	Acho que existem. Esta pergunta é um desafio para branding, não sei porquê, mas um dos grandes desafios que eu noto por causa de gerações, é mesmo as pessoas que agora entram na empresa têm mais dificuldade em ir para o escritório, ou seja, escolhem sempre trabalho remoto e há muita gente que nós não conhecemos e que entrou recentemente por ser desta geração. Estas novas gerações, e que raramente os vemos e os conhecemos, o teletrabalho acaba por ser um modo facilitador. Mas, ao mesmo tempo é uma barreira para criar toda esta ligação que existe entre o colaborador e empresa. Claro que existe muito ambiente híbrido e existe um esforço para que existem chamadas, eventos híbridos e toda uma cultura tipo coffee calls. Mas que não é uma coisa para tu criares verdadeiros laços. Então eu vejo isso como um desafio. Claro que isto vai cada vez mais vai ser o futuro e vamos ter que lidar com este desafio e vamos ter que criar novas soluções, mas para já é uma das coisas que eu estou realmente anotar. Até porque com esta questão toda do meta-verso e eu acho que existem desafios e oportunidades. Posso ter uma verdadeira oportunidade para nós explorarmos, uma vez que agora é um desafio pode vir a ser uma oportunidade para nós, mas realmente é a forma como o vejo. Estas novas gerações acabam por escolher sempre o trabalho remoto e nós só temos que criar novas estratégias e oportunidades para eles que para já é um desafio. Estamos a manter tudo o híbrido, mas acho que vai ser muito mais do que isso. Então, com o meta verso sobre tudo.
11	Vi uma publicação no linkedin a questão de as pessoas nascerem 92. Após 92, em que uma está questão do chefe do líder, não é, em que vai puxar a frente e o Chefe está em cima abater, depois na geração a seguir o líder passa para frente. O que acontece na terceira edição é os gajos que nasceram depois 92 estão agarrados a um telemóvel. ISTO, gerou um pandemónio de comentários e críticas nas redes sociais. Passado ¾ meses o José Mourinho, treinador de futebol, depois de uma Vitória estrondosa, está no balneário de mãos abertas em que estão a filmar 4 ou 5 e estão todos a mexer no telemóvel. Ou seja, o que quero dizer com isto é que não temos que mudar as pessoas que nasceram depois de 92, temos é que mudar as competências dos líderes ou das Chefias, que é completamente diferente. Existem diferenças existem e a forma de balizar é isso mesmo. E um exemplo muito simples, eu na minha geração, não havia telemóvel. Para mim foi uma inovação tecnológica. Não havia, passei a ter, já numa fase adulta. A geração de agora provém da inovação tecnológica. ISTO, podemos ir falando desde a questão do ensino, métodos ultrapassados e etc. Obviamente que o ensino está ultrapassado estas gerações que vão chegar ao mercado são gerações, primeiro mal preparadas e pronto. Porque os métodos são os mesmos, mas fazendo as coisas da mesma forma, não vamos ter resultados diferente. Logo quando elas vêm para o mercado de trabalho, vêm inseguras, por isso é que são mais depressivas e comprometem-se menos. Porquê? Porque as estratégias de recursos humanos, políticas de recursos humanos não teve isso em conta e eu estou a dar a Inês a mesma coisa que estou a dar à pessoa de 55 anos que eu recrutei, que tem um compromisso completamente diferente. O que é perfeitamente normal. Por isso as diferenças são acentuadas. E cada vez mais vão ser acentuadas. A resposta não é mudar as pessoas que estão a chegar ao mercado de trabalho, mas sim mudar a forma como as organizações trabalham. O que é que eu tenho de fazer diferente para chegar à expectativa que ele tem? Trabalhar o momento antes, para que as expetativas e a realidade coincidam.
12	Sim, eu acho que claramente, e agora, com os ditos millennials, não é? Nós sabemos que existe uma grande diferença no mercado. Eu acho que antes as pessoas entravam e agora estou a lembrar aqui do caso dos meus avós, portanto, entraram

	para uma empresa e ficaram lá até à idade da reforma e ISTO era normal, certo? Os meus avós nunca tiveram um currículo nem sabem o que é um currículo. Nem sabem o que é uma entrevista, ou seja, falaram com eles, estavam a precisar de pessoas, aceitaram e a vida começou a partir daí. E acho que nós também hoje em dia damos valor a outras coisas, como por exemplo, aqui o caso de termos flexibilidade, termos autonomia. Temos a oportunidade de também estarmos nos locais, até que nós, até que nós nos sintamos menos bem. Sim, eu acho que nós temos essa liberdade, portanto eu acho que a data de Hoje ninguém entra para uma empresa a pensar que vai sair de lá na idade da reforma, portanto, eu acho que também é algo que a data de Hoje nos assusta pensar dessa forma, quando dantes na altura dos meus avós ou dos meus pais, era a forma como pensavam que quando aceitavam um emprego, era do género: "mas será que aos 65 aos 67 anos ainda quero aqui estar? ou ainda gosto disto?" E nós pensamos "enquanto estiver bem estou, no dia em que deixar de estar bem há de haver outra coisa". Se calhar é a Independência de pensamento, claro que todos nós temos contas pra pagar é um facto, mas nós também já vimos com outro mind set, mas também o facto de já termos passado uma crise económica também nos fez pensar que há sempre solução. Pode não ser um caminho tão direto quanto isso, mas havemos de lá chegar e eu acho que é outra Tranquilidade. Acho que nisso as novas gerações são mais desapegadas. Nós atualmente tanto estamos a trabalhar numa empresa portuguesa, como estamos a trabalhar numa empresa Internacional ou numa estrangeira, mas a trabalhar 100% a partir de casa. Uma coisa que é impensável para os nossos familiares. Por exemplo, estou a trabalhar numa empresa em França, mas estou em Lisboa. E onde é que eu vejo os meus colegas? Hoje em dia é real. Eu acho que é. Por isso é que também eu acho que aqui o tema do employer Branding vai ter que ser desenvolvido também para esses cenários porque nós, hoje em dia estamos num mundo, já não NOS limitamos à nossa área de residência. Se calhar acontecia o mesmo contigo, quando andaste à procura de experiências profissionais, vias "o que é mais perto da minha casa". Eu Não vou para mais longe porque eu quero ficar perto de casa. Com o passar do tempo, se calhar já vês a eu posso estar a trabalhar numa empresa em Faro, estando na minha casa e está tudo bem envio emails, falo pelo teams e a vida segue. Eu acho que cada vez mais também o Employer Branding vai ter que se destacar nesse sentido, que é como é que pessoas que estão expostas ao mundo, como é que eles vão querer continuar a estar onde estão? Atualmente fala-se em nómadas digitais ou nos ditos freelancers, o que antes não acontecia e que vai ser um grande desafio no futuro. O que acontece também é que empresas que já têm muito nome, e não digo que não vão conseguir mas o grande desafio vai ser aprender a reinventar-se.
