



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

**Proposta de um Modelo de Employer Branding aplicado às
Pequenas e Médias Empresas**

Beatriz Monteiro nº 21809350

Professor Orientador:
Prof. Doutor Vasco Ribeiro Santos

Santarém
2019/2020

Agradecimentos

A oportunidade de estar a concluir este meu sonho, depende em muito do meu marido e do meu filho, sem todo o apoio e paciência este sonho não se tornaria realidade.

Agradeço ao meu orientador Dr. Vasco Ribeiro dos Santos, por toda a disponibilidade e paciência que teve para comigo, é um exemplo enquanto pessoa e enquanto docente. Muito obrigado, professor!

À minha amiga Paula Augusto, que conheci no primeiro dia de aulas e até hoje, tem sido a minha confidente e a minha inspiração. Estamos juntas desde o início e vamos terminar juntas esta nossa etapa académica.

Ao grupo de docentes do ISLA Santarém, o meu obrigado, por serem tão motivadores e interessados ajudando-nos a absorver todo o conhecimento que nos foi passado, às conversas dos corredores tidas connosco e ao facto de nos tratarem sempre pelos nossos nomes, revela a afeição que têm para com os discentes.

“O impossível torna- se possível com a força de vontade”.

Dalai Lama

Resumo

O tecido empresarial em Portugal é maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas (PMEs) muitas delas sem departamento de recursos humanos e de recrutamento. Atualmente, a maior dificuldade que as organizações enfrentam é a capacidade de reter e atrair talentos. Para que possam colmatar esta dificuldade, as empresas devem investir em políticas de employer branding e ter consciência de quais os fatores que os diferenciam das outras, o que atrai um colaborador a uma empresa. Esta investigação tem como principal objetivo o de criar um modelo de employer branding direcionado às PMEs com o intuito destas aplicarem este novo modelo, para que possam atrair e reter os talentos. Este estudo científico fornece uma abordagem integrada das principais tendências e perspetivas do employer branding a nível nacional e internacional, analisando a sua evolução e aplicabilidade estratégica e operacional a nível da atração e retenção de talento na gestão de pessoas, assim como dos diversos e promissores desafios que o employer branding enfrenta nas organizações. De forma a desenvolver o modelo, foram estudados dois modelos de employer branding de referência (Backaus & Tikoo, 2004; Michington, 2018). Para a realização deste modelo, a metodologia utilizada é de carácter exploratório. É expectável que o modelo venha a ser aplicado pelas PMEs em Portugal, de forma a facilitar o processo de recrutamento quando direcionado à atração e retenção dos talentos. Quando bem aplicado, o novo modelo proporciona um conjunto de benefícios vantajosos para as PMEs, e contribui para que os lucros, a imagem e reputação da empresa venha a destacar-se a nível competitivo das demais.

Palavras chave: employer branding; atração de talento; retenção de talento; modelos de employer branding; PMEs.

Abstract

The business fabric in Portugal is mostly made up of small and medium-sized enterprises (SMEs), many of them without a human resources and recruitment department. Currently, the greatest difficulty that organizations face is the ability to retain and attract talent. In order to overcome this difficulty, enterprises must invest in employer branding policies and be aware of the factors that differentiate them from others that attract an employee to an enterprise. The main objective of this investigation is to create an employer branding model aimed at small and medium-sized enterprises in order to apply this new model, so that they can attract and retain talent. This scientific study provides an integrated approach to the main trends and perspectives of employer branding at national and international level, analyzing its evolution and strategic and operational applicability in terms of attracting and retaining talent in people management, as well as the diverse and promising challenges that employer branding faces in organizations. In order to develop the model, two reference employer branding models were studied (Backaus & Tikoo, 2004; Michington, 2018). For the realization of this model, the methodology used is of an exploratory nature. It is expected that the model will be applied by SMEs in Portugal, in order to facilitate the recruitment process when directed at attracting and retaining talent. When properly applied, the new model provides a set of advantageous benefits for SMEs, and contributes to making the enterprises profits and image and reputation stand out at a competitive level from the others.

Keywords: employer branding; talent attraction; talent retention; employer branding models; SMEs.

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I - EMPLOYER BRANDING	3
1.1. Enquadramento Geral do Employer Branding.....	3
1.2. Definição de Employer Branding.....	4
1.3. Antecedentes do Employer Branding	14
1.4. Cultura Organizacional	17
1.5. Employer Branding e a Atração de Talento	19
1.6. Employer Branding a Retenção de Talentos.....	24
1.7. Aplicação do Employer Branding nas Organizações	27
1.8. Estratégia do Employer Branding	31
1.9. A Ação do Employer Branding	35
1.10. Construção da Employer Value Proposition.....	37
1.11. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas em Portugal	46
1.12. A Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas.....	49
1.13. Sistema de Gestão de Talentos	52
CAPÍTULO II - MODELOS DE EMPLOYER BRANDING.....	59
2.1. Modelo de Backaus e Tikoo	59
2.2. Modelo de Employer Branding de Brett Minchington	60
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	69
3.1. Procedimentos e Desenho da Investigação	69
3.2. Proposta do Novo Modelo de Employer Branding.....	69
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES.....	81
4.1. Contribuições da Pesquisa	81
4.2. Contribuições Metodológicas	81
4.3. Implicações para a Gestão	82
4.4. Limitações da Pesquisa	82
4.5. Sugestões para Pesquisas Futuras.....	83
REFERÊNCIAS	85

Índice de Figuras

Figura 1. Alinhamento do Employer Branding com a marca corporativa, visão e missão da empresa.....	6
Figura 2. Trabalhadores em Portugal procuram vs. Empregadores em Portugal oferecem	10
Figura 3. As tendências de Employer Branding.....	10
Figura 4. Os três níveis de cultura organizacional	18
Figura 5. Os 30 elementos de valor	40
Figura 6. Principais recompensas de Preposição de Valor.....	41
Figura 7. Fases de construção de uma Employer Value Proposition.....	44
Figura 8. Variáveis de uma Employer Value Proposition	45
Figura 9. Modelo de Gestão de Talentos	54
Figura 10. Modelo de gestão estratégico de talentos em empresas inovadoras	55
Figura 11. Modelo do Employer Branding	59
Figura 12. The Employer Branding Ecosystem – A Systems thinking approach to employer branding	62
Figura 13. The Minchington Employer Brand Business Model.....	63
Figura 14. The Employer Brand Excellence Framework.....	64
Figura 15. Modelo de Employer Branding Direcionado às PMEs.....	70

Índice de Tabelas

Tabela 1. Evolução do conceito Employer Branding	12
Tabela 2. Efeitos positivos derivados do trabalho e da estratégia da empresa	34
Tabela 3. Dimensões do Employer Value Proposition	41
Tabela 4. Principais aspetos para a construção da preposição de valor	42
Tabela 5. Setores de Atividade Económica em Portugal	47
Tabela 6. Total e Dimensão das Pequenas e Médias Empresas em Portugal	48
Tabela 7. Fases do Sistema de Gestão de Talentos	53
Tabela 8. Tipos de Estratégias	56
Tabela 9. Questionário do Modelo de Employer Branding direcionado às PMEs.....	78

Introdução

O employer branding é um conceito relativamente recente no nosso país. As empresas estão a sofrer bastantes alterações, quer seja pela globalização, pela flexigurança e até mesmo pela forma de pensar das gerações, que estão disponíveis a ingressar no mundo laboral. Atendendo a todas estas alterações, a necessidade de as organizações criarem estratégias que acompanhem estas exigências torna-se uma realidade. Desta forma, surge o conceito de employer branding que consiste essencialmente em reter e atrair talentos para as empresas. Ainda que pareça fácil implementar esta ferramenta, existem muitos processos subjacentes para que esta prática seja proveitosa.

As empresas que investem no bem mais precioso que possuem, as pessoas, têm maiores probabilidades de se colocarem à frente dos concorrentes e de alcançarem resultados, tais como a qualidade, a excelência, a organização, a satisfação, o crescimento e o bem-estar. Será a atração de talentos uma estratégia adotada pelas empresas, ou é um estado de arte por parte das mesmas? Ao longo deste trabalho é abordada a definição do employer branding assim como a respetiva revisão da literatura. Muitos autores reconhecem a importância da implementação do employer branding nas empresas, que reforçam a ideia de que sem os tão aclamados talentos as empresas não conseguem sobreviver. Com o passar dos tempos, e com a mudança das mentalidades, o conceito foi evoluindo. Cada vez mais o branding está a ser uma tendência, quer a nível pessoal, quer ao nível das empresas. Construir uma marca que tenha sucesso e que seja atrativa, passa por vários processos é fulcral que todos os departamentos sejam envolvidos, principalmente o de marketing e recursos humanos, pois são os “motores” para a imagem que se pretende transmitir. Mas nem só a imagem é suficiente para que colaboradores se sintam interessados em ingressar ou manter-se na empresa, a cultura organizacional também é um ponto-chave neste processo. Não importa que aparentemente todo o ambiente que se vive na empresa seja apelativo, internamente todas as questões devem importar e devem ser vistas como uma forma de incentivar e motivar os colaboradores.

De acordo com os dados divulgados Guia de Mercado Laboral 2020 da Hays, a atração e retenção de talento são duas das principais dificuldades para os gestores de Recursos Humanos. Com base nos dados publicados, também é possível concluir que em

Portugal os colaboradores estão cada vez mais disponíveis para mudar de emprego, a taxa de disponibilidade para uma mudança de emprego aumentou para 78% registando a percentagem mais elevada nos últimos 5 anos. De acordo com estes dados importa perceber quais os motivos que levam os colaboradores a estarem insatisfeitos 74% estão associados com as perspetivas de progressão, 71% está relacionado com prémios de desempenho, 62% aponta a comunicação interna como um problema, para 62% o pacote salarial é um fator e 61% aponta a formação como um dos fatores influenciadores para a mudança de emprego. Apesar destes fatores estarem representados em maior percentagem, também fatores associados às características das empresas fazem com que os colaboradores estejam insatisfeitos, 79%, surge o fator localização geográfica da empresa, seguido dos horários com 76%, a qualidade das instalações com 75%, a situação contratual com a mesma percentagem e o ambiente de trabalho com 72%.

A realidade a que as empresas portuguesas estão expostas, faz com que cada vez mais práticas de employer branding sejam adquiridas pelas mesmas para que possam reter e atrair os talentos. De acordo com os últimos dados divulgados pelo site Pordata em 2018, o tecido empresarial em Portugal é constituído por 99,9% por PME's.

A presente investigação encontra-se dividida em quatro importantes capítulos, tendo todos contribuído de certa forma para a conclusão da investigação. O primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, onde foram realizadas pesquisas de forma a definir o conceito do employer branding, assim como a sua importância nas organizações. Neste capítulo, temas como a estratégia, a ação do employer branding, assim como se deve construir uma employer value proposition, foram abordados. O segundo capítulo foi destinado aos modelos de Backhaus e Tikoo de 2004 e de Michington (2018), ambos serviram de suporte para a elaboração do modelo. O terceiro capítulo foi dedicado ao modelo de employer branding direcionado às PME's em Portugal, devidamente sustentado por autores, neste capítulo também foi elaborado um questionário de forma a facilitar as empresas quando pretendam aplicar o modelo. No último capítulo, foram referidas as principais conclusões que integram as contribuições de pesquisa e metodológicas, as implicações para a gestão, as limitações da pesquisa, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO I - EMPLOYER BRANDING

1.1. Enquadramento Geral do Employer Branding

Atendendo à globalização que se vive atualmente, integrada num sistema mundial com fronteiras abertas, onde ocorre uma maior interação na troca quer de bens e serviços, quer de pessoas e conhecimentos, surge a economia baseada na informação e no conhecimento. Devido à crescente globalização de mercados e da economia, bem como a mobilidade do capital humano aliado à inovação tecnológica, surgem alguns fatores que atribuem um novo padrão à gestão de recursos humanos.

O paradigma empresarial está a mudar, os futuros colaboradores já não têm os mesmos objetivos. O que as empresas tinham para dar já não é suficiente, o que os colaboradores pretendem numa empresa, não passa apenas pelo salário, contrariamente ao que acontecia até há uns anos atrás. As organizações ao longo dos anos têm vindo a atribuir maior importância aos recursos internos. Atualmente, o sentimento tido pelas pessoas é o da incerteza, já que a recessão económica que se faz sentir, pode influenciar direta ou indiretamente os seus postos de trabalho. Esta recessão pode ser benéfica para algumas empresas, desde que saibam retirar o melhor dos seus colaboradores e que consigam filtrar os talentos dos mesmos.

Também é de salientar que o clima organizacional que se faz sentir nas empresas afeta os colaboradores. O ambiente no local de trabalho, apesar de não ser visualizado nem medido, influencia as pessoas nos seus comportamentos. A qualidade do ambiente organizacional faz com que os colaboradores sejam afetados na motivação, na satisfação e no desempenho. As entidades empregadoras devem definir como prioridade a reestruturação, uma vez que estão a acontecer mudanças por parte dos empregados e dos empregadores.

O employer branding, marca do empregador, é o termo utilizado para definir a reputação de uma entidade enquanto empregadora e o valor que os colaboradores daí possam retirar. É fundamental que as organizações se destaquem das concorrentes, para tal é necessário que tenham a capacidade de reter e atrair, os tão desejados talentos.

O employer branding pode ser designado como um conjunto de experiências humanas vividas em cada organização. Os contactos e perceções são transformados em relações. Não se trata apenas da mensagem vinculada pela empresa (marca), também se

refere ao que os colaboradores e futuros colaboradores pensam e dizem sobre a organização. A chave para que a entidade retenha os atuais talentos e para que atraia os melhores, passa por uma nova reestruturação dos recursos humanos.

Todas as entidades empregadoras têm associada uma marca, a marca do empregador, seja conscientemente estabelecida, zelosamente cultivada, ou até mesmo resultado de desatenção. A enorme visibilidade a que as organizações estão sujeitas por parte das redes sociais (com ou sem consentimento), faz com que a sua marca de empregador funcione como um cartaz publicitário.

1.2. Definição de Employer Branding

Segundo o American Marketing Association, brand is “a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors” (Kotler, 2000, p. 404).

Na ótica de Chiavenato (2003), para além de todos os produtos, bens e capitais, não há dúvida de que os recursos humanos são os que possuem o principal papel no seio das organizações. São responsáveis por criarem serviços e produtos capazes de fazer com que a empresa esteja em constante crescimento e atraia novos clientes. Tamaña importância é ainda mais notória quando se explora o panorama dos negócios e financeiros, onde cada vez mais há uma procura de mão-de-obra especializada, com conhecimentos específicos e competências. Sendo assim, atendendo às alterações que se vão sentindo no mercado de trabalho torna-se desafiante e imprescindível reter os colaboradores já existentes na empresa, assim como, recrutar colaboradores com competências chave.

Segundo Veloso (2018), o termo employer branding surgiu numa conferência em 1990, onde Simon Barrow (*Chairman do People in Business*) utilizou o termo pela primeira vez. A primeira publicação do conceito surgiu apenas 6 anos depois. Inicialmente, o termo de employer branding era definido como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos atribuídos ao emprego.

Segundo Chiavenato (2009), o talento nas organizações são as pessoas, as que se envolvem, pensam, interpretam, avaliam, decidem, agem, conduzem a organização nesta nova era, onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante, uma riqueza

intangível e invisível, mas fundamental para o sucesso. São as pessoas que criam serviços e produtos, que visualizam a concorrência, que melhoram os processos internos e encantam os clientes, sendo os principais elementos para as empresas, pois dão vida, forma e conteúdo às mesmas.

Devido à carência de talentos nas empresas, a importância de se tornarem atrativas é cada vez mais um foco para as mesmas, para poderem reter e atrair os talentos que possam selecionar. Segundo Minchington e Estis (2009), o employer branding pode ser aplicado quer externamente, de forma a atrair futuros colaboradores, quer internamente de forma a aumentar a lealdade e o compromisso entre os atuais colaboradores. Como tal, o principal objetivo do employer branding é o de evidenciar as entidades empregadoras no mercado de trabalho e apoiá-las verdadeiramente na sua abordagem, de forma a reterem e adquirirem os colaboradores com mais talento.

De acordo com Berry (2009), um dos principais fatores para que uma empresa tenha vantagem competitiva, são os “grandes” colaboradores, não no verdadeiro sentido da palavra, mas grandes na entrega, na lealdade e na vontade em pertencer à empresa.

Para os autores Backhaus e Tikoo (2004), o conceito de employer branding, é aplicado nas empresas, mas pouco explorado pelas universidades. Como tal, a base teórica subjacente para o empregador “a marca” não foi totalmente desenvolvida, daí nem sempre as empresas recebem o retorno esperado. Importa que haja maior divulgação do tema para que não seja abordado apenas quando existe interesse pelo mesmo e para que as empresas possam retirar melhor partido aquando a contratação de colaboradores formados.

Na perspetiva de Veloso (2018), ainda que existam diferenças entre employer branding e *consumer* branding, ambos estão relacionados, e nunca devem ter uma relação entre eles oposta, devem-se complementar, para que seja possível uma melhor interpretação existe como uma escala entre ambos e um contributo na forma como os valores corporativos se relacionam.

Pode-se então afirmar que o employer branding é a ferramenta utilizada pelas empresas com o intuito de divulgarem e apresentarem de forma mais atrativa e mais sustentada a “sua” marca, os valores e o seu posicionamento enquanto empregadora.

Representa a reputação que a marca tem enquanto empregadora no mercado, a sua employer brand. Nesta ótica, criar uma estratégia eficaz de employer branding passa a ser o *top of mind* de qualquer outra empresa que pretenda ser referencia no mercado de trabalho. Atualmente não importa às empresas comunicarem apenas a oferta de serviço e

produtos que disponibilizam, também a cultura organizacional, os valores e a proposta de valor enquanto empregador é essencial que seja divulgada.

Para Veloso (2018), o employer branding de uma empresa deve estar sempre em consonância com a marca corporativa, assim como com a visão e a missão da empresa, como demonstra a Figura 1.

Figura 1. Alinhamento do Employer Branding com a marca corporativa, visão e missão da empresa



Fonte: <https://www.google.com/search?q=mistakes+to+avoid+when+developing+your+employer+brand+strategy>

A forma como a empresa comunica para o mercado/externo, contribui para a “sua” imagem, isto torna possível a obtenção de bons resultados. Se por um lado o employer branding desenvolve a marca corporativa e coloca-a num nível onde é vista como uma empresa atraente no mercado, por outro lado cria uma forte relação entre candidatos qualificados a reter e a recrutar na organização (Sullivan, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004). Também Bancaleiro (2011), defende que a marca corporativa de uma empresa deve estar alinhada com o público-alvo a que se destina. É importante que a marca do empregador seja apelativa, inovadora, mas ao mesmo tempo haja equilíbrio entre a marca real e a marca prometida (Bancaleiro, 2011).

O branding da entidade empregadora é a capacidade de uma organização em diferenciar e promover a identidade para um grupo definido de candidatos, que estão

interessados em contratar. A marca do empregador é uma ferramenta essencial para as que tentam destacar-se da multidão e atrair melhores candidatos.

Para Backhaus e Tikoo (2004), o termo marca do empregador tem uma conotação associada às características das empresas de forma a diferenciá-las das concorrentes. Características estas que para além de se diferenciarem enquanto entidade empregadora, também destacam os aspetos únicos das ofertas de emprego.

Backhaus e Tikoo (2004, pp.502-503) descrevem os recursos humanos como *“human resource practitioner literature describes employer branding as a three-step process. First, a firm develops the “value proposition” that is to be embodied in the brand. Using information about the organization’s culture, management style, qualities of current employees, current employment image, and impressions of product or service quality managers develop a concept of what particular value their company offers employees”*.

Segundo Peters (1999), o conceito de branding foi evoluindo consoante as necessidades das empresas, inicialmente, o branding era utilizado para diferenciar produtos, com o passar dos anos e devido à exigência, o termo começou a ser utilizado para definir pessoas e empresas. Enquanto empregadora, a organização deve fornecer sinais claros da sua cultura e das suas necessidades.

Presentemente, uma das técnicas mais utilizadas pelas empresas é tornarem-se num empregador de seleção. É um método de diferenciação utilizado pelos empregadores de forma a fornecerem sinais claros sobre a empresa enquanto entidade empregadora. Um dos elementos chave do modelo de escolha do empregador é a noção de employer branding (Jorgensen, Fichten, Havel, Lamb, James, Barile, 2005). Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que o employer branding é o conjunto de esforços da organização em promover, quer interna, quer externamente, uma visão clara que a torne diferente e desejável enquanto empregador.