13	É assim, eu posso dar-me um bocadinho a minha experiência naquilo que eu que eu estou a fazer e daquilo que eu sinto nesta área, se calhar muito específica de IT. Nós, por exemplo, o posicionamento da empresa é muito atrair pessoas seniores, perfis de seniores, e quando falo em perfis sénior não é uma questão de idade, mas é uma questão de experiência, de Know-how. Com o perfil que nós queremos dificilmente é alguém que sai da universidade. Não quer dizer que não haja este cruzamento porque há, mas a pirâmide é muito mais persistência do que do que a parte dos perfis juniores. Mas naquilo que é a minha experiência pelo menos nesta área, eles cruzam-se muito bem e aquilo que são as necessidades são muitas vezes muito parecidas, agora, claramente que os meios onde nós comunicamos aquilo que temos que mencionar sobre alguns fatores podem ser ligeiramente diferentes. Um perfil mais sénior tem meios diferentes de comunicação, se calhar tem filhos e nós temos que dar aqui algum alguma valorização mais à questão dos filhos e da parte dos juniores, não tanto, mas eu diria que existem diferentes gerações e que nós temos que NOS adaptar a elas, mas que elas podem muito bem conviver umas com as outras, mas nesta área pelo menos onde trabalho, sim, isso acontece de uma forma muito, muito fluida sem nenhum problema. Claramente que existem adaptações que têm de ser feitas, porque estamos a falar diria que uma primeira parte da estratégia de branding e digamos que devemos definir aquilo que são as nossas personas, quais as pessoas que queremos atrair e que devemos atrair. Lá está, de perfis Juniores aos perfis seniores, aos perfis que têm necessidades diferentes e temos que adaptar esta comunicação, estes benefícios a esses mesmo perfis. E ter em conta as diferenças geracionais, mas acredito plenamente que conseguem conviver muito bem.
14	Sim, acho sem dúvida. Em todas as empresas que trabalhei é muito visível porque a geração mais velha quer estabilidade no emprego, não é tao exigente ao nível de oferta de emprego, enquanto a geração mais jovem é muito mais volátil na medida em que exige muito mais por parte da empresa ao nível de ofertas que não a estabilidade, exige formação, opções de mobilidade dentro da empresa, uma cultura

	muito positiva. Têm mais exigências, mas exigências bastante positivas no sentido em que desafiam a empresa a ir mais além, desafiam as equipas a desenvolver e a serem mais criativos na sua oferta e na forma como comunicam e é importante ter isto em conta para as novas gerações. E as empresas têm de acompanhar se não vão conseguir. Infelizmente, é uma realidade em Portugal, que a maioria das empresas não acompanha e é por isso que temos cada vez mais jovens a pensar no seu futuro noutro país. Há muito mais por trás da estabilidade e do salário. A nova geração não fica numa empresa por mais de 5 anos e acho que é bom porque dá dinâmica ao mercado e exige que as empresas se adaptem.
15	Completamente. Sim, eu acho que existem completamente. Olha, por exemplo, eu sou geração Z e a minha irmã é millennial e noto essas diferenças naquilo que nós queremos do trabalho, por exemplo, eu valorizo muito mais a flexibilidade. Eu acho que acaba por ser um bocadinho igual, mas eu valorizo muito mais a remuneração que ela, por exemplo, ela é capaz de receber uma proposta em que ganhe mais mas pensa “eu estou bem nesta empresa e tal”. Eu já sou ao contrário, se eu receber, se me fizerem uma proposta a receber mais, claro que há outras coisas para considerar, mas sim. Eu acho que existe e, especialmente a geração Z, tende a valorizar sempre mais a flexibilidade ou o work life balance, se calhar coisas que, por exemplo, a geração mais velha se calhar nem são capazes de estar mesmo descansados quando vão de férias, estão preocupados com o trabalho, mas já as gerações mais novas a partir do momento que estão de férias acabou, acabou. Estão de férias, por isso eu acho que realmente existem muitas diferenças. E depois o mercado se vai ter de começar a adaptar porque eventualmente a geração Z vai ser uma força de trabalho maior.