A marca do empregador ou employer branding pode ser designada como os múltiplos esforços de uma empresa para comunicar aos atuais e potenciais colaboradores, de que é um local de trabalho desejável (Moroko & Uncles, 2008).

As pessoas nas empresas têm vindo a ocupar um lugar de destaque com o passar dos anos, sendo consideradas o recurso mais importante para a organização e as marcas o bem mais valioso (Ambler & Barrow, 1996). Desta forma, pode-se considerar que quando as empresas investem em capital humano, o desempenho melhora, assim pode-se

concluir que o employer branding assenta na preposição de valor, que o capital humano agrega valor à empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).

Barney (1991) afirma que os recursos de uma entidade empregadora devem ser distintos, imoveis, e podem também ser inalteráveis com o passar do tempo. Também para o autor é importante que as organizações criem vantagem competitiva quando têm a capacidade de implementar a combinação de recursos e de práticas de negócio, que sejam difíceis de serem copiados pelos seus concorrentes. Assim sendo, pode-se admitir que as práticas de recursos humanos são imprescindíveis para o desenvolvimento da estratégia da organização. Os departamentos de recrutamento devem assegurar que os candidatos gostam do que vêm e sentem atraídos pela própria empresa.

Por sua vez, Joo e Mclean, (2006), definem o employer branding como o processo de identificar e criar a marca de empresa, aplicando ferramentas e princípios de marketing para alcançar o estatuto de empregador de eleição, a filosofia do employer branding usa aspetos da identidade organizacional, reputação e imagem que é transmitida aos potenciais colaboradores. Contudo, para que uma organização possa ter a habilidade de recrutar potenciais colaboradores, necessita de, enquanto empregadora desenvolver uma marca forte no mercado (Beaumont, Doig, Martin, Pate, 2005). Como tal, é pertinente definir um conceito que tem um contributo necessário para a compreensão do employer branding, o “*brand equity*”.

O *brand equity* (valor/equidade da marca) tornou-se, ultimamente, um resultado de desempenho decisivo do marketing, enquanto as entidades empregadoras se esforçam para construir o valor inerente nas marcas que criam, crescem, nutrem e exploram (Bussy, Berthon, Ewing, Pitt, 2002). Também tem sido definido como um conjunto de ativos da marca e responsabilidades associadas a uma marca, como, o seu nome e símbolo, que acrescentam ou reduzem o valor fornecido pelo produto e/ou serviço para uma empresa e/ou clientes dessa empresa (Aaker, 1991, citado em Ewing et al, 2002). Para Aaker (1991), o valor da marca é um conjunto de ativos: notoriedade, lealdade, associações e qualidade percebida. Como tal a gestão do valor da marca tem que contemplar estratégias de investimento que mantenham e criem esses ativos.

Muitas entidades empregadoras têm como principal objetivo a construção de uma marca forte, pois a elaboração de uma marca forte com um valor significativo pode oferecer inúmeros benefícios a uma organização, incluindo lealdade do cliente e vantagem competitiva (Keller, 2001). Este autor refere que a importância do consumidor,

no que diz respeito ao valor da marca, da seguinte forma “o poder da marca está naquilo que os consumidores aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre a marca ao longo do tempo. Ou seja, o poder de uma marca reside nas mentes dos consumidores” (Keller 2001, p. 3).

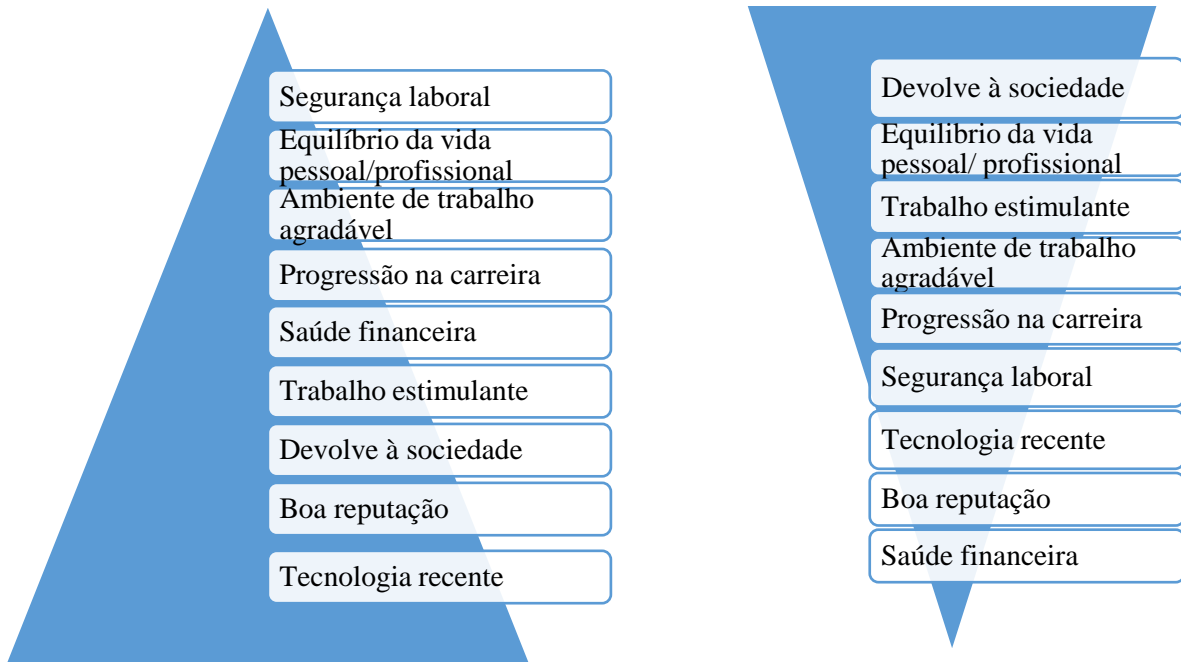
De acordo com uma pesquisa elaborada pela *Randstad Award* (2017), em Portugal, os principais aspetos que motivam os colaboradores a procurarem um novo trabalho, ou a mudarem de empresa, têm vindo a ser diferentes ao longo dos anos. No ano em que foi realizado este estudo, a *Randstad* optou por retirar o salário e benefícios enquanto proposta de valor por considerar que este é sempre tido em consideração, os dados obtidos basearam-se nas propostas de valor mais importantes para os Portugueses. Existe um *gap* no que diz respeito ao que os trabalhadores procuram e ao que as empresas oferecem.

Veloso (2018) defende que os atributos mais valorizados pelas pessoas aquando uma decisão de emprego, não são sempre os mesmos, variam ao longo dos tempos consoante as alterações sócio económicas. O employer branding já não se limita apenas a uma política sólida e a aulas de yoga, isto era considerado o suficiente para que a imagem da empresa fosse atrativa para o talento noutros tempos.

Em Portugal, o que os empregadores oferecem está muito aquém do que os empregados ambicionam. No quadro abaixo é possível entender quais os fatores mais valorizados para a população no que diz respeito às expectativas dos colaboradores e quais os fatores que as entidades realmente oferecem. Importa salientar para a importância deste estudo, atendendo que a *Randstad employer brand research* é um guia para a estratégia de employer branding nas empresas, que tem por base a perceção da população ativa.

A Figura 2 ilustra os fatores mais importantes para os trabalhadores e para os empregadores. Ainda que não existam fatores muito divergentes para ambos, a segurança laboral, a saúde financeira e o trabalho estimulante são alguns dos fatores em que se verificam as diferentes posições.

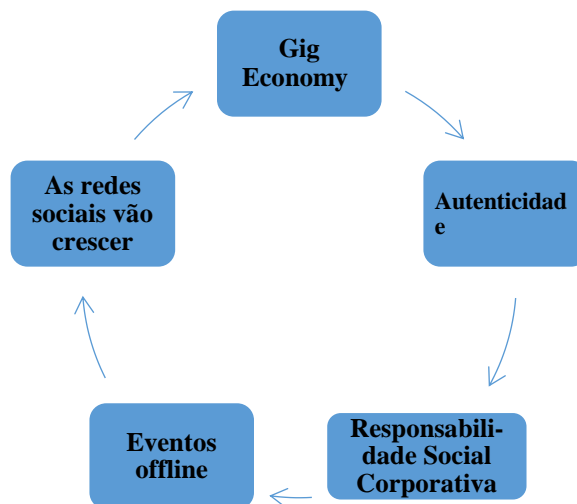
Figura 2. Trabalhadores em Portugal procuram vs. Empregadores em Portugal oferecem



Fonte: Veloso (2018, p. 91)

Atualmente, existem outros caminhos que devem ser adotados pelas empresas, atendendo á mudança de “gerações”, às exigências das mesmas e à dos mercados em geral, as empresas devem apostar principalmente na transparência de informação e na comunicação. Posto isto, e de acordo com Hepburn (2018) (co-fundadora do *Circle*, fundadora do *Find a Tech Job* e *freelance community consultant*), existem cinco tendências que para a autora são obrigatórias nas empresas, como representado na Figura 3.

Figura 3. As tendências de Employer Branding



Fonte: Hepburn (2018)

A *Gig Economy* está associada a toda a experiência que os empregadores podem e devem oferecer a todos os candidatos e trabalhadores.

Na autenticidade, como a própria palavra o diz, as empresas devem primar pela forma genuína como comunicam de forma a garantir que a reputação global está alinhada com as opiniões dos colaboradores. Cada vez mais os colaboradores falam uns com os outros, trocam opiniões, pelo que estes devem estar alinhados com o que a empresa transmite.

Na tendência da responsabilidade social e corporativa, cada vez mais valorizada pelos colaboradores, está relacionada com a forma como as empresas operam de forma responsável, ao nível dos problemas, sociais e ambientais. Não importa que faça parte da estratégia, é importante é que seja colocada em prática.

Os eventos *offline* também constituem uma importante tendência para as empresas adotarem, até porque cada vez mais os eventos com a presença das pessoas está a ser valorizada. Os seminários, os eventos de carreiras e os debates vão ser cada vez mais uma tendência. Como tal importa que sejam específicos e adequados à audiência.

Como última tendência, mas não menos importante, está o crescimento das redes sociais. É notório o crescimento e a importância das redes sociais nos dias de hoje, contudo importa considerar quais as plataformas certas a investir, de acordo com o público-alvo. Na ótica de Veloso (2018), importa que as competências sejam bem definidas nas páginas das redes sociais.

Ao longo dos tempos, o conceito de employer branding tem sido tema de estudo, porém existem vários autores que definem o tema de diferentes formas e expectativas de análise. Com o passar dos tempos e com a mudança das mentalidades, o conceito também foi evoluindo como demonstra a Tabela abaixo (Tabela 1).

Tabela 1. Evolução do conceito Employer Branding

Autor	Definição
Johanna e Öster (2012 p. 6)	<i>“A strategy of internal and external communication of the unique attributes that establishes the identity of the firm as an employer and what differentiates it from others, with the aim of attracting and retaining potential and current employees.”</i>
Bancaleiro (2010, p. 14)	<i>“Employer Branding ou Marca de Empregador é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objetivos de negócio, estruturado numa forma abrangente, consistente e continuada, que comunica, externa e internamente, os aspectos mais relevantes da identidade da organização, ie, o seu propósito organizacional, os seus valores mais profundos, as suas práticas de gestão, a sua política de compensação e benefícios, etc.”</i>
Mosley (2007, p. 123)	<i>“Overemphasis which is placed on communicating brand promises at the expense of longer-term management of the employee experience.”</i>
Ambler e Barrow (1996, p. 8)	<i>“O pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos por um empregador e que guardam identificação com esta empresa empregadora. A principal regra em Employer Brand é promover um cenário coerente de gerenciamento para simplificar e focar prioridades, aumentando a produtividade e melhorando o recrutamento, a retenção e o engajamento”</i>
Backhaus e Tikoo (2004, p. 502)	<i>“The process of building an identifiable and unique employer identity.”</i>
Martin e Beaumont (2003, p. 15)	<i>“Managing a company’s image as seen through the eyes of its associates and potential hires.”</i>
Ambler e Barrow (1996, p. 186)	<i>“The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.”</i>

Fonte: Elaboração própria

Ainda que o conceito de employer branding, seja “tabu” em algumas empresas, o sucesso de muitas multinacionais tais como *Siemens, Accenture, Deloitte, Coca-Cola, Roche, Yahoo, Johnson and Johnson e Starbucks* depende também da implementação de um departamento de employer branding, com o intuito de recrutar e reter os melhores talentos nas empresas. De acordo com Moroko e Uncles (2008), as empresas ao apostarem no employer branding, conseguem retirar o melhor dos seus colaboradores, para que as metas sejam alcançáveis. São os talentos que irão permitir perpetuar a sua marca de sucesso para com a entidade empregadora.

Gehrels e Looij (2011) defendem que todas as empresas possuem uma marca empregadora, quando alguém fala, escreve, pensa ou se lembra uma empresa como um

lugar para trabalhar. O branding do empregador, apesar de ser uma estratégia para as empresas de forma a diferenciarem-se das demais e com o intuito de manterem os talentos já existentes e de atraírem “bons” candidatos, importa também diferenciarem que um produto é algo que é feito numa fábrica e uma marca é algo que é comprado pelos clientes.

Ainda que uma empresa seja proprietária da sua marca, enquanto, a imagem de uma empresa está nas mãos das pessoas. Casos de má conduta ganham relevância numa questão de horas devido à facilidade que os aparelhos móveis e as redes sociais permitem o acesso à informação. Nesse cenário, as empresas vivem desafios de gestão de marca muito mais complexos do que a simples elaboração e execução de planos de mídia e relações públicas

Importa que a empresa tenha a capacidade de analisar, se, enquanto entidade empregador, a “marca” está a prejudicar ou não o negócio. Uma empresa pode utilizar a marca para criar um vínculo com as pessoas certas, mas também pode ajudar a que se perceba o lado menos bom das mesmas. O branding do empregador é um grande investimento, como tal é extremamente importante que todo o processo seja gerido e acompanhado corretamente. Para Backhaus e Tikoo (2004), a marca do empregador recebeu muita atenção nos locais de prática, mas pouco na arena académica.

Apesar de as instalações, equipamentos e capital de uma empresa criem vantagem competitiva, também o capital humano tem a essa função, a de criar vantagem. Por exemplo, para que uma empresa possa ter vantagem competitiva, não importa ter apenas tecnologia de ponta, também é necessária mão-de-obra altamente qualificada para a poder manusear (Oliveira,1996). Assim sendo, importa às empresas que o tema marca do empregador seja entendido de forma clara e concisa, para que os colaboradores possam entender este conceito de forma a tornarem-se.

Na perspetiva de Telles (2004), as marcas estão associadas à origem e ao fabricante de determinado produto ou serviço, pode-se afirmar que o valor da marca decorre da sua capacidade em tornar algo com um significado único para os consumidores. O mesmo acontece para se construir um valor da marca de empregador forte, até porque neste contexto, ao valor da marca aplica-se o contexto, quer nos já existentes ou potenciais colaboradores da organização, sendo estes os consumidores a influenciar. Segundo York e Kim (2005), as decisões dos consumidores e as decisões de emprego podem ser semelhantes, uma vez que os consumidores quando escolhem um produto devem estar conscientes do mesmo, considerando assim, como a sua escolha

final. Já no que diz respeito à decisão de emprego, os candidatos estão mais conscientes na escolha do seu empregador. Até o conhecimento do produto de uma empresa é favorável para a escolha final de emprego. Para Winters (1991), o valor da marca envolve o valor acrescentado a um produto pelos consumidores a partir das associações e percepções de uma marca específica.

Assim, o employer brand equity ou valor de marca do empregador é o “resultado desejado das atividades da marca do empregador, ou seja, é o que compele os candidatos a candidatarem-se e deve estimular os colaboradores a permanecerem e a apoiarem a empresa” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 504). Nesta perspectiva, o importante é a medida em que a marca contribui para atrair e reter colaboradores, sendo que a ideia que o employer branding tem efeitos sobre o perfil da organização e cria um sinal de marca enquanto empregadora. O valor de marca do empregador “pode ser medido da mesma forma que qualquer outra forma de valor de marca, usando construções como o reconhecimento, atitudes, lealdade, confiança e compromisso” (Ambler & Barrow, 1996, p. 196). Para se elaborar “a marca” do empregador, podem-se utilizar modelos, ou imagens representativas das emoções humanas, para que se possam transmitir significados de forma a estabelecer empatia entre a organização e o público-alvo.

Em suma, o conceito de Employer branding é definido como a imagem ou reputação de uma entidade empregadora como local de trabalho, desejado na mente dos atuais colaboradores, dos futuros candidatos, dos clientes além de outras partes consideradas fundamentais. O termo personifica os valores, o ambiente de trabalho e a cultura nas organizações. No entanto, assim como qualquer fonte de potencial publicidade, a marca do empregador é vista como uma promessa, que no caso de não ser cumprida, poderá desviar a atenção dos candidatos chave, a equipe pode desmotivar, interferindo assim para a quebra do volume de negócios.

1.3. Antecedentes do Employer Branding

Presentemente, o mercado de trabalho está direcionado para os serviços o que faz com que as empresas se foquem mais na atração e retenção das pessoas para que possam retirar uma maior vantagem competitiva sustentável. De forma a atingir essa vantagem, é importante que as empresas foquem os seus esforços no desenvolvimento e sustentação de uma cultura organizacional que dê ênfase ao bem-estar interno dos clientes, como

forma de restabelecer e angariar clientes externos. Os clientes internos (colaboradores) são vistos pelos clientes externos como os representantes da empresa (Oliveira, 2020). Existe uma relação entre o sucesso financeiro de uma empresa e o compromisso com as práticas internas de marketing que tratam os seus colaboradores como ativos (Manuel, 2018). Na mesma linha do autor existe um enigma empresarial em relação a prioridades, “Quem vem primeiro? Os colaboradores, clientes ou acionistas?” (Manuel, 2018, p.11).

Para os autores O’Reilly e Pfeffer (2000), os colaboradores são os primeiros, se eles estão felizes, satisfeitos, dedicados e energéticos, estes irão cuidar bem dos seus clientes. Quando os clientes estão felizes, eles voltam e isso faz acionistas felizes.

De acordo com Hatch e Schultz (2003), para a construção de uma marca corporativa, é necessário que as empresas identifiquem a forma como a estratégia da empresa se pode destacar. Os gestores atribuem culpas aos colaboradores por serem resistentes á mudança, os colaboradores reagem à frustração com cinismo e suspeita. Estes tipos de situações são visivelmente nocivos para as empresas no que diz respeito à formação da marca corporativa.

Para Ahmed e Rafiq (2003), um dos principais objetivos do marketing interno é o de avaliar e ajudar a implementar processos que contribuam para a melhoria dos fins da organização. Neste contexto, o marketing interno começa a incluir todas as funções, atividades, comunicações, elementos individuais e organizacionais presentes na empresa de forma a criar, desenvolver e manter interligações apropriadas que resultem na entrega de “qualidade” esperada pelo cliente final.

De forma a construir confiança e compromisso, a empresa deve conhecer e entender profundamente as pessoas e a ela própria. A comunicação é imprescindível no funcionamento da maioria dos processos, mas bastante crítica nos processos interativos (Manuel, 2018). A elaboração de estratégias de comunicação interna é uma das formas de se transmitirem mensagens com maior eficácia.

Hendry e Jenkins (1997) estudaram que no conceito tradicional do contrato psicológico entre colaboradores e empregadores, os colaboradores prometiam fidelidade à empresa em troca de segurança no emprego. No entanto, a recente tendência é a de redução de pessoal, terceirização e flexibilidade por parte do empregador o que impôs uma nova forma de contrato psicológico, em que as empresas oferecem aos trabalhadores habilidades negociáveis através de desenvolvimento em troca de esforço e flexibilidade.

De acordo com Peters (1999), o conceito da “marca”, foi inicialmente utilizado para diferenciar os produtos dos concorrentes, mas com o passar dos anos foi utilizado em pessoas, lugares e organizações. O branding dos empregadores teve por base, a aplicação dos princípios de marketing na gestão dos recursos humanos (ou seja, marketing interno), (Cable & Turban, 2001). Ainda que o principal objetivo da marca interna seja o de garantir que os colaboradores existentes se entreguem às empresas, estas começaram a perceber a importância de recrutar colaboradores cujos valores sejam comuns com os das organizações (Sullivan, 2004, citado por Backaus & Tikoo 2004). Para Davies (2007), uma marca que considere a opinião dos clientes acaba por conquistar dois benefícios: a diferenciação para que o cliente não decida apenas pelo preço e por consequência a satisfação do cliente com a marca, gerando lealdade.

Nesta perspectiva, as organizações enfrentam uma nova economia mundial, influenciadas pelas mudanças demográficas, microeconômicas e tecnológicas, forçando-as a dar maior importância à gestão de talentos, para que se possam destacar. Também a crise econômica mundial, faz com que os gestores refaçam as estratégias dos negócios de recursos humanos. A necessidade de as empresas terem pessoas especializadas aumenta e é necessário destacar as que possuem experiência e habilidades necessárias para o bom funcionamento das organizações.

Colaboradores que detenham conhecimento são diferentes, porque geram até três vezes maior lucro comparativamente com outros colaboradores, uma vez que necessitam de ser supervisionados. A produtividade do trabalho baseada no conhecimento ainda que não seja o único fator competitivo da economia mundial pode vir a tornar-se um fator decisivo em muitas organizações dos países desenvolvidos. Os colaboradores com conhecimento têm maior mobilidade que os outros, sendo mais difíceis de liderar e de reter, identificam-se com o conhecimento que possuem e não com as organizações de que fazem parte. A este fenômeno está associado o desenvolvimento da marca empregadora que cria uma percepção da organização enquanto desejável para trabalhar no mercado de trabalho externo (Hatch & Schultz, 2003). Morsing e Schultz (2006) defendem que as organizações dependem de um elevado grau de compromisso dos colaboradores com as suas marcas morais corporativas e esperam um elevado grau de compromisso dos mesmos como resultado da sua marca.

Alniaçik e Alniaçikbb (2012) atestam que atrair e reter o capital humano talentoso torna-se uma das principais fontes de vantagem competitiva, como resultado da era da

indústria para a era da informação. Com o objetivo de atrair melhores colaboradores, as organizações começaram a usar princípios e práticas de branding na área da gestão de recursos humanos, sendo que a aplicação de princípios de branding aos recursos humanos é denominada como marca de empregador.

1.4. Cultura Organizacional

Na ótica de Crozatti (1998), as empresas são constituídas principalmente por pessoas, pessoas essas que são a maior riqueza que a empresa possui, cada empresa dispõe da sua própria cultura organizacional adequada às suas necessidades. As crenças, os valores, as regras de conduta morais e éticas, os princípios e políticas de gestão implementadas pelas organizações são elementos diferenciadores das empresas. Todos estes elementos evidenciam a importância da cultura organizacional de uma empresa como alicerce das suas ações e práticas na gestão de pessoas. Independentemente da sua dimensão, todas as organizações possuem uma cultura organizacional própria, podendo ser considerada como um espelho e o seu reflexo. Apesar de algumas empresas não serem claras quanto à sua cultura, é a partir dessa mesma cultura que os colaboradores são orientados para a concretização das suas tarefas (Crozatti,1998).

Internamente, a cultura organizacional também previne e pode ajudar na resolução de conflitos internos, uma vez que apoia a gestão efetiva do capital humano na dissolução de problemas interpessoais para além de mostrar à sociedade quais os valores da organização. Ainda que existam inúmeras definições de cultura organizacional, (Schein 1984, 1986), é um dos autores mais referenciados nos estudos multidisciplinares de cultura organizacional, pois define a cultura como um produto aprendido nas experiências vivenciadas pelo grupo, ou seja, para o autor a cultura organizacional é, “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” como indicado na Figura 4.

Figura 4. Os três níveis de cultura organizacional



Fonte: Schein (1985)

Schein (1986), defende que a cultura organizacional de uma organização deve basear-se em três pressupostos, daí ter criado uma teoria sobre esta temática. Para o autor, a cultura está dividida em três níveis de profundidade, em que num nível mais profundo estão os pressupostos subjacentes, associados aos comportamentos inconscientes presente na mente dos colaboradores no ambiente de trabalho, podem-se atribuir as crenças e as regras adquiridas aquando a entrada na organização, sem que sejam mencionadas, apenas sejam adquiridas através da convivência (Schein, 1986). Nesta linha de raciocínio, o autor entende que normas e valores são os códigos de profissionalismo de uma organização, e comportamentos que demonstram claramente os valores dos indivíduos. Os colaboradores ficam tão envolvidos na cultura da empresa, que mesmo quando estão fora da organização utilizam o discurso que lhes é transmitido dentro dela. Em alguns casos são projeções para o futuro, sobre o que os membros da cultura se desejam tornar. Os artefactos são, tudo o que distingue a empresa de todas as outras, como o vestuário, linguagem, rituais, etc. Esses elementos podem ser facilmente reconhecidos por quem não faz parte da organização (Schein, 1986).

Empresas que possuam a sua própria cultura organizacional estruturada e transparente, fazem com que os trabalhadores se sintam como parte integrante da empresa. Chiavenato (1999) define a cultura como uma união de hábitos e crenças, definidas através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Para Dias (2001), a cultura pode ser definida como um conjunto de conhecimento, crenças, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade.

As pessoas são os recursos mais importantes na organização, na linha de raciocínio de Chiavenato (2002), a gestão de pessoas assenta em três aspetos fundamentais: (1) as pessoas como seres humanos; (2) as pessoas são como meros recursos (humanos) organizacionais; (3) as pessoas como parceiros da organização. Existem algumas empresas que conseguem com que o compromisso para com a organização seja fortalecido através da sua cultura.

Na perspetiva de Veloso (2018), para que a cultura de uma empresa seja produtiva e suportada, é necessário o envolvimento de todos os líderes da empresa e que novos modelos de liderança sejam implementados. Atendendo à era de informação e de tecnologias a que se assiste atualmente, importa salientar a importância das pessoas, elas são uma parte importante para o sucesso e êxito das empresas. Neste contexto Veloso (2018), afirma que a cultura é mais desafiante do que qualquer tecnologia, tem agregada uma identidade e características próprias que são sentidas pelos indivíduos. Nesta perspetiva, o employer branding tem um papel fundamental na cultura da empresa.

1.5. Employer Branding e a Atração de Talento

Atualmente, reter e atrair talentos é um dos principais desafios que os recursos humanos de uma organização enfrentam. Na perspetiva dos autores Camara, Guerra, e Rodrigues (2007), para que as empresas possam colmatar estes desafios, os departamentos de recursos humanos devem possuir algumas ferramentas eficientes, tais como; pertencer aos mais importantes *rankings* que reconhecem quais as melhores companhias de mercado; parcerias com instituições de ensino para poderem atrair os melhores talentos em formação; reforço da marca na comunicação social com foco corporativo, como é exemplo o *linkedin*.

Nesta ótica, pode-se deduzir que apesar de o employer branding ser uma ferramenta útil para a atração de talentos, também é importante que a entidade empregadora não descure certos aspetos, destacando-se o seguinte, trabalhar a reputação e a marca da entidade empregadora como sendo uma referência (este é um dos principais objetivos do employer branding), para que os profissionais “certos” se sintam atraídos pela empresa e pelos que procuram boas oportunidades e para que sintam desejo por pertencer à organização.

Um dos elementos essenciais na construção do employer branding é a atratividade da entidade (“*employer attractiveness*”). Berthon (2005) define a atratividade como os benefícios que um potencial colaborador espera auferir ao trabalhar numa organização específica. Também a projeção de uma imagem positiva, a progressão de carreira assim como o bom ambiente profissional, são condições essenciais para conquistar os melhores candidatos. É exatamente no sentido de as empresas melhorarem a imagem para que possam recrutar mais e melhores colaboradores, que surge o employer branding. A reputação e imagem da organização enquanto entidade empregadora, dá origem a um conjunto de estratégias a adotar pelas organizações para que consigam reter e captar talentos.

Após terem sido realizados vários estudos, importa referir que as pessoas valorizam algumas variáveis referentes ao ambiente, como os sinais, as atitudes do avaliador, as políticas organizacionais, assim como as atividades de recrutamento (Ehrhart & Ziegert, 2005). Também foram efetuados estudos onde foram demonstrados que o comportamento do recrutador ou as atividades de recrutamento estão relacionadas com a perceção das características da entidade empregadora (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Um dos elementos essenciais para a construção de employer branding, é a (“*employer attractiveness*”) atratividade da entidade (Berthon, 2005). A atratividade organizacional está associada ao grau com que uma pessoa se posiciona perante uma entidade, para poder vir a tornar-se colaborador (Bretz, Gerhart, Rynes, 1991).

Segundo autores Bauer, Cable e Smith (2001), a atratividade do empregador pode estar associada a uma manifestação geral de afeto positivo acerca de uma organização, vendo-a enquanto uma entidade desejável para desempenhar atividade profissional. Sendo fundamentada no desejo geral de uma eventual relação profissional para com uma entidade. Pode-se deduzir que a atratividade da entidade empregadora representa um importante conceito, no contexto de conhecimento intensivo, onde atrair pessoas com

conhecimentos superiores e habilidades constitui a principal fonte de vantagem competitiva (Berthon, 2005). Assim sendo, quanto mais atrativa uma entidade é percebida por potenciais colaboradores, mais forte é o “*employer brand equity*” dessa empresa. Atendendo às conclusões do estudo feito por Berthon (2005), é sugerida uma forma de operacionalizar e identificar as componentes de atratividade de um empregador *employer attractiveness* na ótica dos futuros colaboradores. Dando extensão a este autor, existem vários fatores a serem considerados pelos potenciais colaboradores, sendo eles: valor interesse; valor económico; valor social; valor desenvolvimento; valor aplicação.

No que diz respeito ao valor interesse, este avalia a extensão na qual um indivíduo se sente atraído por uma entidade que proporcione um ambiente de trabalho estimulante, novas práticas de trabalho, e que fomente a criatividade do colaborador em função de criar serviços/produtos inovadores e de qualidade. O valor social está associado à forma como um indivíduo é atraído pelo empregador que forneça um ambiente de trabalho feliz, divertido, e que proporcione uma boa relação entre a equipe e colegas. O valor económico avalia a extensão na qual um indivíduo está atraído por um empregador que ofereça um salário acima da média, segurança no trabalho, oportunidades de progressão, assim como um pacote de remunerações. O valor desenvolvimento está associado à atração que um indivíduo sente em relação a um empregador que proporcione reconhecimento, confiança e autoestima em consonância com acréscimo na carreira e um emprego futuro. O valor aplicação está associado ao grau de atração que o indivíduo sente pelo empregador que forneça ao colaborador a oportunidade de aplicar o que aprendeu e de ensinar aos outros num ambiente orientado para os clientes e humanitário (Berthon, 2005).

A atratividade de uma empresa pode ser considerada como os pensamentos afetivos e nas atitudes de cada pessoa em determinada organização, como potencial local de emprego. É indiferente na sua natureza, pois não é imperativo afirmar que todas as atitudes e comportamentos tidos pelos colaboradores sejam direcionados para a organização. Esta indiferença permite que as pessoas se sintam atraídas por várias entidades empregadoras, e uma procura mais dinâmica por parte das entidades irá requerer conservação de recursos e um conjunto mais restrito de possibilidades viáveis (Barber, 1998).

De acordo com Lievens e Highhouse (2003), a afinidade organizacional é motivada pelas características organizacionais e pelas contínuas do trabalho, tais como: oportunidade de progressão; remuneração; a localização; os programas de carreira ou de

organização estrutural. Porém, os autores Lievens e Highhouse (2003), alegam que, a atração inicial do potencial candidato pelas empresas, pode ser parcialmente explicado com base nestas características, uma vez que, provavelmente, menos úteis para as organizações em termos de se distinguirem dos seus concorrentes nas fases iniciais.

Baseado na teoria sobre a imagem de marca (*brand image*), estes autores Lievens e Highhouse (2003), mencionam que a atratividade de uma entidade empregadora pode ser explicada, através de dois conceitos, sendo eles, atributos instrumentais e simbólicos. Isto é, assim como os consumidores atribuem significados instrumentais e simbólicos a um produto ou serviço, acontece o mesmo com os colaboradores que associam as funções instrumentais como significados simbólicos a uma empresa, fortalecendo a sua atração pela mesma.

Por atributos instrumentais designa-se a “descrição do trabalho ou organização em termos de atributos objetivos, concretos e factuais que o emprego ou organização possui, ou não” (Lievens & Highhouse, 2003, p. 80). Relativamente aos atributos simbólicos, Lievens e Highhouse (2003), admitem que estes descrevem o trabalho ou organização como atributos subjetivos e intangíveis, por isto estão intimamente interligados às necessidades das pessoas melhorarem a sua autoimagem, manterem a sua autoidentidade ou exprimirem-se. Desta forma, os potenciais candidatos podem atribuir traços específicos a determinada organização tendo apenas em conta o local de trabalho, os seus produtos e serviços, anúncios, os seus clientes e colaboradores tal como a informação social (Lievens & Highhouse, 2003). Atendendo aos estudos efetuados por estes autores, sobre atributos instrumental-simbólico, Lievens e Highhouse (2003), descobriram que o significado simbólico que os potenciais colaboradores relacionam às organizações empregadoras passam pela atribuição de um papel mais importante à atração do candidato por uma organização, do que os atributos da organização ou do próprio trabalho. Pode-se admitir que a atratividade de um eventual candidato é fundamental para que qualquer organização tenha sucesso, nomeadamente se forem candidatos bastante qualificados

Schneider (1987, p. 440) autor do modelo *Attraction-Selection-Attrition* (ASA), propõe que “diferentes tipos de organizações atraem, selecionam e retêm diferentes tipos de pessoas”. Também Cable e Judge (1996), sustentam esta teoria, comprovando quais as perceções das pessoas que procuram emprego ou futuros candidatos são influenciadas por características que tenham em comum com a organização, como são disso exemplo os valores. “As pessoas que procuram emprego preferem organizações onde as suas

características pessoais estão alinhadas com os atributos organizacionais” (Cable & Judge, 1996, p. 294).

Para os autores Cable e Judge (1996), também que colaboradores que se identifiquem com os valores da organização estão mais comprometidos com as suas organizações, mais satisfeitos com o seu trabalho, e são menos propensos a desistir (O’Reilly, Chatman, Caldwell, 1991). A atratividade de uma entidade empregadora também pode vir a ser bastante influenciada, quer de forma positiva e/ou pela negativa pelos seus colaboradores, especialmente pelos mais recentes. Logo, a propensão é a de que um colaborador que recentemente entrou para a organização aconselhe a mesma como um bom sítio para trabalhar a outras pessoas (Cable & Judge, 1996,). A reputação das empresas resulta muitas das vezes nas recomendações feitas pelas universidades, recomendações estas que derivam muitas vezes da descrição de colaboradores recém-licenciados (Cable & Judge, 1996). A reputação corporativa pode ser designada como “uma avaliação coletiva da capacidade de uma empresa em fornecer resultados de valor a um grupo representativo de *stakeholders*” (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000, p. 243). Todavia Archer e Bussy (2006), alegam que o desempenho social das entidades empregadoras está aliado ao conceito de reputação, visto influenciar a atratividade de uma entidade empregadora. Para estes autores, o desempenho social de uma organização está intimamente relacionado com a configuração dos princípios de responsabilidade social de uma entidade, assim como com os programas e resultados observáveis que se referem às relações sociais da entidade.

A responsabilidade social é um conceito essencial para as entidades empregadoras, uma vez que através de serviços e produtos inovadores, de novas competências e do empenho das partes interessadas, podem aperfeiçoar o seu desempenho social, ambiental e económico. De acordo com o Livro Verde (apresentado pela Comissão Europeia em Julho de 2001), a responsabilidade social das organizações é “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das organizações nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. Para uma entidade empregadora “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”. Também Backhaus (2004), menciona que para quem está à procura de emprego, o desempenho social de uma entidade empregadora é um atributo fundamental.

Para que as entidades melhorem a sua atratividade para com potenciais colaboradores, as mesmas devem transparecer uma imagem atrativa e desejável para o exterior (Smith et al, 2001). O employer branding é influenciado diretamente pelo poder da atratividade do empregador, uma vez que pode vir a tornar a marca forte de referência e positiva na opinião de potenciais colaboradores.

1.6. Employer Branding a Retenção de Talentos

O employer branding, além de possuir uma importante função na atração de talentos (Wilden, Gufegan & Lings, 2010), também é uma ferramenta capaz de tornar os colaboradores conscientes das vantagens em pertencerem à organização e no desenvolvimento do orgulho organizacional, apoiando assim a retenção de talentos (Judson, Gorchels & Aurand, 2006).

A retenção de talentos pode-se designar como sendo um conjunto de esforços contínuos realizados pelos empregadores, com o intuito de promoverem e construírem um bom ambiente de trabalho, e a reterem os colaboradores já existentes de forma a conseguirem com que trabalhem na empresa por mais tempo (Chaminade, 2006).

Uma eficaz gestão de retenção passa por efetuar uma análise sobre as causas e natureza de *turnover* e uma abordagem estratégica para definir quais os fatores que possuem maior impacto no sucesso organizacional (Allen, Bryant & Vardaman, 2010).

A retenção pode ser considerada como uma técnica que passa por incentivar os colaboradores a continuarem na empresa durante o máximo período de tempo. Ao existir retenção de colaboradores as organizações beneficiam, assim como os próprios colaboradores. Presentemente, a forma de pensar dos colaboradores é diferente, quando pensam que é melhor mudar por estarem insatisfeitos na organização mudam, pois, esta mudança é relativamente simples. Logo é da inteira responsabilidade das organizações, reterem os melhores, para que os talentos não sejam perdidos para a concorrência (Gurumani, 2010).

Nos anos 90, as empresas apenas se importavam em reter e atrair colaboradores com as competências necessárias para a realização das funções (Jo, 2008). Com a entrada do novo milénio e com a crise que está a acontecer mundialmente, as organizações foram obrigadas a reduzirem colaboradores (Lyons, Alarcon & Nelson, 2010). Tal pode ser verificado, por exemplo, na diminuição de confiança entre o colaborador e a organização,

no aumento do absentismo, ou seja, esta crise originou a que existisse um clima negativo quer para as organizações, quer para os colaboradores (Lyons et al, 2010). Atendendo a todas estas mudanças, foi necessário redefinir uma nova linha de pensamento, para que o clima organizacional começasse a voltar à normalidade, assim com o aumento do volume de negócios, iniciando a que houvesse uma maior preocupação para com os trabalhadores, considerados os talentos (Jo, 2008; Min, 2007; Sullivan, 2009). Os gestores das empresas têm o principal papel de promoverem e melhorarem o desempenho dos trabalhadores, com o intuito de atingirem os objetivos da empresa.

Atualmente, o ambiente de trabalho é extremamente intenso e instável, marcado pela agitação da economia mundial. Aos gestores das empresas está incumbida a dura tarefa de motivar os seus colaboradores e de os reter num ambiente de constante incerteza (Mitchell, 2002). É de mencionar que todas as funções, cargos e empresas foram obrigados a sofrerem reestruturações. O conceito de retenção de talentos, ao ser ampliado, tem de estar sempre associado ao conceito de *turnover*. Por *turnover* entende-se a rotatividade de colaboradores no mercado de trabalho, ou seja, a rotação entre empregos, empresas e entre o estar empregado ou desempregado (Abassi & Hollman, 2000). Price (1977) definiu o termo *turnover* como a relação existente entre o número de elementos de determinada empresa que saíram durante um período considerado, dividido pelo número médio de pessoas dessa mesma empresa durante esse mesmo período.

Vários estudos aprofundam a relação entre satisfação no trabalho *versus turnover*, e concluem que a relação é evidentemente negativa (Cotton & Tuttle, 1986; Trevor, 2001). Quando os colaboradores estão insatisfeitos nos seus postos de trabalho, o *turnover* é elevado, ficando mais vulneráveis para deixarem a empresa. Por norma, o *turnover* é mencionado pelos gestores como um processo cíclico de preenchimento de vagas disponíveis em determinada organização, isto é, sempre que existe uma vaga, um funcionário novo deve ser recrutado e formado de forma a preencher essa vaga (Price, 1977).

No ponto de vista da organização, a rotatividade é um processo dispendioso, uma vez que requer formação. As empresas admitem que as saídas voluntárias de pessoas, representam uma perda de investimentos, feitos em capital humano. A saída de colaboradores implica que haja uma substituição, processo este que também tem custos para as organizações, quer ao nível de tempo, quer monetário, pois terá de existir um processo de recrutamento e de seleção, até que o novo trabalhador esteja num patamar

idêntico ao colaborador que saiu (John, 2000). A razão pela qual em sido dada tanta atenção à questão do *turnover* está relacionada com os efeitos significativos sobre as organizações (DeMicco & Giridharan, 1987; Cantrell & Sarabakhsh, 1991; Denvil & McMahan, 1992).