16	Posso te dizer que aqui nós temos várias gerações, desde colaboradores que já são de uma faixa etária entre os 40 e 50 anos e temos depois os mais novos, desde os estagiários, que temos grande contactos com faculdades, até aos 35 anos. E isto também diferencia o que queremos oferecer a cada uma delas. Os são mais funcionários que já velhos tentamos oferecer uma grande flexibilidade para estarem com a família, e quem decide ser pai ou mãe tem benefícios por parte da empresa com o intuito de estimular que sejam pais e dar esse reforço positivo. Para os mais novos, temos também uma série de benefícios, parcerias, eventos, descontos, happy hours, tudo o que sirva para os fazer felizes que é isso que nós queremos. E aí creio que as propostas além de serem válidas para todos, acabam por ser por um período para uma faixa etária, e noutro período para outra faixa etária. Sim acho que é válido, e sim acho que deve ser diferenciada a proposta.
17	Acho. Porque como ao bocado disse todos nós quando começamos a trabalhar aos 20 e poucos anos temos uma genica e o mundo é nosso, vontade de conhecer tudo e por isso não nos intimidamos. Não temos o sentimento de falhar porque na vida profissional ainda não falhamos tanto quanto isso, ou seja, não existe aquele medo e por isso temos uma predisposição muito maior. Quase que comparável ao comportamento de uma criança e de um adulto. Os jovens não têm medo porque não conhecem e então estão prontos para agarrar o desconhecido, por isso é que uma empresa deve trabalhar com os jovens e menos jovens. Os menos jovens não devem impedir o crescimento dos jovens, devem sim utilizar a experiência que têm e estar atrás a amparar e a guiar para que haja evolução. O que este jovem quer com 20 e poucos anos, não está sensível a um seguro de saúde, aos 30 anos já começo a ganhar alguma sensibilidade porque já começo a usar e se tiver filhos mais sensível estou. Aos 20 se esta empresa não dá, dá outra ali mais ao lado e eu salto para outra. Aos 30 já temos outros encargos, já nos preocupamos mais com a família, já não podemos andar a saltar de lado para lado e por isso é completamente diferente. Quero estar sentadinho no meu sítio, quero acompanhar, trabalhar e quero que me valorizem. Por isso os valores são diferentes que nós temos a propor e que temos que dar a uns e a outras. Na vida pessoal, os jovens preferem horário flexível para viver a sua vida social. Todas estas políticas que fazemos não pode ser restrito e as empresas têm que se adaptar ao grupo de pessoas e se conseguíssemos esse equilíbrio realmente vai ter as pessoas satisfeitas e motivadas. Se houver este equilíbrio, as pessoas não trocam por 50€. Antigamente eramos habituados ao casamento para a vida e ao emprego para a vida. Atualmente, enquanto for benéfico para mim é, quando deixar de ser e passa a toxico, parto para outra porque não me sinto bem onde estou. Já as pessoas mais velhas, mal por mal estão aqui e vão estando, vão se adaptando e atirando um pouco para tras das costas. Já com os jovens é completamente

	diferente. Os valores são diferentes e forçosamente têm de ser diferentes para uns e para outros.
18	Sim, acho que existem muitas diferenças. O motivo acho que tem haver com o acesso fácil a tantas coisas, a mobilidade que atualmente é possível entre cidades, áreas, em qualificarmos profissionalmente. E acho que o vínculo emocional é cada vez menos. Já não existe o vestir a camisola e isso está-se a perder. “Hoje eu vou para aquele sítio se me pagarem mais” e isto era impensável há uns anos atrás. Acho que se está a perder o sentir e o viver as empresas, as pessoas vão por dinheiro. Valorizam o dinheiro e acabam por perder outras coisas. Por exemplo, a minha esposa podia ganhar mais ou estar a trabalhar mais perto de casa, mas o que valoriza acima de tudo é o clima que tem na empresa atual, que não troca por nada.
19	Sim acho que pela própria idade, pelo próprio momento da vida. Eu tenho agora quase 40 e não quero as mesmas coisas que queria quando tinha 25 anos, portanto acho que isso é saudável e trás aqui uma complexidade acrescida para as empresas e não há aqui o “one size fits all”, podemos ter algumas coisas que podem ser apreciados por todos como ter um seguro de saúde para toda a gente mas a abordagem e a mensagem tem que ser cada vez mais personalizada. E obviamente que podemos encontrar denominadores comuns nas gerações mais novas, mas dentro das gerações mais novas o A quer uma coisa e o B quer outra coisa completamente diferente por isso é que também estão em crescimento estes benefícios em que o colaborador pode escolher o que mais o atrai. E há coisas que as gerações mais velhas, felizmente se estão a aperceber de coisas que as pessoas mais novas lhes estão a ensinar, como por exemplo antigamente se fosses o último a sair do escritório é que eras o melhor trabalhador, e as gerações mais novas ensinam que não tem que ser exatamente assim. Na nossa empresa, todos gostam do trabalho remoto ou do trabalho híbrido como todos temos, não é algo específico dos mais novos.
20	Claro que sim. Durante anos, as coisas eram feitas por categoria e cada categoria tinha uma serie de benefícios e não se olhava para a pessoa como um individuo singular e procurar saber aquilo que precisa e por um lado acho que a pandemia veio trazer isso mesmo, ou seja, mostrar que é importante manter uma proximidade entre as pessoas e arranjar estratégias para manter essa comunicação, mesmo à distância como foi o caso. Nós começamos a desenvolver uma serie de workshops na nossa plataforma, onde cada dia tínhamos uma temática diferente, por exemplo, um dia tínhamos ginástica, outro convidamos um médico para falar sobre saúde mental e tudo isto sempre muito baseado em relatos de pessoas externas. Através disto conseguimos chegar aos vários departamentos da empresa, conforme aquilo que era mais atrativo para o colaborador. Isto para dizer que mais do que gerações, eu penso que não é a idade que faz a vontade que nos queremos de identificarmo-nos com algum tipo de benefício, é mesmo o individual das pessoas.