Os autores Wasmuth e Davis (1983), defendem que as altas taxas de rotatividade de colaboradores, se não forem geridas adequada e eficazmente, podem ter efeitos desastrosos para a rentabilidade das organizações. Se as organizações não controlarem cautelosamente o *turnover*, poderão vir a ser afetadas negativamente, quer nos custos, quer a longo prazo na sua posição no mercado. Quando se mencionam custos, estes podem ser diretos (recrutamento, problemas de gestão, substituições) ou indiretos (despesas com formação pressão acrescida sobre os restantes colaboradores), havendo sempre perda de capital social (Dess & Shaw, 2001). A retenção é a consequência de vários processos e políticas que ajudam os colaboradores a continuarem na empresa, por serem capazes de fornecer um bom ambiente de trabalho que vá ao encontro das necessidades dos colaboradores.

A bibliografia sobre a retenção de colaboradores, recomenda que a retenção é influenciada por vários fatores no seio das empresas e que no que concerne à gestão das empresas, devem ter especial atenção a aspetos tais como; a remuneração e as recompensas; a progressão na carreira; o ambiente de trabalho; a cultura organizacional; a formação; a segurança e higiene no trabalho; a troca de opiniões; a comunicação entre outros fatores. A satisfação e retenção de colaboradores deve ser vista com um elemento distinto para o sucesso da organização (Osteraker, 1999; Fitz-enz, 1990; Clarke, 2001).

Na perspetiva de Osteraker (1999), os fatores que influenciam a retenção, devem ser agrupados em três grandes categorias: físicos, mentais e sociais. No que se refere aos fatores sociais, associam-se as relações entre colaboradores, externa ou internamente, à organização. Aos fatores físicos associam-se as condições em que o trabalho é realizado, tal como a própria natureza do trabalho, às recompensas e remunerações. No fator mental estão associadas as características do trabalho e da função à flexibilidade e à possibilidade dada aos colaboradores, ao aplicarem os seus conhecimentos e ainda no reconhecimento do seu trabalho.

Os autores Clarke (2001), Stein (2000), argumentam que as empresas devem utilizar todas as técnicas e ferramentas de gestão de recursos humanos, que estão ao seu

dispor para que possam desta forma melhorar o sentido de compromisso dos colaboradores e para que a retenção dos mesmos seja promovida.

De acordo com Walker (2001), existem sete motivos que podem aprimorar as taxas de retenção dos colaboradores, tais como: valorização e remuneração; aposta na formação e possibilidade de progressão, bom nível de comunicação entre as partes integrantes da organização; sentimento de que as tarefas desenvolvidas e o trabalho são desafiantes assim como a cultura e ambiente organizacional; sentimento de que as tarefas desenvolvidas e o trabalho são desafiantes; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; boa relação entre colegas de trabalho. Estes motivos remetem para um conjunto de modelos e procedimentos de trabalho que funcionam quase na perfeição, com o intuito de tornarem os colaboradores comprometidos com a entidade e a reduzirem a taxa de rotação, fazendo com seja boa para se trabalhar. Alguns autores (Steel, Griffeth & Hom, 2002; Kehr, 2004; Kaliprasad, 2006; Hytter, 2007; Pritchard, 2007), apresentaram teorias sobre retenção de colaboradores nas empresas, em que todos apresentaram os seus modelos, fazendo menção aos fatores que apontam como responsáveis pela retenção. Em todos os modelos são mencionados fatores chave como: as compensações e remunerações; sentido de pertença e confiança; oportunidades de progressão; natureza do trabalho; condições de trabalho e formação (Steel et al, 2002).

Segundo Kyndt, Dochy, Michielsen, Moeyaert, (2009), existem outros fatores relevantes e enriquecedores para a retenção, os fatores pessoais. Tais fatores remetem ao nível da cultura dos colaboradores e da educação, a habilidade de lidar com a pressão, a sua aprendizagem e experiência, assim como a capacidade de liderança.

1.7. Aplicação do Employer Branding nas Organizações

Por parte das entidades, enquanto empregadores, uma das suas principais preocupações consiste na própria valorização. Para tal, é essencial que o seu employer branding seja desenvolvido, isto é, a forma como a marca corporativa é gerida para com o mercado de trabalho e para com os próprios colaboradores.

De acordo com Barrow (2005), para a criação do employer branding na organização é essencial o envolvimento da alta liderança, no sentido de refletirem sobre o posicionamento da organização de forma a reterem os talentos existentes e de atraírem novos. Este exercício irá gerar estratégias de imagem, a remuneração será partilhada no

mercado e iniciativas que envolvem a realização de eventos junto das universidades com a participação de talentos recém-formados para inspirar potenciais candidatos.

Minchington (2010) interpreta a proposta de valor como um conjunto de associações e ofertas proporcionados por uma empresa, em troca das competências, capacidades e experiências que um colaborador traz para a mesma. Para Edwards (2010), e de acordo com os dados recolhidos de uma pesquisa sobre as influências que uma entidade possui nos potenciais candidatos, para que uma entidade se torne uma possível empregadora, é necessário que as informações fornecidas mencionem dados associadas ao sucesso organizacional.

Para que os talentos se sintam atraídos pela organização, estão associados muitos fatores, desde os benefícios, planos de carreiras, salários, clima organizacional, entre outros. Apesar de estes fatores influenciarem os potenciais colaboradores a ingressarem na organização, também importa divulgar para o exterior, tem de se realizar “propaganda” para que o bom nome da entidade empregadora seja divulgado (Veloso, 2018).

Este processo acaba por ser um desafio colocado sobretudo ao departamento de recursos humanos e de marketing da entidade empregadora, através do employer branding. Esta ferramenta tem sido bastante estratégica e eficiente para divulgar a boa imagem no mercado que as organizações pretendem manter e/ou construir e também para reter os talentos já existentes nas organizações. As organizações para alcançarem sucesso, carecem de colaboradores com as competências necessárias, é importante que estejam dispostas a assumir riscos, que possuam senso empreendedor. Os planos estratégicos da organização apenas são atingidos através do bem mais precioso, as pessoas. Para que tal aconteça, é essencial que sejam formadas, treinadas e, acima de tudo, que se aposte no seu desenvolvimento.

A evolução das formas de pensar, surgem também gerações, que precisam que as empresas as acompanhem nas suas formas de pensar, atuar e agir. Um aspeto fulcral para que a empresa seja valorizada, enquanto empregadora, passa por fortalecer o seu employer brand, isto é, através da gestão da própria marca corporativa para o mercado de trabalho e para com os seus colaboradores (Bancalheiro, 2011)

Na perspetiva de Michell (2002), importa considerar cinco aspetos para que as organizações possam reter e atrair colaboradores com alto desempenho: (1) adotar uma mentalidade voltada para o talento; (2) elaborar uma proposta de valor do emprego; (3)

reformular a estratégia de comunicação do emprego; (4) investir no desenvolvimento de pessoas; (5) diferenciar o ambiente e a experiência de trabalho.

Como tal, as empresas empregadoras têm a necessidade urgente em filiar novas estratégias de retenção e atração de talentos no mercado de trabalho, implementando na sua comunicação propostas de emprego competitivas e atraentes que despertem o desejo dos talentos em permanecer e desenvolver o seu percurso profissional na empresa.

Atendendo ao crescimento do conceito de employer branding e à sua aplicabilidade nas empresas, Minchington (2010) (CEO do *Employer Branding Internacional*), defende que existem dez ações que devem ser desenvolvidas ou revistas: (1) definir a experiência da marca, o propósito e a forma como tem impacto nas pessoas. Rever a promessa da marca e se os colaboradores estão alinhados com essa promessa, de forma a compreender se a experiência dos candidatos, colaboradores, clientes e investidores está de acordo com o que foi definido; (2) definir o foco e as prioridades, não vale a pena ser reconhecido em tudo, essa tarefa é inglória. Apostar na excelência, sempre com foco na estratégia. Copiar outras práticas e reconhecer as melhores, não imitar apenas porque os outros fazem. Não fazer *copy and paste*, deve-se copiar, adaptar e colar, através do diálogo e da discussão com a liderança da empresa. Este processo de diálogo vai ser mais fácil em algumas empresas, mas não é por isso que não se vai fazer. Compreender onde se enquadra o employer brand na estratégia organizacional e do negócio. Todo este processo para além de ser colocado na agenda também deve ser inserido na cultura da empresa, para que não seja apenas um projeto, mas sim parte integrante da sua essência; (3) rever o modelo de negócio e a estrutura organizacional. O tamanho, o tipo e a dispersão geográfica da empresa têm impacto no tipo de modelo de negócio e de estrutura organizacional para conseguir atingir objetivos. Se durante muito tempo, descentralizar as empresas para países em desenvolvimento foi uma estratégia chave da competitividade, atualmente as empresas procuram qualidade igual ou superior ao país de origem, o que não acontecia aquando a descentralização; (4) posicionar o employer branding ao nível da liderança da empresa. Este aspeto, apesar de não estar mencionado nos pontos anteriores, deve ser reforçado. Este tema não é exclusivo dos recursos humanos ou do marketing, é um tema de liderança da organização até porque é esta mesma liderança que tem de contemplar a atratividade da marca para trabalhar na sua estratégia de negócio; (5) expandir redes e negócios.

No passado o recrutamento dos líderes da organização baseava-se na sua experiência, percurso e formação. Atualmente o que mais importa é o tamanho, o alcance e a qualidade da sua rede de contactos. É preciso existir no mercado, ser conhecido e reconhecido pelas competências, ter uma identidade digital que comprove o conhecimento assim como as próprias competências. O employer branding também é *leaders branding* e são estes que mais contribuem para a imagem da organização e para o *engagement* com os colaboradores; (6) envolver as vendas e a área de *business development*.

A estratégia de vendas de uma empresa, pode dizer muito sobre os valores e a cultura, também dizem respeito ao propósito da empresa, se pretende apenas ter lucro, ou se tem um propósito claro. Esta diferença tem grande impacto na reputação, ainda que exista uma diferença entre a marca de consumo e a marca para se trabalhar, idealmente deve ser alinhada a estratégia de marketing com o posicionamento da marca, entregando valor e não impactando de forma negativa para a marca como um todo; (7) reduzir a duplicação e a burocracia no trabalho das pessoas e ao mesmo tempo remover todas as práticas que complicam o tempo de contratação, e o tempo de produtividade. As empresas devem desenhar de forma clara o percurso do talento na organização e otimizar a experiência dos candidatos. Esta fase inicial não deve ser muito morosa, com falhas de ausência de *feedback* e com grande espaço de tempo a intermediar os pontos de contacto. Não há nada mais desmotivante para um talento do que a espera injustificada e que se deva a burocracias no processo de contratação. É nesta fase que o employer branding pode ter maior impacto na qualidade do talento e nas referências dadas sobre a empresa. Por outro lado, a identificação de um talento de elevado potencial, não pode depender das vagas existentes. Tal como as oportunidades de negócio, sempre que as empresas identifiquem pessoas que podem alavancar a sua estratégia, devem fazer o *business core* e decidir se avançam ou não com a contratação. Pessoas críticas para as empresas pagam-se a si mesmas e não devem estar dependentes de vagas; (8) rever como estão alocados os recursos, considerando que cada vez mais as empresas têm de ter liberdade de escolha, no como, quando e onde as pessoas trabalham. Este novo mundo de trabalho requer uma estratégia holística tanto para o trabalho que é desenvolvido de forma presencial, como em equipas virtuais; (9) colocar o talento na função certa e na altura certa para obter o melhor retorno. Esta decisão deve ter em conta a competitividade do mercado na procura do melhor talento e do que estes esperam. O crescimento da comunidade *freelançer* e das

startups não pode ser ignorado e por isso esta noção de *timing* é cada vez mais essencial porque vai tornar-se numa vantagem competitiva das empresas que o saibam fazer; (10) desenvolver relações próximas com os parceiros e fornecedores garantindo que também com eles existe *engagement* e experiência alinhada com o employer brand da empresa.

A não aproximação tem um custo acrescido para a empresa, que querendo viver isolada vai ter de investir ainda mais no seu employer brand. Ter este *engagement* com as empresas do seu ecossistema e aumentar o seu alcance permite desenvolver uma experiência de parceiro alinhada com a sua estratégia de employer branding. Estas relações colaborativas têm vantagens para ambas as partes, aumentando também a produtividade assim como os níveis de serviço.

Todas estas considerações vão contribuir para a estratégia de employer branding, o que fará com que as empresas obtenham o esperado retorno.

1.8. Estratégia do Employer Branding

Devido à globalização, a atração de talentos é cada vez mais um fator de extrema importância para a sustentabilidade e crescimento das empresas. As empresas, independentemente da sua dimensão, padecem de um grande problema, problema esse associado à retenção de talentos. Atendendo à globalização, ao conseqüente aumento da competitividade e à mudança geracional, os melhores profissionais têm a ambição em trabalhar em empresas que lhes proporcionem oportunidades de desenvolvimento e os mantenham motivados. Portugal tem atualmente a geração mais qualificada de sempre. Fruto desta elevada qualificação e da qualidade dos serviços prestados várias empresas de renome nacional têm-se instalado em Portugal, criando assim muitos postos de trabalho. Na perspetiva de Luís Sottomaior (2019), *Community Diretor da Talent Portugal*, vivemos um momento paradoxal na área de recursos humanos, se por um lado, temos a geração mais qualificada de sempre, mas com dificuldades em encontrar emprego no nosso país, necessitando, muitas vezes de emigrar, por outro, temos situações de empresas com dificuldades em contratar e em reter profissionais especializados.

Na ótica de Michiel (2015), (Co-fundador de *Brand Ambassador Club* a primeira agência criativa dedicada exclusivamente a estratégias de employer branding), para que as organizações possam retirar maior proveito da estratégia de employer branding, importa distinguir nove características:

1. Definição de um público-alvo.

A quem nos dirigimos? Quais são os perfis que temos em nossa empresa? Quem são os nossos *stakeholders*: colaboradores futuros, atuais, reformados, estudantes, fornecedores ...)? A mensagem, a imagem que a empresa quer passar muda, consoante o público a que se destina. Contudo, a nível interno devem ser os colaboradores a ser o foco da sua estratégia, uma vez que serão os melhores embaixadores da marca para o exterior.

2. Análise da situação.

É necessário analisar qual a imagem que tem a organização, tanto a nível interno, como externo.

3. Análise daquilo que procura.

Uma vez que conhecemos a imagem que tem a nossa organização, é necessário definir as mudanças, ou aspetos a melhorar que queremos alcançar. Neste campo, deve-se contar com a colaboração da direção dos departamentos de marketing e comunicação. A colaboração destes departamentos será uma ajuda preciosa no employer branding.

4. Definição de Objetivos.

Quais são as metas de curto e longo prazo? Tudo depende se o objetivo que temos é para atrair novos colaboradores, manter ou motivar, fortalecer a marca, entre outros.

5. Definição da Employee Value Proposition.

O que faz com que a nossa organização seja única. Perceber porque é que vale a pena trabalhar nela e não na concorrência.

6. Canais da Comunicação.

Ter a estratégia e não saber comunicá-la não serve de nada. Por isso, para que a nossa mensagem chegue com maior facilidade ao público que queremos, será necessário usar os canais de comunicação, que fazem parte do dia-a-dia.

7. Ações Internas.

Além de comunicar a nossa estratégia de marca como empreendedora com o uso dos canais internos, é também importante envolver ativamente os colaboradores, a fim de melhorar a sua motivação e retenção, e transformá-los em melhores embaixadores para a empresa. Através, por exemplo, de concursos internos, teste de produto exclusivo, convites patrocinados pela nossa empresa, eventos.

8. *Ações Externas.*

As ações externas mostram a nossa eficácia no momento em que mostramos a nossa marca. Resta saber como vamos dar a conhecer a nossa marca.

9. *Acompanhamento e Evolução.*

Quanto temos em marcha a nossa estratégia de employer branding é muito importante medir o seu impacto e avaliar as nossas ações continuamente (Michiel, 2015).

Nos últimos anos, os Departamentos de Recursos Humanos experimentaram um grande número de mudanças devido à irrupção de fatores tais como, o aparecimento de novas formas de gestão nas organizações, de novas tecnologias de informação e comunicação e a entrada no mercado de trabalho das novas gerações de colaboradores que contribuem com ideias e comportamentos diferentes dos tradicionais e às quais é necessário a que as organizações se adaptem. Desta forma, e atendendo ao aparecimento de novas tecnologias de informação e comunicação e à entrada de novas gerações nas organizações, também o processo de recrutamento e seleção teve de ser revisto para que as empresas possam competir entre elas, de forma a atraírem os melhores talentos e a diferenciar cada empregador de forma a reter os talentos (Michiel, 2015).

Por forma a consolidar a imagem de cada empresa enquanto empregadora e realçar os valores e a cultura, tem sido gerada uma tendência ao redor do conceito branding empregador. Este conceito exige a participação dos departamentos de recursos humanos, mas também a de outras áreas como os próprios colaboradores ao nível individual (Velo, 2018).

O employer branding pode ser definido como uma estratégia global de cada empresa, com ações destinadas a atrair os melhores talentos para a organização, e a reter os talentos que já fazem parte da organização, aplicando medidas de forma a gerar valor agregado quer para o empregador, quer para futuros colaboradores. Neste sentido, podem encontrar-se quatro efeitos positivos derivados do trabalho e da estratégia de cada empresa, enquanto marca empregadora (Velo, 2018).

De acordo com informação disponível no Instituto de Marketing *Research* em 2019, uma outra forma de potenciar o employer branding nas empresas, passa pela produção de conteúdos é uma estratégia eficaz que não se destina só a atrair clientes, mas também a atrair potenciais talentos. Produzir informação como estratégia de comunicação de marketing tem o efeito de íman para atrair novos seguidores, utilizadores, possíveis e futuros clientes e colaboradores. Atrair clientes é a primeira aplicação de marketing de

conteúdo na estratégia de employer branding. Por marketing de conteúdo subentende-se uma estratégia de marketing que direciona o foco no consumidor e tira o foco da marca, através da criação de conteúdos relevantes ao público alvo, isto é, materiais que auxiliem o consumidor a resolver problemas e o apoiem essencialmente na altura da compra. Este tipo de marketing é feito através de artigos publicados em blogs ou sites, e-books, publicações nas redes sociais, vídeos no YouTube, estes conteúdos não promovem apenas a marca, mas constroem caminhos para que o consumidor chegue até ela de forma natural e espontânea (Instituto de *Marketing Research*, 2019).

Nesta linha de raciocínio Fernández (2017), conceptualiza a importância de as empresas terem uma forte estratégia e quais os benefícios que podem retirar como demonstra a tabela 2.

Tabela 2. Efeitos positivos derivados do trabalho e da estratégia da empresa

Surgem novas fontes de recrutamento.	Como consequência do crescimento das novas tecnologias de informação e comunicação, cada organização terá novas fontes de recrutamento além das tradicionais. Desta forma, as redes sociais, os portais de trabalho ou site corporativo, tornam-se elementos através dos quais projetar a imagem e os valores de cada identidade, permitindo também a canalização e a organização de uma maior quantidade de aplicações.
Aumento do compromisso dos funcionários.	Como resultado da ampliação de uma cultura corporativa entre os funcionários com base na oferta, não só pelas condições económicas, mas também de outros elementos intangíveis, mas igualmente valiosos para atrair e reter talentos, haverá um aumento no compromisso de cada empregado para com a empresa, mesmo sendo criado um embaixador da marca em todas as áreas em que participa no seu dia a dia atraindo novos candidatos.
Diferenciação da concorrência.	Em relação aos valores positivos que predominam no dia a dia da organização e em relação à cultura corporativa existente, um foco de atração é gerado não só para potenciais clientes, mas também para o resto dos trabalhadores do setor em que a empresa exerce a sua função.
Aumento do prestígio e responsabilidade social.	Devido ao compromisso de implementar ações destinadas a melhorar as condições de trabalho no dia a dia e contribuir para a melhoria do meio ambiente, a organização melhora a sua posição no ponto de vista social, causando maior atração e gerando também uma imagem de maior transparência e capacidade quando se trata de se adaptar às mudanças que podem ser geradas em torno dela. Por conseguinte, é importante que a estratégia de fortalecimento da marca empregadora de cada empresa seja considerada, não apenas uma tendência que surge de uma certa conjuntura, mas como parte de qualquer planeamento estratégico global no momento da definição. Dos principais objetivos, uma vez que ter o melhor talento possível será a chave para a sua realização a médio e longo prazo.

Fonte: adaptado de Fernández (2017)

De acordo com a multinacional de recrutamento *Real Life Sciences*, uma employer brand continuará a crescer e a desenvolver-se com o tempo e requer atenção continuada. “As melhores *Employer Brands* reconhecem as mudanças de necessidades da sua força de trabalho e mudanças nas percepções e adaptam-se a esta realidade. Ferramentas como questionários de satisfação do colaborador, *workshops* para os mesmos e entrevistas de saída podem fornecer uma visão valiosa” (website da multinacional *Real Life Sciences*).

Conclui-se deste modo que organizações que não reconheçam a importância do seu *Employer Brand* e que não saibam geri-lo encontram-se tendencialmente em desvantagem perante o mercado. Para colmatar esta situação, as empresas que pretendam serem bem-sucedidas devem investir no seu Employer Brand, Sullivan (2004) afirma que é essencial que o *Employer Branding* contenha oito elementos: (1) uma cultura de partilha e contínuo melhoramento; (2) um balanço entre boa gestão e elevada produtividade; (3) obtenção de reconhecimento público; (4) colaboradores proativos; (5) “ser falado”; (6) ser uma empresa *benchmark*; (7) aumentar a percepção dos candidatos acerca das boas práticas da organização; (8) métricas de *brand assessment*.

Ainda que as empresas tenham a possibilidade de atrair um elevado nível de talento, o que determinará a capacidade das empresas para reterem esses talentos é a realidade de como a marca empregadora é refletida em toda a organização.

1.9. A Ação do Employer Branding

A aplicação do employer branding tem vantagens para as empresas, pois reforça a confiança na liderança, retém talento, melhora laços fortes entre os colaboradores, em toda a gestão organizacional e nas equipas, contribui para a retenção, para a redução de rotatividade diminui custos no recrutamento uma vez que melhora a cultura organizacional (Almıaçık, Almıaçık, Erat & Akçin 2014).

Segundo Chiavenato (2004), para que qualquer empresa tenha sucesso, é imprescindível que tenha capacidade para atrair bons profissionais. Atrair as pessoas chave para os lugares chave pode até ser considerado um desafio, é importante que se consiga transmitir uma mensagem, quase como contar uma história para os candidatos. O employer branding não é mais do que a mensagem que se transmite. A mesma deve conter informações acerca da organização como é o caso dos valores e a cultura organizacional, com o intuito de esclarecer atuais e futuros colaboradores, sendo a empresa, por várias

razões, uma boa aposta profissional. A estratégia de recrutamento é o pilar, para que a organização seja atrativa para potenciais candidatos.

Existem inúmeros benefícios para as organizações que adotam a prática de employer branding a nível da atração de talento, de acordo com a RH online (um site dedicado à área de recursos humanos), dado que uma empresa que adote esta prática obterá inúmeros benefícios:

- 1) *Aumento de volume de candidaturas*: os candidatos sentem menos receio ao submeter o CV, já que têm uma noção da cultura organizacional e do ambiente no local de trabalho.
- 2) *Melhoria nas referências*: os atuais colaboradores da empresa também podem ajudar a encontrar os candidatos certos. Se se sentirem bem na empresa e no local de trabalho, recomendam e incentivam a que amigos e conhecidos entrem na empresa.
- 3) *Retenção de talento*: colaboradores satisfeitos têm menor probabilidades de abandonar a empresa, reduz os custos de formação e integração de pessoal.
- 4) *Redução dos custos de recrutamento*: pelos motivos referidos anteriormente, os custos do recrutamento diminuem. As empresas podem alocar esse *budget* para construir e ou manter o employer branding e garantir a satisfação dos seus colaboradores.
- 5) *Maior produtividade dos colaboradores*: se os colaboradores sentirem amor à camisola e apoio por parte da empresa, vão ter mais motivação de forma a darem melhores resultados para a empresa.
- 6) *Colaboradores tornam-se brand ambassadors*: além disso um bom employer branding, faz com que os colaboradores se apaixonem pela marca e a evangelizem junto dos seus familiares, conhecidos e amigos.
- 7) *Efeitos de relações públicas/marketing*: esta estratégia de recrutamento também ajuda nos reforços de marketing da empresa, através da divulgação de notícias sobre o ambiente de trabalho na organização, é possível aumentar a exposição da marca e mudar o posicionamento na mente dos consumidores.

- 8) *Aumento das vendas*: por consequência dos pontos acima referidos, aumentam as vendas e os lucros.

Um forte employer branding permite aos candidatos ter uma clara expectativa de como será o dia-a-dia na empresa e incentiva-os a candidatarem-se. Assim, as empresas conseguem atrair candidatos de qualidade sem ser necessário um processo de recrutamento exaustivo. Sempre que uma organização pretende desenvolver ou aplicar a estratégia de employer branding, existem erros que não devem ser cometidos, caso contrário a essência do employer branding será perdida e a organização não terá o retorno esperado. Atualmente, a grande maioria das pessoas que procuram emprego, ou já trabalham, têm acesso a tecnologias, logo é importante que as organizações se foquem nesta área.

1.10. Construção da Employer Value Proposition

Atração e retenção são temas muitas vezes tratados em conjunto, mas ambos se referem a dois momentos díspares na gestão dos colaboradores nas organizações. No que concerne à atração, pode-se definir como a capacidade da empresa em conquistar potenciais candidatos através de técnicas capazes de aumentar o interesse pela organização. Ao termo retenção pode-se designar como a capacidade que a empresa tem em reter os atuais colaboradores através de técnicas para que se mantenham motivados (Veloso, 2018).

Para Minchington (2005), o Employer Value Proposition (EVP) define-se por um conjunto de ofertas e associações fornecidas pela organização em troca das capacidades, experiência e habilidades que um colaborador trás para a organização. O EVP consiste numa abordagem centrada no colaborador, que está alinhada com a força de trabalho existente, integrada no planeamento de estratégias, uma vez que foi informado por colaboradores existentes e o público-alvo. Um EVP deve ser único, atraente e relevante, quando tiver como objetivo maior o de atrair talentos e reter.

Já o employer branding é a estratégia utilizada para mostrar a proposta de valor ao público externo e interno, que com isto pretende construir uma boa reputação corporativa. De acordo com Siqueira (2017), gerente da operação da *Universum* no Brasil, especializada em employer branding, toda a companhia tem uma marca empregadora,

uma percepção formada na cabeça das pessoas sobre como é trabalhar lá, ainda que essa impressão não seja verdadeira.

Quando a organização não gere nem define a própria imagem, os outros fazem isso por ela. Ricardo Guimarães (2016) sócio e diretor-presidente da consultoria *Thymus Branding*, menciona que num cenário onde existe um aumento da competitividade em se adquirir talentos e onde o futuro é incerto, é essencial assumir o comando desse processo e cuidar para que as pessoas sejam o ativo estratégico da empresa.

Como tal, importa definir o conceito de talento, até porque está diretamente associado à atração e retenção de talento. Na opinião de Cheese (2008), o talento é um termo abrangente que descreve os recursos humanos que as organizações pretendem atrair, reter e desenvolver de forma a atingir os seus objetivos de negócio. Também para Goffee e Jones (2007), o talento é o conjunto das ideias, conhecimentos e capacidades que conferem o potencial de produzir mais, utilizando os mesmos recursos disponíveis. Transley (2006) considera que o talento é uma combinação complexa das capacidades dos trabalhadores, conhecimento, capacidade potencial e cognitiva. Logo o talento representa o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que o colaborador possui e transparece para o trabalho.

No que respeita ao tema da retenção e atração, Lievens (2007), sugere que os potenciais candidatos e os atuais colaboradores valorizam diferentes atributos na organização, de maneira a que, no momento da retenção, deve ser tratado de forma diferente do da atração.

Relativamente ao tema da atração Cable e Turban (2001), consideram que uma organização atrativa representa uma vantagem competitiva na medida em que consegue cativar a atenção dos candidatos com as melhores competências (Lievens, 2007), fundamentalmente porque, na opinião de Robertson (2005), a atratividade da organização serve como mediador entre a mensagem de recrutamento da empresa e a intenção de aceitar a oferta por parte do candidato. O autor Robertson (2005), reforça que após atrair os colaboradores, as empresas, devem procurar retê-los, este processo pode ser efetuado através da comunicação de uma proposição de valor interessante para os candidatos. A organização consegue fascinar a atenção do talento, depois necessita de realizar técnicas de forma a reter os mesmos. Para isso é necessário que as capacidades sejam desenvolvidas, que sejam motivados e que os consigam comprometer para com a organização. Inicialmente e de acordo com o bom senso, terão de cumprir as promessas

feitas e em seguida poderão ir mais além utilizando técnicas de gestão de recursos humanos e forma a que o colaborador fique comprometido com a organização.

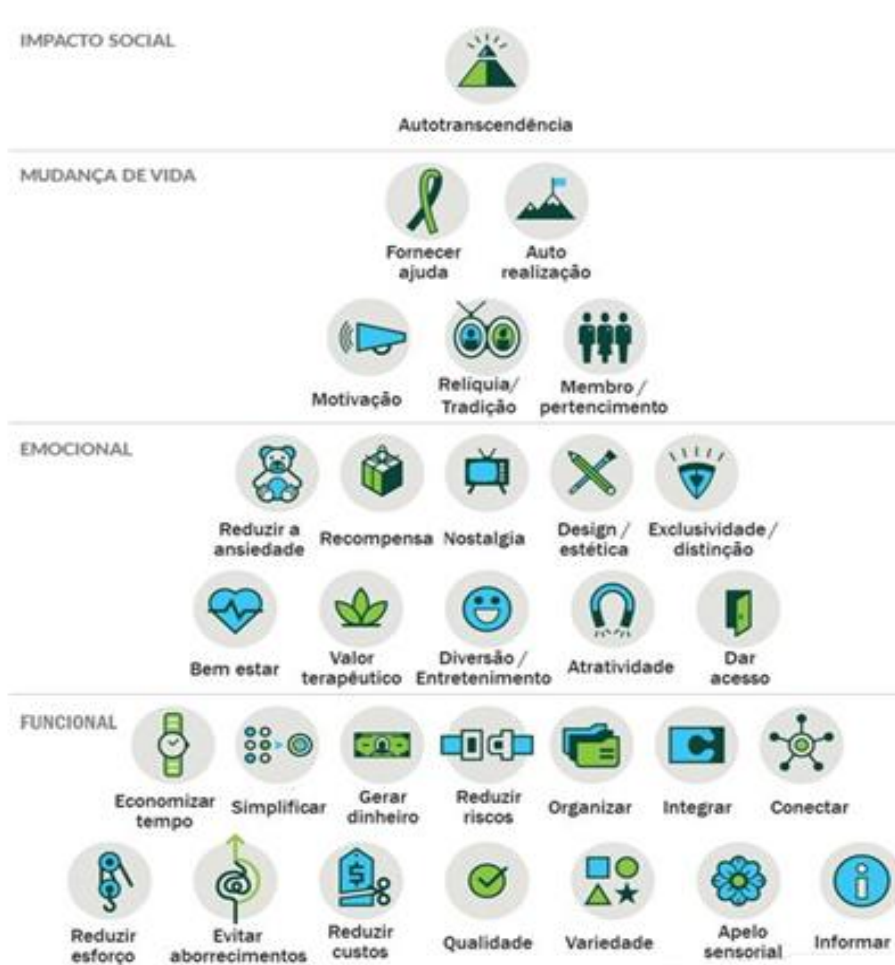
Existem diversas componentes da proposição de valor, valorizadas pelos colaboradores associados ao nível de comprometimento à organização, existindo conceitos de proposição de valor para o colaborador de employer branding, os quais devem ser devidamente elaborados. As organizações competitivas possuem um pacote de recompensas totais com base nas necessidades e de preferência na sua força de trabalho este conjunto de recompensas, atribui-se a designação de proposição de valor da empresa, sendo o equilíbrio entre as recompensas e os benefícios entregues aos colaboradores em troca do desempenho prestado pelo seu trabalho (Velooso, 2018).

O conceito de employer branding está sempre associado ao EVP, quer seja na perspetiva de definir qual a proposta de valor da empresa para o trabalhador, como deve ser definido, que valor podem as organizações propor aos colaboradores. De acordo com a consultoria *Bain* existem, 30 dimensões geradoras de valor que estão subdivididas em quatro grandes dimensões: funcional, emocional, mudança de vida e impacto social.

De acordo com Velooso (2018), ao relacionar estas dimensões com a pirâmide das necessidades de Maslow (1962), é possível obter uma resposta ao que os consumidores valorizam num processo de decisão de compra, não excluindo a importância do preço, não sendo este o único fator ponderado. Importa referir de que o preço, o fator monetário ainda que não seja um aspeto decisivo é sempre parte integrante da compra, é um fator higiénico, que não deve ser esquecido nem sobrevalorizado, uma vez que é facilmente ultrapassado e copiado, quer seja pela positiva, ou pela negativa. Este fator é extremamente importante porque é inevitável fazer a correlação entre salário e benefícios, assumindo se são um EVP, ou se não fazem parte dos fatores higiénicos. São assumidos como um critério ponderado que deve existir, mas que pode ou não ser decisivo.

Deste modo, e de acordo com a figura 5 abaixo, é possível associar momentos de consumo em que os diferentes conceitos de valor foram essenciais na decisão da compra. Estes elementos podem servir para as marcas perceberem se têm uma proposta de valor sólida, que abrange um ou mais elementos de valor de acordo com o que definido pela *Harvard Business Review*.

Figura 5. Os 30 elementos de valor



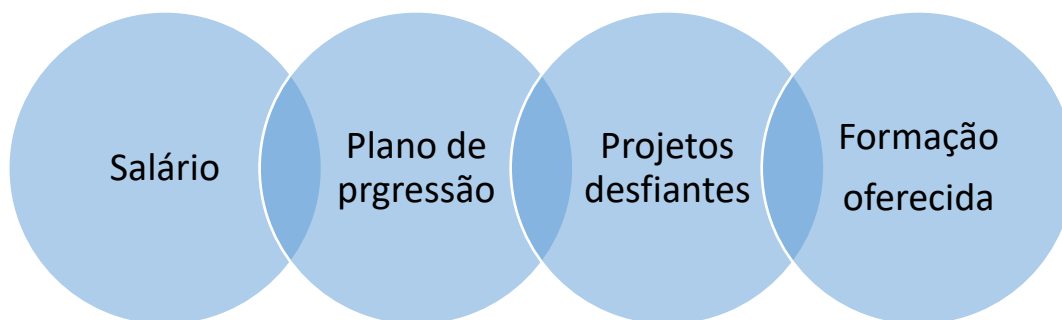
Fonte:Harvard Business Review (2016)

Segundo Minchington (2005), uma proposição de valor é um conjunto de ofertas e associações fornecidas por uma organização em troca das competências, experiências e capacidades que o colaborador traz para a empresa. Este conjunto de recompensas tem o propósito de ajudar a motivar, atrair e reter os empregados. A primeira e mais importante etapa para o processo de employer branding é a determinação de uma proposta de valor para o empregado (Sullivan, 2004).

Cada vez mais as empresas, possuem entre mãos, um grande desafio: o de atrair talentos. Portanto, cabe às organizações criarem estratégias para atrair bons profissionais. Isto inclui a construção de imagem da marca e cuidados com a sua reputação através de uma proposta de valor. De acordo com o site *Implulse*, o conceito de employer branding surge como uma aplicação do marketing na gestão de recursos humanos. A este conceito estão vinculadas técnicas, onde se podem incluir a criação de um pacote de recompensas

para atrair potenciais candidatos. A este conjunto de recompensas designa-se de Proposição de Valor para o Empregado (EVP), figura 6.

Figura 6. Principais recompensas de Preposição de Valor



Fonte: adaptado do Site Impulse

Importa salientar que o papel destas recompensas serve para atrair candidatos e para reter os colaboradores já existentes. Assim, os recursos humanos das organizações ficam a ganhar, uma vez que conseguem com que o compromisso tido por parte dos colaboradores aumenta, sendo que os colaboradores se sentem mais valorizados.

Calheiros (2019) atribuiu cinco dimensões ao EVP, são elas: (1) recompensas; (2) carreira; (3) ambiente de trabalho; (4) imagem e reputação da organização; (5) apoiada por parte da empresa como representa a Tabela 3.

Tabela 3. Dimensões do Employer Value Proposition

Dimensões do Employer Value Proposition				
Recompensas	Carreira	Ambiente de Trabalho	Imagem e Reputação da Organização	Apoio por parte da Organização
Monetárias	Possibilidade de progressão na carreira.	Tarefas	Sucesso da Organização.	Harmonia entre a vida pessoal e profissional.
Não monetárias	Segurança dos postos de trabalho.		Reputação.	

Reconhecimento	Possibilidade de carreira Internacional.	Equipa	Orgulho em pertencer à Organização.	Apoio em questões pessoais.
----------------	--	--------	-------------------------------------	-----------------------------

Fonte: adaptado de Calheiros (2019)

É imprescindível que o trabalhador sinta que os seus valores e os da organização estão alinhados e que não existem conflitos em termos de cultura e convicções (Chew & Chan, 2008). Importa, para a organização, definir os aspetos que poderão ser importantes para a construção de proposição de valor para a empresa. Desta forma, também existem autores que referem e defendem estes aspetos, como demonstra a Tabela seguinte.

Tabela 4. Principais aspetos para a construção da proposição de valor

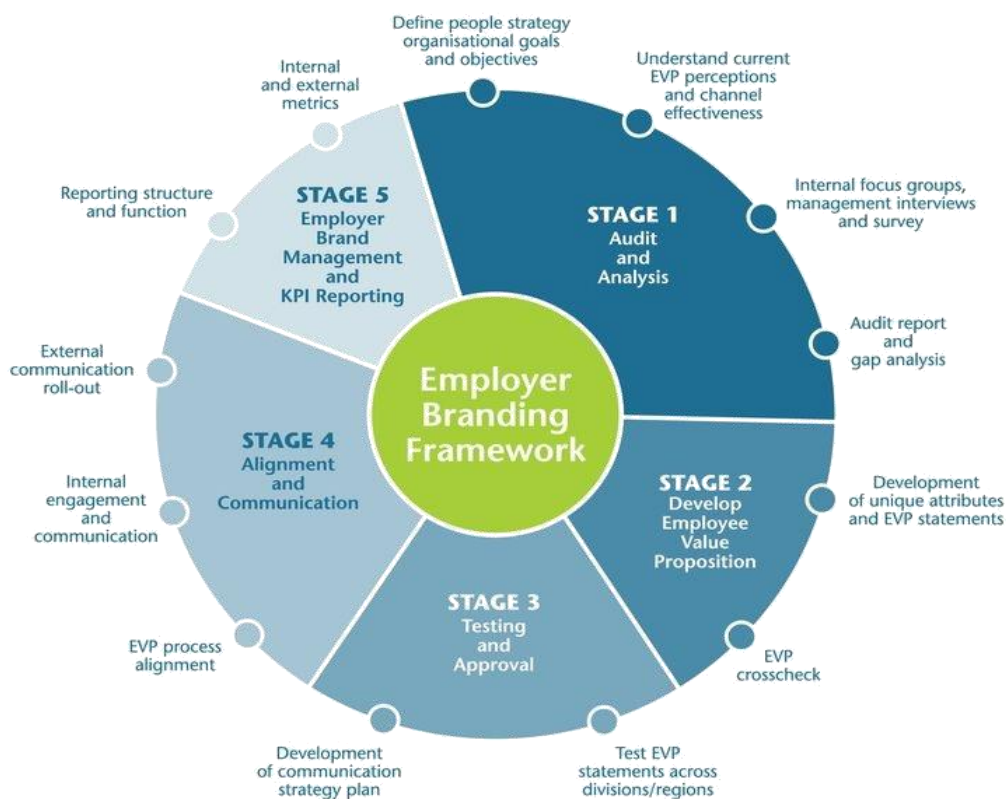
<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Autores</i>
Carreira	-Possibilidade de progressão na carreira. -Possibilidade de treino. -Segurança dos postos de trabalho. -Possibilidade de carreira internacional.	Thomsen (2010) Gibbons (2006) Maxwell e Knox (2010) Hillebrandt e Ivens (2012) Chew e Chan (2008)
Recompensas	-Monetárias. -Não-monetárias. -Reconhecimento.	Thomsen (2010) Maxwell e Knox (2010) Hillebrandt e Ivens (2012) Chew e Chan (2008)
Ambiente de trabalho	-Tarefas. -Equipa.	Thomsen (2010) Gibbons (2006) Maxwell e Knox (2010) Hillebrandt e Ivens (2012) Chew e Chan (2008)
Imagem e reputação da organização	-Sucesso da organização. -Reputação. -Confiança e integridade da organização. -Orgulho em pertencer à organização. -Cultura e identidade da organização.	Edwards (2010) Maxwell e Knox (2010) Gibbons (2006) Thomsen (2010) Baker e Balmer (1997) Balmer e Stotvig (1997) Albert e Whetten (1985) Simões, Dibb e Fish (2005) Hillebrandt e Ivens (2012) Chew e Chan (2008)
Apoio por parte da organização	-Harmonia entre a vida pessoal e profissional. -Apoio em questões pessoais.	Anderson et al. (2002) Thomsen (2010) Maxwell e Knox (2010) Hillebrandt e Ivens (2012)

De acordo com Veloso (2018), a proposição de valor para o empregado engloba, inúmeros aspetos que o trabalhador valoriza, para além da questão monetária. Esta

proposição de valor deverá ser baseada nas necessidades e preferências da força de trabalho que pretendem atrair e pode variar com a cultura, idade, demografia, estado social, etc. Deverá ser direcionada para os segmentos específicos que se pretende motivar e deverá ser coerente com a missão visão, e objetivos da empresa. Todas as empresas têm um employer brand, mesmo as que não têm colaboradores. A natureza da alocação está a mudar, fornecedores, *freelancers* e até mesmo voluntários são atraídos por empresas que têm um propósito claro, que oferecem uma esplêndida experiência, seja a clientes, candidatos, trabalhadores ou investigadores. As empresas não devem ter o cliente, ou o trabalhador em primeiro lugar, o objetivo comum é que deve guiar a organização, ou seja, garantir uma inigualável experiência, alinhada com o posicionamento da empresa. Veloso (2018) reforça que as empresas precisam estar focadas em adotar uma estratégia de employer branding em todo o ciclo de vida do trabalhador. Para a construção de um employer branding forte é necessária liderança na colaboração, em todas as funções do negócio, e ainda na comunicação alinhada com a promessa da marca. Este autor reforça ainda que as empresas nunca devem prometer o que não podem cumprir. Quando os clientes/colaboradores percebem de que a empresa promete o que não pode cumprir, podem surgir danos e a reputação da empresa pode ficar em risco. Promessas reais ganham o coração dos clientes/colaboradores. São as entregas reais que vão aos poucos fidelizando e conquistando a confiança do público e são os clientes/colaboradores fiéis os responsáveis pelo crescimento de todos os negócios bem-sucedidos.