21	Eu sou um pouco critico e porquê? Eu tenho o sentimento de que nós, como gerações diferentes, tu com 20 anos querias as mesmas coisas que a Inês com 20 anos e o Nuno com 38 anos quer as mesmas coisas que a Inês quererá quando tiver 38 anos. Agora, claro que a Inês com 25 anos quer coisas diferentes das minhas porque tenho 38 anos, porque temos idades diferentes e vamos querer coisas diferentes. O que sinto é que as pessoas com idades diferentes vão querer coisas diferentes, e se possível deve-se tentar adaptar, o mais personalizável possível os planos de EB. Mas por outro lado, uma grande empresa com um maior volume de colaboradores é mais complicada de personalizar e tentar individualizar como é obvio. O que se pode fazer é sistemas que o permitam fazer de uma maior forma. Por exemplo, como forma de premiar a antiguidade das pessoas estávamos a pensar oferecer um relógio ou um prémio monetário, mas uns valorizam e outros não tanto ou até mesmo o valor monetário tem os seus impostos. Então que estamos a pensar é definir escalões, cada um com o seu pacote de odisseias e a pessoa fica com um leque mais alargado. E aqui tens um único sistema que permite individualizar e a própria pessoa escolhe que tipo de atividade pretende fazer. Mas não é realmente fácil. Depois tens uma lei que não ajuda, o que é para um tem de ser para todos, esses benefícios fiscais. Há coisas que as empresas não fazem por causa dessa legislação. Os coverflex permite-te ter um único sistema que ter permite ter poder de escolha dentro do pacote de benefícios disponibilizado.

22	Existem. Eu costumo dizer este exemplo: os nossos pais viviam muito centrados naquilo que era a sua cidade, a minha geração que vive centrada em ir para fora, a geração mais velha já vive centrada na experiência. Antes nós trabalhávamos porque queríamos comprar uma casa e um carro, a geração mais nova já não quer comprar um carro e uma casa. Esta diferença de gerações faz com que as expetativas sejam diferenciadoras. Eu aprendi que ser um bom líder é ser o primeiro a começar e último a sair, que o trabalho árduo é que compensa. A nova geração não, quer tempo para viver e o trabalho é só uma vertente da vida. A geração dos 40 tira 8 dias de férias. A geração mais nova quer tirar um mês de férias. Ou a geração mais velha vai de férias, mas o tlm está sempre ligado para algo que possa surgir. Já a geração mais nova vai de férias, mas o tlm está desligado. São perspetivas diferentes e que está a recrutar pensa “Já não se fazem gerações como antigamente” e a verdade, o paradigma é este é que se fazem é pessoas como agora. Esta mudança veio para ficar e cada empresa tem de perceber que pessoas é que quer nas suas equipas para ajustar essa proposta de valor e até fazer a sua própria marca prevalecer esses valores fundamentais. Se pessoas mais maduras tenho de ter uma proposta de valor diferente. Se eu quero pessoas mais jovens eu já não posso querer que elas fiquem a trabalhar 12h por amor à camisola, tenho que lhes dar espaço para viajar, para poderem viver a vida, já não lhes dou um presunto, mas um bilhete para ir a um concerto. Portanto são valorizações diferentes da vida que obviamente fazem mudanças nessa proposta.
23	Acho que existe entre gerações, mas estas diferenças tendem a diluir-se em períodos de crise como estamos agora. Falávamos ao bocado da remuneração, antes da pandemia e sobretudo nas gerações mais jovens, a remuneração não aparecia como primeiro nem segundo critério, e voltou a aparecer. Porque de facto há critérios hoje que voltaram a ser importantes. Acho sim que são diferentes e mais até do que a idade, também temos que considerar outros fatores, como o próprio género, como depende muito do sítio onde estamos e do que queremos promover. Às vezes as empresa falam que são muito disruptivas, tipicamente o disruptivo não é uma palavra que atraia numa EVP, porque está associada a demasiada velocidade, a um trabalho muito exigente. E à partida ser disruptivo até era bom, por isso não é fácil construir um EVP para todos e mais que um EVP tem de existir um EVP para todos e fazer o target desses em função da idade, da classe social, da escolaridade, vai depender de muitos fatores. Então empresas multinacionais deveria ser o mais importante dentro das organizações porque aquilo que um português valoriza não vai ser o mesmo que valoriza um australiano, por exemplo.
24	Sim existe, muito motivado pelas motivações que cada geração tem. Uns valorizam a estabilidade, outros valorizam a reputação, enquanto os mais novos valorizam a tal flexibilidade de horário. Porquê que isto acontece? é geracional, não há aqui um motivo aparente que justifique isto. Claro que tens fatores externos que influenciaram, como o caso da pandemia, passou a existir mais flexibilidade para o trabalho remoto, mas agora querem colocar novamente as pessoas mais vezes no escritório. E depois do covid já ninguém tem essa abertura para voltar 5 dias por semana ao escritório. Há inclusive propostas agora de trabalhar 4 dias por semana. Mas acho que é uma boa forma de compromisso para com os colaboradores porque efetivamente tens períodos de tempos mais curtos para cumprir objetivos, tens de ter um compromisso com a empresa maior e o reverso. Acho que é mesmo geracional e tem muito a ver com o que se está a passar no mundo atualmente. O mundo é que dita as regras neste momento.