A construção de um plano de EVP consiste em cinco fases. A primeira fase consiste em analisar e efetuar uma auditoria de forma a definir os objetivos da organização, definindo também o público-alvo e os intervenientes. Na segunda fase, procede-se ao desenvolvimento da estratégia do EVP, onde importa definir as fases e os atributos associados. A terceira fase, está relacionada com os testes e respetiva aprovação onde é desenvolvido um plano estratégico de comunicação, e definem-se etapas. Na quarta fase surge o alinhamento e comunicação é onde se comunica internamente e externamente. Por última, a quinta fase resulta na gestão e métricas, em que se definem as métricas que irão ser utilizadas quer interna quer externamente, e onde se reporta a função e a estrutura como representado na Figura 7.

Figura 7. Fases de construção de uma Employer Value Proposition



Fonte: Referencesformat.com

De acordo com a Figura seguinte 8 a EVP é considerada como o coração da organização, que é fundamental para o seu bem funcionamento, para o bem-estar dos colaboradores e para a obtenção de resultados. Existem variáveis associadas à proposição de valor e todas elas são cruciais para que talentos sejam atraídos a ingressar na empresa e os existentes permaneçam. A organização deve ter bem definido um plano de recrutamento, em que este deve ser posto em prática para que os resultados sejam visíveis. Relativamente à marca corporativa também é essencial que a mesma esteja bem definida de acordo com a cultura organizacional da empresa. Também o employer branding é uma estratégia adotada atualmente já por algumas empresas que têm por objetivo o de se destacar e permanecerem no mercado face aos concorrentes. O *feedback* dado quer interna quer externamente faz com que as pessoas possam ter uma boa percepção da organização. Quando o feedback é mal transmitido, ainda que todo o resto esteja a ser implementado, pode ser prejudicial para a empresa. Os benefícios e recompensas dadas pelas organizações levam a que colaboradores se interessem pela mesma com intuito de lá

permanecerem ou até a ingressarem nelas, dependendo da perspectiva (*Recruiting References Format*).

Figura 8. Variáveis de uma Employer Value Proposition



Fonte: Recruiting.com

Para Chiavenato (2010), a construção do EVP estratégico tem como principal objetivo o de auxiliar as empresas a terem maior sucesso e a competirem para recrutarem os melhores talentos. Organizações que possuam um plano de EVP têm maiores probabilidades de reter e atrair talentos, fazendo com que a empresa alcance as suas metas mais facilmente. Também as EVP's têm influência no compromisso dos colaboradores, melhorando a qualidade de contratação e ajudam na redução da rotatividade dos colaboradores nas organizações. Para que as organizações não cometam erros aquando a contratação de colaboradores, é essencial que se construa uma EVP adequada às necessidades da empresa e que seja posta em prática para que a atração e retenção de talentos seja vantajosa para a organização. A construção da EVP é fulcral, quer para os colaboradores já existentes nas organizações quer para os futuros. Não existe um modelo exemplar, que possa ser seguido pelas empresas, a verdade absoluta de valor está na cultura da organização e na forma como posiciona as suas pessoas na estratégia e nas prioridades da empresa (Velo, 2018).

1.11. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas em Portugal

De acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, pequenas e médias empresas, PMEs, são empresas que empregam menos de 250 colaboradores e que apresentem um volume de negócio anual igual ou inferior a 50 milhões de euros, ou cujo balanço global anual não exceda os 43 milhões de euros. As PMEs são caracterizadas por terem uma estrutura organizacional simples, com recursos financeiros e humanos limitados, tal como o acesso à tecnologia e inovação. Nestas organizações predomina uma grande proximidade entre o mercado e o cliente.

O tecido empresarial em Portugal é constituído maioritariamente por PMEs, de acordo com os dados divulgado pelo site Pordata em 2018, 99,9% das empresas são de PMEs. Estas empresas representam um elevado número de contribuições para a economia, sendo estas contribuições dadas através da criação de postos de trabalho, do desenvolvimento do empreendedorismo e da competitividade, promoção do dinamismo na economia, entre outros.

Como referido anteriormente, o tecido empresarial em Portugal é constituído por 99,9% de PMEs, dados obtidos pelo site Pordata, 2018.

O setor de atividade económico encontra-se dividido em 13 “grandes” áreas de laboração, agrupados pelos seguintes setores de atuação: agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca; indústrias extrativas; indústrias transformadoras; eletricidade gás e água; construção; comércio por grosso e a retalho; transporte e armazenagem; alojamento, restauração e similares; atividades financeiras e de seguros; atividades imobiliárias; educação; atividades de saúde humana e apoio social e outros setores.

Desde que há registo de PMEs, o número tem vindo a oscilar ao longo dos anos. De acordo com os dados divulgados pelo site Portada e como é possível verificar na Tabela (5), os 13 setores não são equitativos quando se trata do número de empresas por setor. O setor de atividade onde predomina o maior número de empresas é onde está agrupado outros setores, sendo representado por 426.772 de empresas, seguido pelo setor comércio por grosso e retalho, sendo representado por 217.610 empresas, o terceiro setor de atividade onde se encontram mais empresas é o setor da agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca com um total de 132.871 empresas. Os setores onde se encontram menos PMEs é o das indústrias extrativas com 1.018 empresas.

Tabela 5. Setores de Atividade Económica em Portugal

Sectores de actividade económica

Anos	Total	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	Indústrias extractivas	Indústrias transformadoras	Electricidade, gás e água	Construção	Comércio por grosso e a retalho (...)	Transporte e armazenagem	Alojamento, restauração e similares	Actividades financeiras e de seguros	Actividades imobiliárias	Educação	Actividades de saúde humana e apoio social	Outros sectores
2004	1 114 354	54 215	1 537	87 827	1 188	128 743	279 148	26 859	85 973	30 453	24 266	43 714	62 898	287 533
2005	1 150 515	54 956	1 539	86 082	1 280	127 063	279 496	26 018	87 238	30 007	24 969	49 255	66 183	316 429
2006	1 171 093	56 100	1 495	83 585	1 334	123 013	276 313	25 449	87 777	28 491	25 905	55 460	68 987	337 184
2007	1 233 432	56 618	1 483	83 561	1 492	125 472	280 118	26 087	89 480	28 430	28 037	60 901	73 720	378 033
2008	⊥ 1 260 302	⊥ 56 710	⊥ 1 488	⊥ 81 071	⊥ 1 727	⊥ 124 943	⊥ 276 213	⊥ 25 914	⊥ 91 679	⊥ 25 382	⊥ 30 060	⊥ 63 915	⊥ 79 136	⊥ 402 064
2009	1 222 488	55 092	1 421	76 987	1 787	116 585	265 465	25 022	89 867	23 661	30 004	66 662	82 010	387 925
2010	1 167 168	53 792	1 321	71 982	1 797	105 369	251 273	24 079	85 919	22 806	29 559	65 315	82 877	371 079
2011	1 135 153	56 554	1 259	70 322	1 924	97 891	243 687	23 671	85 756	22 632	28 976	61 674	83 299	357 508
2012	1 085 894	56 463	1 173	67 191	2 036	87 527	232 453	22 806	83 820	21 678	28 429	56 793	81 861	343 664
2013	1 118 427	107 967	1 154	66 128	2 097	81 275	226 476	22 322	82 170	20 975	28 294	55 345	81 508	342 716
2014	1 146 119	128 757	1 098	65 900	2 142	77 792	221 673	21 800	84 078	18 834	29 557	55 314	83 682	355 492
2015	1 180 331	133 417	1 062	66 416	2 418	77 851	221 854	21 562	91 780	18 262	32 149	54 616	86 956	371 988
2016	1 213 107	132 836	1 041	66 632	5 153	78 807	220 173	21 721	97 513	18 043	35 783	54 638	90 703	390 064
2017	1 259 234	132 915	1 058	67 206	5 226	81 574	218 980	22 757	104 773	17 685	40 786	56 568	94 711	414 995
2018	1 294 037	132 871	1 018	67 850	5 589	85 256	217 610	25 501	113 135	17 072	45 507	57 884	97 972	426 772

Fonte: Site Portada (2018)

Atendendo a que esta investigação está focada nas PME, a Tabela abaixo também é essencial para o estudo. Ao longo dos anos, e de acordo com os dados divulgados pelo site Pordata, ainda que existam alterações na totalidade de PME, não são alterações muito significativas quando se analisa a totalidade das PME. Ao analisar a Tabela com maior precisão, é possível verificar que em 2004 comparativamente a 2018, registou-se um aumento ainda que pouco expressivo de médias empresas e uma redução nas pequenas empresas, no mesmo período. Em 2004, o registo de pequenas empresas em Portugal era de 43.806 empresas. No ano de 2018, esta dimensão de empresas estava com um número inferior, sendo 42.581 o número registado. Ao analisar as médias empresas, é possível analisar um crescimento, ainda que reduzido, em 2004 Portugal tinha registadas 6.433 médias empresas, em 2018 o número sofreu um ligeiro aumento 6.961. O ano de 2008 foi o ano em que as PME tiveram um maior destaque e uma maior importância para a economia, tendo sido registado nesse ano 1260302 PMEs.

Tabela 6. Total e Dimensão das Pequenas e Médias Empresas em Portugal

Anos	PME		
	Total	Pequenas	Médias
2004	1 114 354	43 806	6 433
2005	1 150 515	44 149	6 391
2006	1 171 093	45 513	6 548
2007	1 233 432	46 398	6 779
2008	⊥ 1 260 302	⊥ 46 383	⊥ 6 821
2009	1 222 488	44 253	6 546
2010	1 167 168	42 968	6 413
2011	1 135 153	40 815	6 193
2012	1 085 894	37 118	5 773
2013	1 118 427	35 446	5 687
2014	1 146 119	35 870	5 759
2015	1 180 331	37 515	5 951
2016	1 213 107	38 866	6 248
2017	1 259 234	40 547	6 628
2018	1 294 037	42 581	6 961

Fonte: Site Portada

Ainda que o tecido empresarial em Portugal seja constituído maioritariamente por PME, o seu valor é inquestionável a nível económico e do conhecimento. Algumas PME têm sido reconhecidas pelo seu trabalho seja a nível da inovação ou da tecnologia

com a atribuição de prémios. No *website* do IAPMEI é possível encontrar quais as empresas e qual a área de atuação premiadas em 2019.

1.12. A Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas

A gestão de recursos humanos é fundamental nas empresas independentemente da sua dimensão. Para que as empresas possam crescer de forma sustentada através da estratégia definida, o departamento de recursos humanos deve motivar e dar condições aos trabalhadores para que possam obter os melhores resultados.

Um dos potenciais perigos em questionar sobre práticas é que a ênfase tende a ser a gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas e não como um processo mais geral de incorporar decisões de recursos humanos a nível estratégico (Duberley & Walley, 1995, citado por Cassell et al, 2002). Isto faz com que se reflita sobre a abordagem integrada da gestão estratégica de recursos humanos utilizada na prática. Para Cassell et al. (2002), a gestão de recursos humanos nas PME's é menos formal quando comparado com organizações maiores. Como resultado, estes padrões informais tendem a refletir-se nas práticas de gestão de recursos humanos (Kok, Uhlaner & Thurik, 2003).

Pressupõe-se que as PME's são organizadas de forma informal através das práticas de gestão de recursos humanos (Khan, 2013; Kotey, Bernice; Slade, 2005). Ao nível do conceito de formalização, Kok, Uhlaner e Thurik (2003), afirmam que parece não haver nenhuma definição de formalização aceite universalmente. Para os autores, num contexto de práticas de gestão de recursos humanos, a formalização foi operacionalizada de inúmeras formas. Os autores puderam concluir que a formalização na gestão de recursos humanos refere-se a práticas rotuladas como formais, sofisticadas ou inovadoras. De forma geral, os rótulos estão associados às práticas de gestão de recursos humanos cujo objetivo é o de estimular a competência dos funcionários e o compromisso (*commitment*) (Santos, 2016).

De acordo com Kok e Uhlaner (2001), o conceito de formalização no contexto das práticas de gestão de recursos humanos está muitas vezes associado como uma medida em que uma regra ou procedimento está escrito; o grau em que um procedimento é regularmente aplicado na organização; o grau em que o empregador assegura que uma atividade deverá ter lugar. Estudos empíricos revelam que normalmente as organizações menores não têm departamentos formais de gestão de recursos humanos e não adotam as

práticas, (Kok et al, 2003). Kotey e Sheridan (2004) concluíram que empresas com menor dimensão tendem a ser informais comparativamente com os sistemas e práticas de empresas com maior dimensão, curiosamente continuam a ser geridas pelo proprietário-gerente. Segundo Khan et al. (2013), a formalidade nas funções da gestão de recursos humanos é uma importante dimensão na forma como são adotadas as práticas de recursos humanos.

Kok e Uhlaner (2003) na investigação que realizaram acerca da importância da gestão de recursos humanos na melhoria da produtividade, constataram que geralmente a dimensão da empresa está positivamente relacionado com a incidência de planeamento e gestão de recursos humanos formal assim como com o nível de sofisticação global. Para Kotey e Slade (2005), as assessorias e o aconselhamento de gestão que são efetuados nas PMEs, consistem maioritariamente em aconselhar livros didáticos que exigem a adoção de procedimentos formais de gestão mais adequados às empresas de maior dimensão. Muitas das vezes, os consultores não conseguem avaliar o grau de formalidade já existente na empresa assim como o impacto para a competitividade da empresa antes de aconselharem as alterações a serem efetuadas nas práticas existentes. Este facto é constatado com frequência na gestão de recursos humanos quando aplicado às PMEs (Kotey & Slade, 2005). Segundo Kok e Uhlaner (2001), ainda que a maioria das PMES utilizem práticas de gestão de recursos humanos informais, não torna a abordagem mais eficaz. Trabalhos de pesquisa recentes acerca da gestão de recursos humanos nas PMEs têm demonstrado que existe uma relação positiva entre a dimensão da empresa e o grau de formalidade das práticas de recursos humanos, (Khan et al. 2013). Barrett e Mayson (2007) reconhecem que a formalização de políticas de gestão de recursos humanos torna-se importante à medida que as empresas crescem, mas para que possa ocorrer tal mudança depende muitas vezes do reconhecimento do proprietário/gerente da necessidade em delegar e posteriormente na necessidade em delegar determinada tarefa a alguém que detenha as competências necessárias. Com o intuito de explicar os padrões de inconformidade da gestão de recursos humanos nas PMEs, alguns autores afirmam que uma abordagem mais informal é mais adequada para as pequenas empresas (Kok, Uhlaner & Thurik, 2003).

Após alguns estudos os autores Kok, Uhlaner e Thurik, 2003, recomendam que as PMEs devem ser mais flexíveis e informais de forma a serem capazes de enfrentar com níveis elevados de incertezas no contexto onde operam.

Em suma, Kok e Uhlaner (2001), concluem que ainda que a dimensão da empresa se apresente como um fator importante na determinação das práticas da gestão de recursos humanos, efetivamente não é o único fator dada a forte variação na formalização nas práticas da gestão de recursos humanos encontradas entre as PMEs.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), a estrutura organizacional, que costumava surgir das regras de eficiência no mercado, é também agora afetada pelas restrições institucionais impostas pelo Estado, associações profissionais e outros agentes surgindo assim a abordagem de '*new institutionalism*' (novo institucionalismo), neste sentido os esforços para alcançar a racionalidade com incerteza e constrangimento levam à homogeneidade da estrutura (isomorfismo institucional). Por isomorfismo entende-se a medida em que uma unidade de uma população é obrigada a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DiMaggio & Powell, 1983). Para estes autores, existem duas tipologias de isomorfismo, o competitivo e o institucional. De acordo com os autores, o isomorfismo competitivo surge em situações em que as empresas competem por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional tal como por aptidão económica e social.

DiMaggio e Powell (1983) alegam que o isomorfismo coercitivo prende-se a questões de conformidade associados à legislação e aos requisitos impostos pelas associações profissionais que quem levam a que as organizações sejam cada vez mais homogêneas dentro de domínios e rituais de conformidade com instituições mais amplas. Ao nível do isomorfismo mimético, os autores defendem que a incerteza estimula a imitação, podendo os modelos organizacionais de serem difundidos através da migração de colaboradores ou pelas empresas de consultoria. Já ao nível do isomorfismo normativo, os autores defendem que está associado às funções/profissões, isto é, às normas desenvolvidas durante a educação que estão filiadas nas empresas e o intercâmbio entre as redes interorganizacionais. Este tipo de isomorfismo pressupõe a que pessoas com os mesmos conhecimentos educacionais abordem os problemas de forma análoga. Pode-se então deduzir que as questões relacionadas com o isomorfismo institucional tendem a influenciar o grau de formalização das práticas de gestão de recursos humanos nas PMEs.

Barrett e Mayson (2007) afirmam que, apesar da natureza informal e o propósito do planeamento nas PMEs dificultar o desenvolvimento de uma abordagem estratégica da gestão de recursos humanos, inúmeros autores (Vaill, 1996; Senge, 1990) defendem que

a abordagem estratégica da gestão dos colaboradores é imprescindível para todas as empresas, inclusive as PMEs.

1.13. Sistema de Gestão de Talentos

Os talentos têm um papel estratégico no incremento do capital humano da empresa. Atualmente, a gestão de talentos é essencial para a boa gestão de recursos humanos, reter colaboradores com talento torna-se um desafio, no sentido de os identificar, reter, gerir e desenvolver. Os colaboradores com talento crescem valor ao negócio produzindo ativos intangíveis. Regra geral, os talentos apresentam melhores níveis de desempenho, uma rentabilidade, mas elevada, primam o crescimento pessoal, adaptam-se e gerem a mudança de uma forma peculiar, são exigentes para com as chefias, são proactivos e têm ainda uma grande paixão pela mudança e pela ação (site *Kenoby*, 2020).

Como tal, a gestão de talentos implica uma gestão sinérgica, não se cingindo apenas pelo departamento de recursos humanos, mas também da empresa como um todo. Para que uma empresa consiga atrair talentos, tem que desenvolver uma boa reputação no mercado, associada a uma cultura de desempenho. A imagem da empresa de refletir a proposta de valor que está desenvolvida com o objetivo de atrair potenciais talentos. Deste modo, para que tal seja possível, a empresa deve desenvolver competências que sejam facilmente identificadas pelos talentos e para que ambicionem pertencer à mesma (site *Sbcoaching*, 2019).

O estilo de gestão, o sistema de recompensas, a aposta na formação dos colaboradores, os padrões de comportamento e de atitudes, a gestão da relação vida pessoal/vida profissional, são características que influenciam na captação de profissionais talentosos. A captação de talento para a organização pode, e deve, ser feita interna e externamente (Alves, 2019).

Um sistema de gestão de talentos é essencial para as empresas, uma vez que serve de suporte para o recrutamento de talentos, seja interno ou externo. Posto isto, importa alinhar, definir e aplicar estratégias que sirvam para as empresas conquistarem vantagem competitiva. Abaixo encontram-se os três planos de retenção de talentos, sendo o primeiro uma Tabela de Camara et al. (2007), o segundo de Phillips e Ropper (2009) e o último de

Engelman, Nodari e Froehlich (2017), todos eles foram inspirados em modelos já existentes.

De acordo com o modelo desenvolvido por Camara et al. (2007), existem duas fases distintas quando se fala em talento: (1) identificar o talento necessário à empresa bem como o seu valor em contexto empresarial e o (2) plano de ação para atrair talentos, reter e desenvolver os talentos já existentes.

Tabela 7. Fases do Sistema de Gestão de Talentos

Fases	Descrição
1ª Fase	Identificação do talento
Talento estratégico	Relacionado com as funções chave que trarão vantagens competitivas às empresas.
Talento <i>core</i>	Associado aos conhecimentos e capacidades específicas da própria empresa.
Talento requisito	Competências necessárias ao que é exigido pelo negócio.
Talento não <i>core</i> ou desajustado	Necessita de formação ou planos de desenvolvimento para poder desempenhar funções de talento estratégico ou <i>core</i> .
2ª Fase	Atrair, Reter e Desenvolver os talentos
Atrair	A empresa deve ter uma imagem que seja reconhecida por reter e desenvolver os seus colaboradores.
Reter	A empresa deve desenvolver os seus talentos. O êxito da retenção de talentos passa pela forma como reconhecem os talentos internos.
Desenvolver	É a forma como a empresa é reconhecida pelo mercado de trabalho.

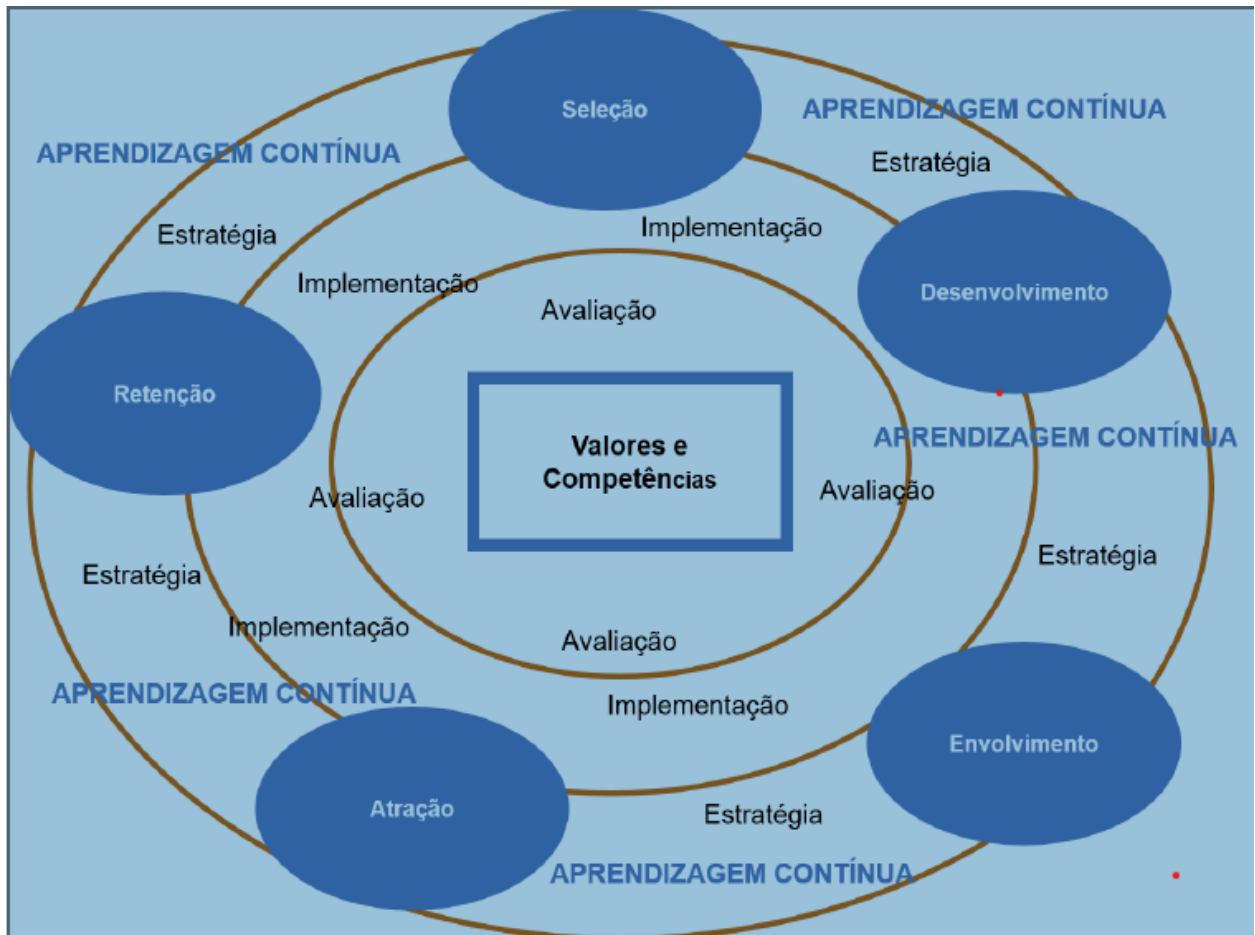
Fonte: Câmara et al. (2007)

No modelo desenvolvido para o setor imobiliário pelos autores Phillips e Roper (2009), existem cinco fases constituídas pela atração, a seleção, o envolvimento, o desenvolvimento e a retenção, estando estas fases intimamente interligadas com aprendizagem contínua.

Desta forma, as fases mencionadas anteriormente assentam em: atrair talentos com competências inovadoras para a obtenção de vantagem competitiva; selecionar, envolver e desenvolver de forma garantir formação e o desenvolvimento dos talentos,

envolvendo-os sempre nas tomadas de decisão; reter de forma a diminuir a rotatividade na organização e conseqüentemente na redução de custos em novos recrutamentos; e transmitir os valores e competências aos novos colaboradores na fase do acolhimento e integração e reforçar nas ações de formação.

Figura 9. Modelo de Gestão de Talentos



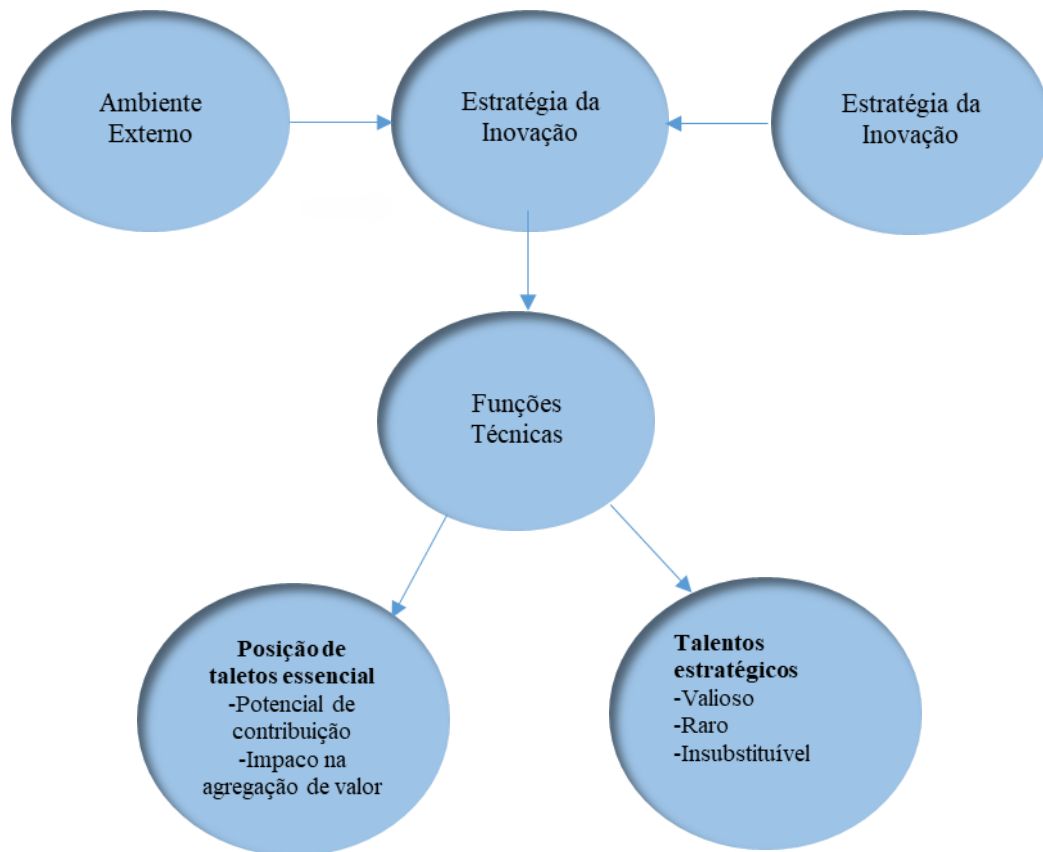
Fonte: Adaptado de Phillips e Roper (2009)

O último modelo desenvolvido por Engelman et al. (2017), consiste num modelo teórico da gestão estratégica de talentos em empresas inovadoras Figura 10. Este modelo foi inspirado nas estratégias de inovação de Freeman (1989); Freeman e Soete (2006), assim como nas funções técnicas e identificação de posições de talentos desenvolvidas por Boudreau e Ramstad (2007); Collings e Mellahi (2009), entre outros.

A atividade inovadora constitui-se essencialmente com o capital humano (Chesnais, 1986). Para que exista inovação, é fulcral que a organização tenha domínio

das suas competências e que de igual forma conheça seu potencial, especialmente o potencial dos seus recursos humanos (Tidd et al, 2007).

Figura 10. Modelo de gestão estratégico de talentos em empresas inovadoras



Fonte: Adaptado de Engelman et al. (2017)

Para Freeman (1989), as organizações podem optar por vários tipos de estratégias como demonstra a Tabela 8. Segundo o autor, existem 5 tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas empresas, sendo elas a estratégia ofensiva, a estratégia defensiva, a estratégia imitadora, a estratégia dependente e a tradicional.

Tabela 8. Tipos de Estratégias

Estratégias	Características
Ofensiva	As empresas investem em pesquisa e desenvolvimento de forma a obter conhecimentos técnicos e científicos que não se encontram disponíveis no mercado para ganharem vantagem sobre a concorrência, estes investimentos têm gastos no registo de patentes.
Defensiva	As empresas aproveitam-se das fragilidades dos seus concorrentes para tirarem o máximo proveito dos lucros que possa obter, investem também na pesquisa e desenvolvimento, têm custos com licenças.
Imitadora	As empresas observam a estratégia das empresas concorrentes para perceberem se a mudança técnica é vantajosa e o que deverão adaptar para atingirem o sucesso, não tem custos.
Dependente	As empresas dependem dos pedidos dos clientes, a pesquisa e desenvolvimento só é aplicado quando algum cliente deseja um produto exclusivo/diferente.
Tradicional	As empresas fazem um investimento em tecnologias muito lento, não investem em pesquisa e desenvolvimento, estas empresas aproveitam o facto de não terem concorrência assim já não têm de investir em pesquisa e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Freeman (1989)

Na tabela 8 representada, a primeira fase consiste em distinguir a estratégia da inovação, a estratégia é adaptada conforme os objetivos, os métodos e as formas de desenvolver a inovação na organização. As características mencionadas diferem-se nas funções técnicas, sendo importante identificar e investir em cada função, posto isto este processo deve ser suportado por três fases. A primeira fase consiste em distinguir a estratégia da inovação, a estratégia é adaptada conforme os objetivos, os métodos e as formas de desenvolver a inovação na organização. As características mencionadas diferem nas funções técnicas, sendo importante identificar e investir em cada função. A classificação é medida através de uma escala entre 1 a 5, onde o 1 corresponde a fraco/inexistente e o 5 a muito forte. A partir desta avaliação, é possível identificar quais as funções técnicas que irão contribuir para identificar as posições chaves. As posições relacionadas com as funções técnicas com um grau de intensidade 5. Isto irá permitir a implementação da estratégia o que irá resultar na vantagem competitiva.

A segunda fase identifica as posições chaves dos talentos essenciais na organização. De acordo com o modelo de Boudreau e Ramstad (2005), são necessários

três níveis independentes de análise de tomada de decisão, nomeadamente impacto, eficácia e eficiência. Para juntar ao que foi dito, importa ter e conta as práticas e recursos organizacionais que podem afetar as decisões. O impacto de uma posição chave consiste no impacto estratégico de alterar os talentos (desempenho, competências, esforço condições de trabalho e capacidades) em benefício dos objetivos estratégicos da empresa, têm um impacto direto nos resultados da empresa. Para Becker e Huselid (2006), o principal *focus* de diferenciação da empresa é a sua posição e não o colaborador individualmente.

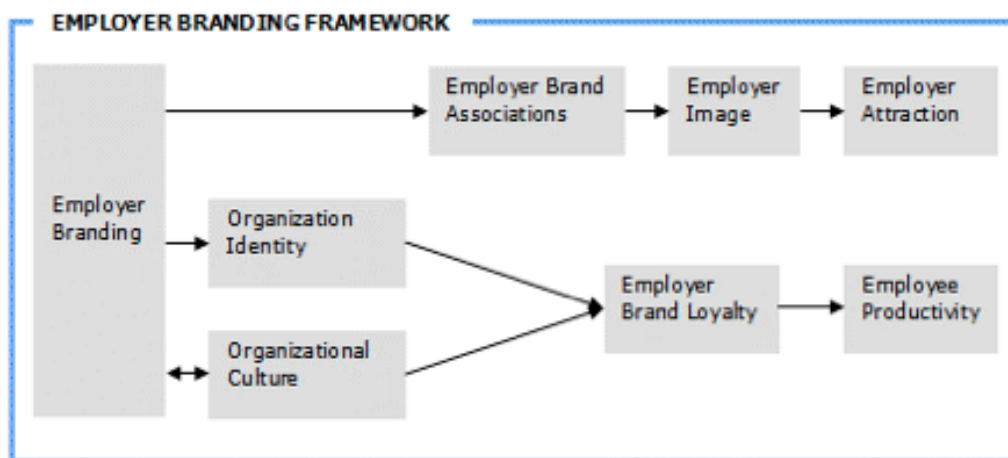
A terceira fase consiste em definir um perfil de talentos estratégicos baseado na visão e em recursos que permita implementar uma estratégia de criação de valor que não seja replicada pelos seus concorrentes. Uma outra vantagem passa por analisar os recursos internos da empresa uma vez que são extremamente importantes para o desenvolvimento da organização.

CAPÍTULO II - MODELOS DE EMPLOYER BRANDING

2.1. Modelo de Backaus e Tikoo

Para Backaus e Tikoo (2004), autores do modelo de employer branding, existem três ativos principais (proposta de valor, identidade da organização e cultura organizacional) sendo eles a lealdade à marca e as associações da marca. Ao criarem este modelo, os autores apresentam por base um quadro conceptual, com o intuito de ajudar a compreender toda a dinâmica associada ao conceito do employer branding e a relação entre o marketing e os recursos humanos. Relação esta que, para os autores, está intimamente associada ao valor que acrescentam à organização, chegando mesmo a ser a principal fonte de vantagem competitiva. Os autores defendem ainda que através desta relação é possível as empresas melhorarem os seus níveis de produtividade, atraindo os melhores candidatos no processo de recrutamento e promovendo o compromisso e a retenção dos colaboradores já existentes na organização.

Figura 11. Modelo do Employer Branding



Fonte: Backaus e Tikoo (2004)

A proposta de valor do empregador, deve estar alinhada com os objetivos organizacionais. Cada organização desenvolve a sua proposta de valor consoante a posição que pretende ocupar no mercado perante os *stakeholders* (quer concorrentes, quer potenciais candidatos), em sintonia com a sua cultura, estilo de gestão, qualidades dos seus colaboradores e o produto/serviço associado que desenvolve o conceito da proposta de valor da organização. Também os benefícios que os *stakeholders* recebem são

considerados propostas de valor, o salário ou mesmo ainda os projetos em que se envolvem os colaboradores (Ulrich & Brockbank, 2005).

Após este processo, a marca da empresa é exteriorizada através de ferramentas de marketing, para sustentar a cultura interna assim com o público-alvo com a própria cultura, apresentada na estratégia utilizada pela empresa para divulgar as práticas, assim como os benefícios e as vantagens em pertencer à empresa. Por último, mas não menos importante, encontra-se a marca da empresa que acaba por ser internalizada, tornando-se parte da cultura organizacional através dos recursos humanos, com o intuito de aprimorar a força de trabalho, evidenciando a retenção de talento. A marca da empresa acaba por ser a estratégia adotada pela organização para divulgar e promover a própria cultura, os direitos e deveres dos colaboradores, as regalias, as atividades, assim como a progressão de carreira com vista à retenção dos colaboradores. Estes pressupostos reforçam a premissa de que o capital humano acresce valor à organização, em que o branding tem como objetivo assegurar o contrato psicológico no que se refere à formação, ao desenvolvimento da carreira e pessoal e ao valor da marca enquanto resultado das atividades do empregador tornando a cultura da organização sólida (Hillebrandt & Ivens 2012).

O autor considera, completamente que o employer branding consiste na distinção das organizações ao nível das características, comparativamente com os concorrentes. A forma como os colaboradores percecionam as marcas é decisivo para a criação de um vínculo entre a organização e o consumidor a longo prazo. Neste sentido, a construção de associações de marcas fortes é uma prioridade para muitas empresas atualmente (Low & Lamb, 2000).

2.2. Modelo de Employer Branding de Brett Minchington

A construção de um modelo de employer branding aplicado às empresas não deve ser universal, para que se possa construir um modelo importa que sejam tidos em conta diversos fatores (Minchington, 2018).

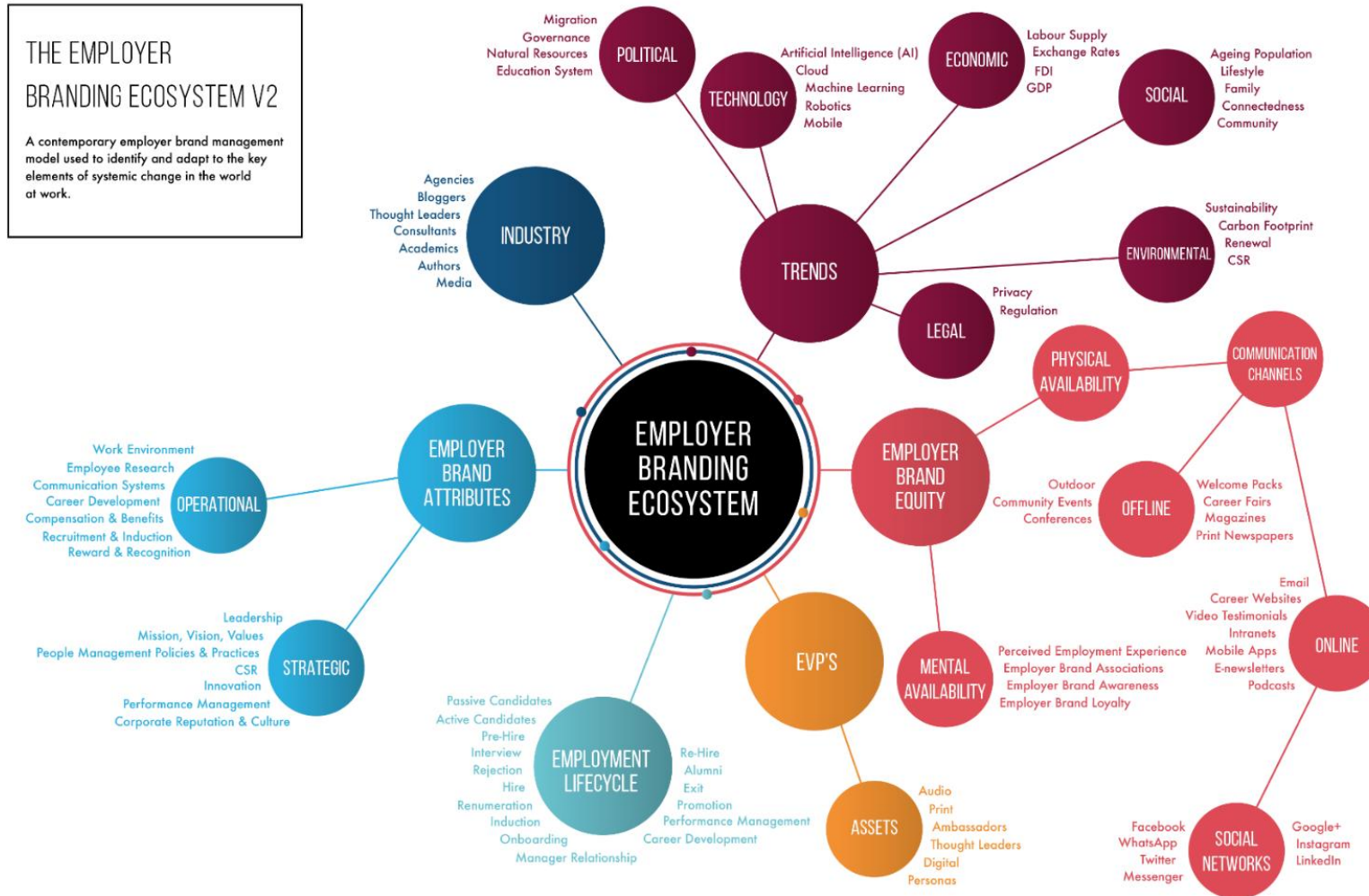
Ao longo de 5 anos, a *Employer Brand Internacional* dedicou-se a elaborar um estudo sobre marcas empregadoras, descrições de posição líder que a abordagem que as empresas adotam relativamente à marca do empregador está intimamente relacionada com o número de anos em que foram feitas estratégias sobre a marca do empregador.