25	Sim, as pessoas têm diferentes fases e essas fases vão tendo diferentes objetivos. O que se faz quando se tem 20 anos? 50 anos? Ou 70 anos? Os mais jovens querem uma coisa, os menos jovens já querem outra, pensam na casa, nos filhos, etc. Os mais velhos na reforma, na terceira idade. O seguro de saúde, por exemplo, não é tão interessante para uma pessoa de 20 anos, como é para uma pessoa de 70 anos e acaba por ser interessante para quem está na meia-idade poder acrescentar os filhos. O Problema das empresas que vendem pacotes de benefícios flexíveis é que muito deles são taxados e tens regras legislativas a aplicar. Não se pode tratar o salário como um benefício, e dizes que tens aqui menos valor no teu salário, mas tens mais este benefício, não isso não se pode fazer! O que podes fazer é dar um salário + o benefício.

26	O conceito das gerações, como nós o conhecemos desde a geração Z, aos millennials, a geração X e os Baby Boomers eles, para além de não terem datas que sejam cientificamente aceites, porque nós se formos consultar bibliografia diversa, percebemos que os autores não se entendem quando é que começa uma coisa e termina outra. Outra coisa que nós também não NOS devemos esquecer que são conceitos que estão muito orientados para a evolução da história dos Estados Unidos. E, portanto, esta divisão é muito feita por Marcos históricos dos Estados Unidos da América, que nós não vivenciamos na Europa. Ainda assim, eu acho que há algumas características que atualmente já são transversais, porque o mundo também é global. Eu acho que sim, que há diferenças e acho que elas têm muito a ver também com a forma como fomos socializados e educados. Hoje em dia, eu acho que as camadas mais jovens e falando aqui dos últimos millennials, já a passar aqui para a geração abaixo dos 25 anos. Vamos pensar assim, eu acho que são pessoas muito orientadas para a experiência e para os resultados imediatos. Ou seja, e nós vemos isso e isso afeta muito os processos de gestão de recursos humanos. É muito complicado nós fazermos gestão de carreiras como nós estávamos habituados a fazer, em que às vezes tínhamos processos que demoravam 3 anos para que pudesse haver um next step e nós hoje temos muitos profissionais a dizer, ao fim de 6 meses, eu quero fazer outra coisa que eu não quero fazer isto. Fazer gestão de carreiras ao semestre é qualquer coisa utópico dentro de uma organização, principalmente aquelas que têm dimensão de PME's, que é o meu caso, e que não é possível ser assim em 6 meses pôr as pessoas a fazerem uma tarefa ou terem uma função diferente por isso, então como é que eu posso compensar? Eu tento compensar entendendo o que é que eles valorizam. Se são pessoas orientadas muito para a parte tecnológica, então é muito importante perceber se os processos de trabalho que têm já têm tecnologia, não tem tecnologia, porque nós podemos muitas vezes compensar o não ter gestão de carreiras de 6 em 6 meses por introdução de tecnologia na função. Porquê? Por que eles são atraídos pela tecnologia. São atraídos exatamente por poder ter mais tempo para fazer outras atividades. Uma das coisas que eu também tenho implementado com relativo sucesso é a contratação de part Times para funções que eram exclusivamente até há 1 ano atrás, exercidas por full Times. Não só tenho mais capacidade de atração, como também tenho tido mais fidelização e tenho tido menos turnover nos part Times. OK, são pessoas que ficam a viver com os pais até mais tarde. Logo, não precisam se calhar de ganhar ainda tanto dinheiro Como Eu quando quis sair de casa aos 20 anos, porque hoje em dia, se calhar saem aos 30 anos ou aos 35 e preferem trabalhar menos, ter algum rendimento, mas poder fazer outras tarefas, inclusive, e nós sabemos isso continuar até a estudar, porque Hoje em dia muitos que terminam a licenciatura vão continuando e vão continuando. Depois lá está mais do que a geração é entender as necessidades pessoais de cada um. Porque nem todas as pessoas com 25 anos querem conhecer o mundo e ter mais dias de férias para conhecer o mundo porque nem todas as pessoas têm capacidade financeira para o fazer e querem é ganhar dinheiro porque vivem sozinhos e hoje em dia nós sabemos o quão complicado é viver sozinho e arrendar uma casa em Portugal. Portanto, se calhar o que eles querem é ganhar mais dinheiro e trabalhar mais se for preciso. E é uma das características que nós também vemos. Sim, mais do que diferenças de geração que existem. Eu acho que nós temos de conhecer o indivíduo. Se Eu me auto avaliar, eu tenho 44 anos, faço parte da geração X. Alguns autores ainda me colocam ali nos inícios dos millennials, mas eu faço parte da geração X para a maioria dos autores. Mas quando eu começo a ver as características, eu se calhar, sou aquilo que hoje em dia já começa a surgir como perennials. Eu tenho muitas características de millennial e tenho se calhar já características de geração Z e, então, não é só uma questão de geração. Do meu ponto de vista, Inês, é mais do que isso e se calhar numa primeira abordagem, nós podemos classificar as pessoas de acordo com a geração, mas depois devemos conhecê-las com maior profundidade e perceber o que é que as diverge dentro da mesma geração, porque eu tenho a certeza que dentro da mesma geração as pessoas vão valorizar coisas distintas. Eu tenho tido alunos na ordem dos 25 anos que quando tocamos neste tema de que a geração z querem experiências e não tem uma relação de trabalho como nós, porque não é tão empenhada e não é tão comprometida que ficam muito zangados. E com 25 anos, com 4 ou 5 anos de experiência, já estão a dar cartas dentro das empresas. Porquê? Porque eles são muito orientados para o trabalho, portanto, não é também fazer chapa 3 porque
----	--

	corremos o risco de estar a ser preconceituosos na avaliação que fazemos das nossas pessoas.
27	Sim. Sem dúvida qualquer proposta de valor assim como qualquer marca deve se dirigir para um target. O target, na minha opinião, uma das maneiras de distinguir o target pode ser pela idade mas não só tem a ver com as expectativas. E nós na Sysnovare também temos de ter em conta essas expectativas, conhecer as expectativas das pessoas para poder adequar sejam os benefícios, sejam as condições, seja a progressão de carreira de acordo com essas expectativas das pessoas que independentemente das suas idades; no entanto e respondendo à pergunta é um exemplo um benefício recentemente atribuído na Sysnovare foi seguro de saúde: a percepção de valor para o seguro de saúde não é percebido por um jovem de 21 anos como por uma pessoa de 50 anos creio eu que a pessoa de 50 anos valoriza muito mais do que um jovem. Da mesma forma que o jovem tem outro tipo de expectativas e espera algo da empresa que uma geração mais antiga não tem e baseia-se também nos factos e nos credos. Antigamente procurava-se um emprego para toda a vida. Hoje em dia já existe essa volatilidade o que faz com que as empresas tenham de se tornar mais atrativas para o obrigar ou para fazer com que as pessoas permaneçam no seu posto de trabalho porque elas rapidamente o trocam quando antigamente apenas bastava garantir que era pago o salário e isso era suficiente ou seja não existe também employer branding se não houver uma distinção e uma clara orientação das necessidades do seu público-alvo. E o Público-alvo é distinto dentro de uma empresa e como tal também tem que ser adequado numa perspectiva global, tem que ser adequada àquilo que as pessoas esperam por isso, sim existem diferenças entre o que é valorizado pelas diferentes gerações e não só!
28	Sim existe diferenças, penso que tenha a ver com a entrega e falta de conhecimento prático que é exigido nas organizações.
29	Acho que sim. Julgo que as novas gerações não valorizam tanto a estabilidade financeira, o chamado "emprego para a vida". Na minha opinião pensam mais na realização profissional e se não estão felizes mudam, sem medo da mudança.
30	Que existem diferenças, existem. Se as considero, não necessariamente porque eu acho que organizar o trabalho no âmbito de gerações é muito limitativo. Acho que é algo a considerar, e que é um bom princípio ouvir e ter em conta mas acho que é muito mais importante olhar para os comportamentos e não necessariamente para a idade dessa pessoa. Isto porque há pessoas da minha geração que são completamente diferentes de mim. Dentro da mesma geração tens um grupo muito diverso de pessoas e se tu apenas olhares para o que a literatura te diz que é a média dessa geração, não vais conseguir fazer uma proposta de valor e um produto suficientemente atrativo e personalizado. Por isso é que digo, não olho para a geração, considero que cada pessoa tem características diferentes e o conjunto de pessoas com essas características deve ter uma abordagem específica, apenas não atribuo esse grupo como simplesmente geração. Por exemplo, o nosso CEO tem 60 anos e é super focado na alimentação e no desporto e já o meu avô tem a mesma idade e é sedentário. Não posso enquanto gestor de marca criar medidas e políticas apenas pelo que a literatura diz que o mais comum é se associar a uma geração específica. Não devemos depender apenas do indicador idade, mas também dos comportamentos e demografia.

APÊNDICE XI – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS: PERGUNTA 10

Entrevistados	Pergunta 10
1	Acho que o mercado de trabalho está numa transformação brutal. Acho que as empresas nacionais mais tradicionais têm de correr atrás da evolução e das novas tendências. Mas não exageradamente. Porque há certas tendências que vêm de fora que são muito mais dinâmicas e o nosso mercado não está assim tão dinâmico que tão depressa vêm como vão. E aquilo que é mais importante, ou seja, o clima e a cultura organizacional e a preocupação com o employee deixa de existir. É muito automatizada, isso é muito giro numa fase inicial. Ah e tal, minha empresa tem matreco e paga bem. E o teu dia a dia? Preocupam-se contigo? Perguntam-te como é que estás? Têm a sensibilidade de perceber que precisas de estar em casa, ou que precisas de ir trabalhar para o escritório? Têm facilidade em ajudar-te a desenvolver as tuas competências? Se errares no teu trabalho, vão te cair em cima ou vão pegar nisso e vão te ajudar? É que depois é uma entropia de situações que leva as pessoas à exaustão e a sair. As pessoas não são números e o mercado está a 200/hora. As empresas se quiserem ser competitivas, têm que correr atrás, têm que se atualizar. E criar mecanismos e metodologias que permitam atrair e reter os colaboradores.
2	Acho que o tema do EVP é muito interessante porque estamos a associar ao employer branding uma coisa mais personalizada. E eu achei bastante interessante por isso mesmo, por essa diferença geracional e também porque, dependendo de pessoa para pessoa, dependendo do contexto, também da organização às vezes nós achamos que todas as organizações basta, por exemplo, terem. Uma. Digamos assim, um cuidado com a sociedade, fazer algo pela sociedade que isso já é employer branding. Mas para algumas pessoas isso não basta então ser tão importante fazer ISTO quase pessoalmente, quase individual, não é? Acho muito interessante. Não conhecia esse tema.
3	-
4	O Employer branding de facto, o processo em si da implementação baseia-se muito em comunicação. Mas baseia-se mais em gestão de conhecimento de pessoas. As pessoas precisam de saber o que é que estão a fazer nas organizações e de que forma é que a organização olha por elas, trata delas, motiva-as e, portanto, há aqui uma gestão de conhecimento. Gestão do conhecimento é para além da comunicação, a comunicação é a forma Como Eu digo aos outros, o que faço, o que posso fazer, o que quero fazer e por aí fora. A gestão do conhecimento é aquilo que eu sei, aquilo que eu quero, que os outros saibam, que tipo de fit cultural é que as pessoas precisam de ter, portanto é preciso ter esses conceitos bem diferentes. A gestão de conhecimento é muito importante para a criação de uma marca de empregador forte, quer a gestão de conhecimento para dentro de portas, para dar conhecimento ao trabalhador para que possam trabalhar o melhor possível, da forma mais satisfatória possível. Também há gestão do conhecimento para fora, que é a forma que aqueles que não trabalham connosco não veem e possam ou não ter níveis bons ou não de desejo de trabalhar connosco. Quer a comunicação interna como externa tem um papel fundamental na disseminação da gestão de conhecimento organizacional.
5	Gostei do facto de não ser só sobre a parte da atração mas ser também a parte da retenção porque acho que uma não funciona sem a outra e se nós não conseguirmos reter o talento que temos, o talento que vamos atrair também não vamos conseguir reter e é um ciclo vicioso.
6	Que as pessoas. Cada vez mais um ativo estratégico. Portanto, não são recursos humanos, são pessoas e são pessoas, não são custos, portanto, recursos são custos. As pessoas são ativos estratégicos. Isso quer dizer que são ativos que NOS trazem ou não vantagem competitiva sobre a nossa concorrência. ISTO significa que se for uma vantagem competitiva, temos as melhores máquinas na nossa indústria. Nós vamos ganhar vantagem competitiva, só que o nosso concorrente vai descobrir que temos as melhores máquinas. Então vai comprar máquinas iguais às nossas. Ora as pessoas, ele não vai comprar pessoas iguais às nossas. As nossas são as nossas. Mesmo 2 irmãos gémeos são geralmente diferentes. Portanto as organizações têm que ter obrigatoriamente esta consciência. As pessoas são o nosso ativo. São um ativo estratégico e o mais importante NOS dias de Hoje, tudo se copia menos as pessoas. E, portanto, se queremos ser competitivos, temos que criar as condições para atrair, reter e desenvolver os melhores. Tudo o resto tem que estar subjacente a este princípio.
7	-
8	-

9	Deixar uma nota que devemos valorizar os jovens, mas também as gerações mais antigas. Porque os jovens precisam destas pessoas mais antigas para se aculturarem. Percebes e é difícil para as pessoas mais antigas que estão nas empresas, verem as ideias dos mais jovens percebes? Com competências digitais com competências linguísticas, mas que têm outras lacunas. E claro que são complementadas com as pessoas mais seniores, mais velhas. Portanto, ambas se complementam. Os jovens ajudam em algumas questões os mais velhos e os mais velhos ajudam os jovens noutras questões, portanto, todos eles são importantes. E como costumo dizer, ISTO é um puzzle e para o puzzle ficar completo tem que ter todas as peças. E não se pode esquecer disso. Eu acho que muitas vezes se esquecem e pegam só nas peças mais jovens. Esquecendo-se das peças mais maduras. Portanto, eu acho que é um Tema Inês que se tiveres oportunidade de reforçar é muito bom.
10	-
11	-
12	-
13	E acho que o mais importante e Eu estou agora a ler um livro de employer branding que basicamente o que eles dizem é que nós não queremos ter muitos candidatos. Queremos ter os bons candidatos e que muitas vezes a forma como comunicamos e como definimos a nossa estratégia tem que afastar algumas pessoas, até parece um bocadinho contraditório, porque nós pensamos em estratégia de employer branding pensamos em ter muitos candidatos. Ter tem muita gente, mas isso até de certa forma está errado porque se vou atrair muita gente, não vou ter as pessoas certas. Estar a alocar muitas pessoas a processos que depois não são efetivamente válidas por uma questão ou por outra. E, ISTO só acontece se nós formos muito verdadeiros com aquilo que existe na organização. E ser verdadeiro com aquilo que existe na organização são as coisas positivas, mas também aquilo que nós temos, que são os desafios da organização porque qualquer organização tem desafios. Acho que sermos transparentes e estarmos muito envolvidos é a estratégia e ter uma estratégia multidisciplinar que vem daquilo que é o pensamento da gestão de topo, que vem no pensamento daquilo que são as lideranças é muito importante, porque se estamos a vender gato por lebre e depois não serve para nada.
14	Para concluir, acho que posso acrescentar que o EB é essencial nas empresas e infelizmente em Portugal não é vista como uma área de referência, nem o EB nem a comunicação. E acho que é cada vez mais importante que tenham noção disto porque não há retenção e bons recrutamentos sem o EB e sem a necessidade de comunicar internamente e externamente ao nosso target e ter a noção daquilo que são as suas necessidades e as suas exigências e isso é essencial para qualquer empresa e para qualquer marca.
15	-
16	-
17	-
18	-
19	-
20	-
21	Aqui o ponto essencial é o alinhamento de expectativas entre o candidato e a empresa, não pode valer tudo para atrair o candidato se depois mais à frente não o vamos conseguir reter. Até porque cada vez mais as pessoas estão cada vez mais exigentes. Neste momento o mercado de trabalho, há muita oferta de emprego e pouca mão de obra disponível. Mas acho que as empresas devem apostar cada vez mais no EB porque é uma ferramenta realmente importante para atrair os melhores talentos, mas não se podem ficar só pela atração, é preciso também reter o colaborador. E acho que muitas empresas pensam que o EB é só a atração e não é, devemos pensar no EB de A a Z.
22	-
23	Portugal estuda pouco esta matéria. Já fico contente por se falar alguma coisa. Mas em muitas empresas trabalham EB para atrair e reter e eu não trabalho o EB para atrair e reter. Eu trabalho o EB como uma função estratégica que permite o desenvolvimento/sucesso sustentável do meu negócio. E isto faz toda a diferença. E este mind set não trabalhamos ou trabalhamos pouco. E depois muitas empresas acham que EB é trabalhar a marca em campanhas bonitas no linkedin e não é. Por isso eu posso ter um kit fabuloso para a primeira semana e o resto ser horrível. Eu desconfio sempre do kit de welcome que depois não tem consistência. Isto para dizer que a sedução do primeiro dia dura muito pouco.

	Voltando a liderança, nós não preparamos os nossos líderes para isto? Nós não preparamos os nossos líderes para nada, ou seja, eu acho que a liderança em Portugal é um grande tema porque nós não temos pessoas competentes de um modo geral. Nós não formamos as pessoas para serem líderes, nós não formamos as pessoas para saberem que ser vulnerável não é mau, não formamos as pessoas a dirigirem, a comunicar, ou seja, não fazemos este trabalho. E promovemos um bom técnico a cargos de liderança, e perdemos um bom técnico e não ganhamos um bom líder e por aí fora. Porque reter exige esta capacidade. E quando vamos para o desenvolvimento mais ainda. Como é que eu desenvolvo as minhas pessoas? Só nas competências técnicas? E o que não é técnico? Se eu não souber o que preciso para mim para me desenvolver como é que eu vou ser capaz de fazer coaching à minha equipa para os desenvolver a eles e os desafiar a irem mais longe? Fala-se em Portugal que não temos pessoas para trabalhar e é verdade. E o exercício que se tem que fazer é que EB ou o que estamos a trabalhar mal para que as pessoas não se sintam bem a trabalhar em determinados locais? É um exercício muito complexo, que exige muita introspeção, exige as empresas reconhecerem que não fazem tudo bem e estarem dispostas a olharem para o seu employee wave cycling. E analisar que neste que é o ciclo de vida do colaborador, que começa antes de ele se juntar, daqui até ao momento em que sai e até ao momento em que volta, o que é que eu faço bem, mal, quais os pontos mais importantes e trabalhar nisso de forma persistente e sempre com olho na estratégia. Nesta perspetiva de que ok, esta é a perspetiva do negócio.
24	-
25	-
26	Gostava só de rematar com algo que eu já disse e é algo que, do ponto de vista de quem trabalha na área de recursos humanos e nós não deixamos de ser trabalhadores, é importante, independentemente de sermos diretores de recursos humanos, não deixamos de ser trabalhadores e eu tenho ainda um hobby, um part time que eu também sou docente nesta matéria. Eu acho que as nossas organizações têm, de facto que deixar de se preocupar em ser Instagramáveis. Eu acho que elas têm de criar verdadeiramente aquilo que publicam nas suas redes sociais como práticas regulares enraizadas da sua cultura. Porque se isso acontecer os principais promotores da marca vão ser os colaboradores e se calhar, deixa de ser necessário investir tanto dinheiro na área do marketing e se calhar, podemos investir alguma parte dessa verba nas nossas pessoas, porque se as coisas correrem bem, eles serão sem dúvida os nossos principais angariadores de candidatos. Muitas vezes investimos muito dinheiro no recrutamento, porque nós não somos capazes de fazer com que as nossas pessoas nos tragam candidatos. Isso é logo um sinal de que alguma coisa não está bem, porque quando eu trabalho numa empresa que eu gosto, eu quero é trazer as pessoas que eu gosto para dentro da minha empresa, para que elas possam desfrutar um bocadinho daquilo que é bom e que eu tenho. Portanto, quando eu lanço ofertas para fora, Eu Não tenho ninguém referenciado dentro, e alguma coisa está mal e se nós investirmos se calhar alguma dessa verba que às vezes é muito avultada na nossa organização, eu acho que a nossa estratégia de Employer Branding e de employee value proposition vai ser mais verdadeira. E se calhar, não tão pink, tão Instagramável como a maior parte das estratégias o são, mas que depois não passa disso mesmo., de uma obra de ficção. A única coisa que que realmente eu acho que esta área tem ainda muito por desenvolver tem a ver com congruência.
27	-
28	-
29	-
30	-

APÊNDICE XII - CONTRIBUIÇÃO DO EB PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL POR DIMENSÕES

Dimensões	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta
1 : Ambiente e Saúde mental	10%	3
2 : Atratividade de mercado	27%	8
3 : Capacidade de atrair talento	73%	22
4 : Concorrência	7%	2
5 : Condições Salariais	10%	3
6 : Desempenho profissional e pessoal	3%	1
7 : Desenvolver a marca	13%	4
8 : Liderança	3%	1
9 : Pacote de benefícios	17%	5
10 : Planos de comunicação	20%	6
11 : Processos ágeis e redução de custos	10%	3
12 : Protocolos e Projetos de cooperação	3%	1
13 : Publicitar Recomendar a marca	37%	11
14 : Reputação	20%	6
15 : Responsabilidade social	7%	2
16 : Retenção de talento	63%	19
17 : Satisfação e Motivação	27%	8
18 : Transparência empresarial	3%	1
19 : Valorização das pessoas	20%	6