Na fase inicial de desenvolvimento, a maioria das empresas concentra os seus esforços de marca do empregador em iniciativas de aquisição de talentos. Com o passar do tempo, a maioria dessas empresas passa para uma abordagem estratégica entre os funcionários ciclo de vida da pré-contratação à aposentadoria. Durante esta fase de transição, que pode durar até cinco anos, as organizações também reconsideraram provavelmente a forma como estruturam e organizam os seus recursos para atrair e reter os melhores talentos com a finalidade de impulsionar a inovação e crescer.

Para ajudar as organizações a criarem e gerirem a marca de empregador Minchington (2018), desenvolveu um modelo e duas estruturas para orientar e focar os líderes: o (1) modelo do ecossistema da marca do empregador, o (2) modelo de negócios da marca *Employer Minchington* e a (3) estrutura da excelência da marca do empregador.

1. *O modelo do ecossistema da marca do empregador*, ao adotar uma visão de todos os elementos que afetam a marca de um empregador, é possível concluir que a forma como cada um desses elementos a influencia. Por exemplo, se um cliente teve uma má experiência na empresa a percepção que o mesmo tem em se tornar um potencial colaborador pode ser afetada. Também o facto de as empresas não responderem a comentários publicados *online* ou em sites de avaliação de empregadores têm impacto para a empresa. Segundo o autor Minchington (2018), não importa investir na construção da imagem como sendo uma ótima empresa se todos os elementos do ecossistema não forem considerados, ao não considerar todos os elementos, a marca do empregador pode vir a ser afetada negativamente. Em 2012, o autor desenvolveu o modelo de ecossistema de marca do empregador para auxiliar as empresas a identificarem e/ou adaptarem os elementos chave das mudanças no ambiente laboral. Este modelo foi atualizado em novembro de 2017, como demonstra a Figura 12. Este modelo identifica as principais áreas de atuação para que possam desenvolver a estratégia de marca do empregador sendo a indústria, as tendências, o valor da marca do empregador, os EVPs, os ciclos de vida do emprego e atributos da marca do empregador. Cada uma destas áreas destaca os principais fatores a serem considerados. Muitas vezes uma estratégia de marca do empregador é limitada, por exemplo, ainda que os ativos de *employer value proposition* estejam desenvolvidos, eles podem estar desatualizados em pouco tempo se a empresa não considerar o impacto das tendências emergentes.

Figura 12. The Employer Branding Ecosystem – A Systems thinking approach to employer branding



Fonte: Minchington (2017)

O autor recomenda que se efetue uma auditoria no ecossistema de marca do empregador aplicando o modelo para entender melhor as principais áreas que afetam a marca de empregador em nível sistêmico e empresarial. O modelo também ajudará a envolver executivos na adoção da marca do empregador como um negócio.

No modelo de negócios da marca empregador Minchington (2018), o mesmo teve como objetivo o de ajudar os líderes no posicionamento da marca do empregador como uma função comercial Figura 13. Este modelo pode ser usado para estimular a discussão com líderes executivos sobre como a marca do empregador para proporcionar negócios estando alinhada com a estratégia da empresa. Além disso, também pode ser utilizado com o intuito de perceber as ações que a empresa precisa tomar para se adaptar às tendências da força do trabalho que poderão conduzir a mudanças na empresa e à própria indústria nos próximos três a cinco anos. Também neste modelo, o autor recomenda a realização de uma atividade de auditoria com líderes empresariais com o objetivo de aplicar o modelo e para avaliar em que estado se encontra a empresa, para que se possa determinar onde se encontram as lacunas da organização que limitam a estratégia em conectar clientes, recursos (candidatos, funcionários, *freelancers*, contratados e trabalhadores sob demanda) e o lucro.

Figura 13. The Minchington Employer Brand Business Model

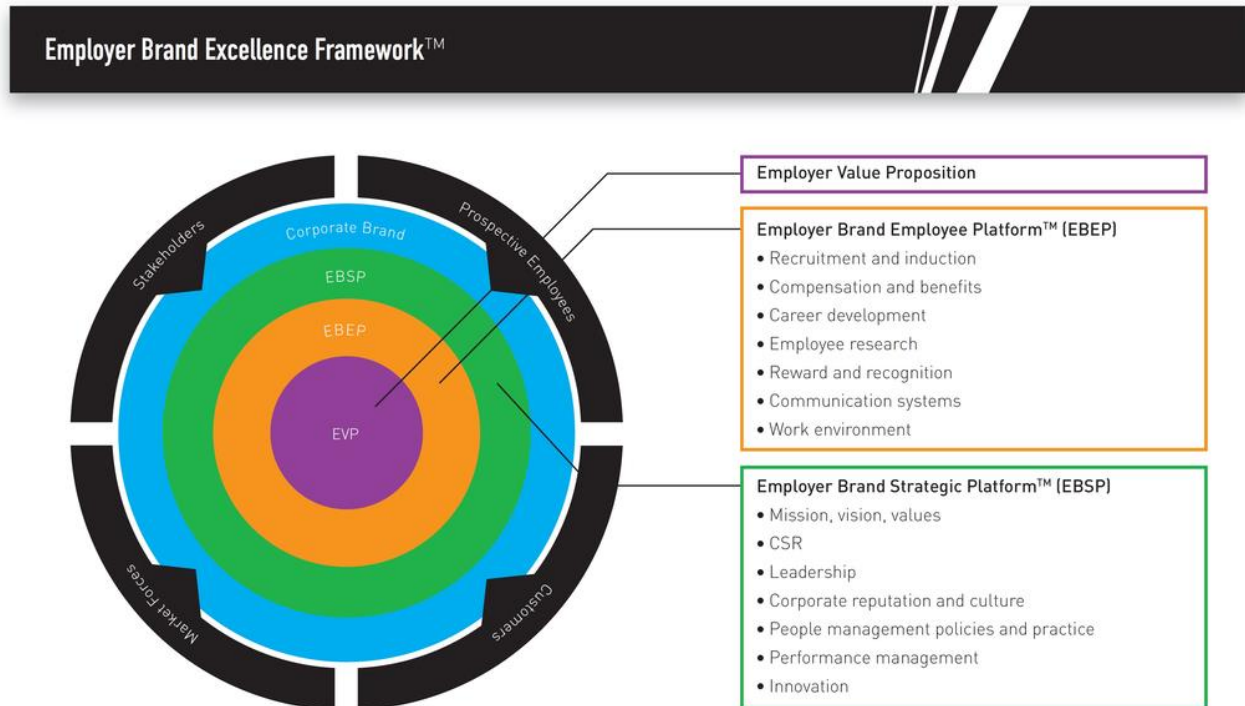


Fonte: Minchington (2017)

1. Estrutura da Excelência da Marca do Empregador:

Em 2005, Minchington (2015) desenvolveu um modelo dirigido aos líderes sobre a estrutura estratégica, com o intuito de desenvolver e aperfeiçoar a estrutura estratégica tendo como foco o de desenvolver, implementar e gerir as estratégias da marca do empregador, como demonstra a Figura 14.

Figura 14. The Employer Brand Excellence Framework



Fonte: Minchington (2017)

Este modelo está alinhado com o modelo de negócios da marca do empregador Minchington (2017), onde está disponível orientação para as empresas nos elementos chave para avaliar, auditar e desenvolver os planos da marca do empregador. Durante 10 anos, esta estrutura foi aplicada pelo autor em consultas de auditoria em diferentes países e os resultados foram excelentes, esta ferramenta ajudou os líderes a adaptarem uma estratégia na marca do empregador e garantiu consistência na implementação a longo prazo na gestão.

Os principais elementos da estrutura incluem: (1) proposta de valor do empregador (EVP); (2) plataforma Estratégica da Marca do Empregador (EBSP); (3) plataforma do funcionário da marca do empregador (EBEP); (4) marca corporativa; (5) forças do mercado; (6) clientes; (7) potenciais funcionários e (8) acionistas.

1. A *proposta de valor do empregador (EVP)* ou preposição de valor dos funcionários, é o que está relacionado com o tangível (progressão de carreira, salário, tecnologia, etc.) e o intangível (ambiente de trabalho, reputação, etc.) benefício estes que são obtidos da entidade empregadora através da troca de habilidades, capacidades e experiências que um colaborador traz para a organização. Um EVP quando aplicado de forma eficaz pode trazer para a organização inúmeras vantagens. De acordo com uma pesquisa efetuada pelo *Corporate Leadership Council's*, o EVP bem definido e executado pode melhorar o compromisso de novas contratações em 29%; reduzir os prêmios de remuneração de novos contratados em 50%; aumentar a probabilidade de funcionários atuarem como advogados numa média de 24% para 47%.

Quando os candidatos consideram a EVP de uma organização “atraente” exigem uma menor remuneração ao aceitarem uma oferta, organizações com EVP pouco atraentes exigem mais custos na altura de novas contratações. Todas as empresas têm um EVP, só precisam de o encontrar. O EVP pode ser identificado utilizando um número de métodos de pesquisa, sendo eles: entrevistas com líderes seniores; obter informações de públicos-alvo internos e externos; analisar as iniciativas existentes na aquisição e retenção de talentos em relação às melhores práticas, entender os pontos fortes e fracos do concorrente.

2- *Plataforma Estratégica da Marca do Empregador (EBSP)*, é composta por dois componentes, a plataforma estratégica da marca do empregador e a plataforma *Employer Brand Employee*. Os componentes incluem 14 atributos da marca do empregador que protegem o emprego e experiência que precisam de ser avaliados quanto à sua força/fraqueza entre os membros internos, externos direcionados ao público-alvo.

A *Employer Brand Strategic Platform* (Plataforma Estratégica da Marca do Empregador) inclui:

- Missão, visão e valores; responsabilidade social corporativa; liderança; reputação e cultura corporativa; política das pessoas, sistemas e práticas; gestão do desempenho e inovação.

3- *Plataforma do funcionário da marca do empregador (EBEP)*, consiste em sete atributos relevantes para os colaboradores no dia-a-dia baseados na experiência dos mesmos na perceção de classificarem a organização como “um ótimo lugar para se trabalhar”. Atributos estes que incluem: recrutamento e resultados; compensação e benefícios; desenvolvimento de carreira; pesquisa de funcionários; recompensa e

reconhecimento; sistemas de comunicação e ambiente de trabalho. Tais atributos devem ser medidos através de uma ferramenta de pesquisa viável.

4- Marca corporativa, todos os elementos da marca corporativa, incluindo o nome, logotipo, *slogan* e design devem estar alinhados de forma a comunicar uma mensagem sobre como é trabalhar na organização. As mensagens fazem com que haja uma associação da empresa a atuais e/ou potenciais colaboradores. Cada vez mais as empresas estão expostas nas redes sociais e como tal desejam perceber o que motiva o consumo, a compra e a escolha dos colaboradores em pertencerem à empresa, daí ser importante que a mensagem transmitida pela marca corporativa esteja sempre alinhada com as que são comunicadas pelo empregador.

5- Forças do mercado, ao desenvolver a estratégia da marca do empregador, é importante que seja efetuada uma análise ao ambiente de mercado externo tendo como suporte uma análise PESTEL. Esta análise (PESTEL) é uma técnica de análise de negócios que tem em consideração seis grupos de fatores que podem afetar os negócios, os fatores a considerar são: fatores políticos; fatores económicos; fatores socioculturais (ou sociais); fatores tecnológicos; fatores ambientais e fatores legais.

6- Clientes, as marcas de maior sucesso são construídas com base no conhecimento dos seus clientes, na mesma perspetiva, também as melhores marcas empregadoras evoluem enquanto empresa quando se aplicam a conhecer bem os seus colaboradores. As atitudes e os comportamentos dos colaboradores afetam os clientes, pesquisas demonstram que os funcionários envolvidos e satisfeitos com a organização dedicam mais e melhor qualidade de serviços aos seus clientes, até porque futuramente os clientes podem se tornar os futuros empregadores ou clientes e podem recomendar com base na experiência de clientes.

7- Potenciais funcionários, é aconselhável que se realize uma pesquisa com o intuito de apurar a percepção dos atuais e/ou futuros colaboradores têm acerca da empresa quando a considera um ótimo lugar para se trabalhar. As atitudes dos possíveis funcionários são afetadas pelas próprias experiências de emprego e dos seus familiares, amigos e colegas. Se a experiência de emprego com um empregador em determinado setor específico é negativa, pode afetar a atratividade do setor como uma perspetiva futura de emprego.

8- Os acionistas, são tão importantes como os colaboradores. Também eles conhecem bem a marca do empregador e a forma como s colaboradores agem diariamente.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1. Procedimentos e Desenho da Investigação

A presente investigação consiste numa abordagem metodológica, com o objetivo de interpretar, explorar e descrever as necessidades das PME's no contexto do recrutamento, mais especificamente no que concerne à atração e retenção dos talentos.

Após definição dos objetivos da investigação, o método de estudo aplicado consistiu numa pesquisa de carácter exploratório por ser a mais adequada às características desta investigação.

Inicialmente foi feita uma pesquisa *online* que consistiu em apurar quais os autores mais relevantes na matéria de estudo. De forma a complementar a pesquisa, surgiu a necessidade de pesquisar também outras fontes, mais concretamente, livros, artigos científicos, revistas onde o tema da investigação tivesse uma maior relevância.

Na fase da recolha de informação para a elaboração de qualquer trabalho académico, as fontes têm de ser diversificadas, assim como em todo os processos de recolhas de informação (Coutinho, 2011).

Um dos principais problemas das PME's é a escassez de um departamento de recursos humanos. Esta investigação tem o propósito de avaliar as necessidades das PME's na ótica do recrutamento/retenção, mais concretamente no recrutamento/retenção de talentos. Desta forma foi criado um modelo de employer branding com vista a atrair/reter talentos para auxiliar as PME's num tema tão atual e quando bem aplicado pode ter inúmeras vantagens.

3.2. Proposta do Novo Modelo de Employer Branding

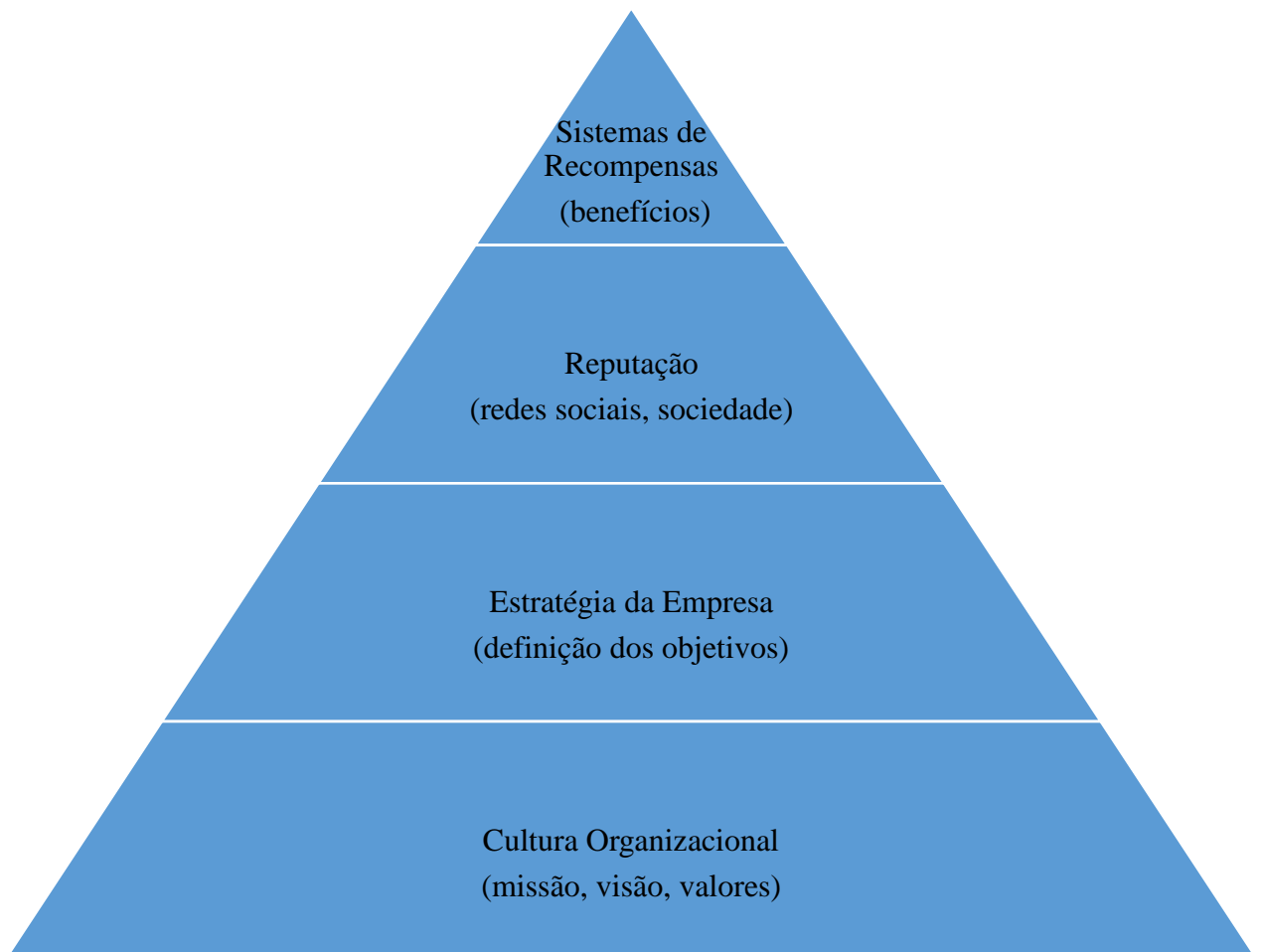
A elaboração deste modelo culmina com o que os autores Backaus e Tikoo (2004) e Michington (2018), consideram ser importantes na realização dos modelos por eles elaborados.

A apresentação deste modelo (em forma de pirâmide) tem como propósito o de lembrar os fatores que influenciam as necessidades das empresas na fase do recrutamento e da retenção. A ideia de representar este modelo na forma de pirâmide, teve com inspiração a pirâmide de Maslow, onde o autor define cinco categorias de necessidades humanas. Também este modelo tem o propósito de identificar, quais as necessidades das

PMEs quando necessitam de recrutar/reter os talentos, com o intuito de facilitar quais as principais lacunas existentes.

A imagem abaixo representada, tem como principal necessidade a cultura organizacional, onde os valores, a visão e a missão da empresa devem estar bem definidos, pode-se equiparar aos alicerces, ao suporte da empresa. A próxima etapa do modelo está representada pela estratégia da empresa onde algumas empresas não a têm definida e quando a têm encontra-se obsoleta e fora do contexto atual. O penúltimo nível do modelo está representado pela reputação da empresa, seja a nível das redes sociais ou até pessoalmente, também neste nível a responsabilidade social e corporativa estão incluídas. Por último, na representação do modelo, encontram-se os sistemas de recompensas, muitas das vezes erradamente associados apenas a questões monetárias, existem muitas outras formas de recompensar os colaboradores.

Figura 15. Modelo de Employer Branding Direcionado às PMEs



Fonte. Elaboração própria

A construção deste modelo tem como pilar a cultura organizacional. Este tópico deve ser extremamente analisado e fundamentado antes de ser definido, também considerado como o DNA, a personalidade, o brand sendo considerados como valores intangíveis, ou seja, não são quantificáveis, não podem ser medidos, mas têm como principal objetivo o de serem implementados e associados aos comportamentos e atitudes.

Para Schein (1985, 1986), um dos autores mais reconhecidos na arena acadêmica o que diz respeito à cultura organizacional, descreve cultura como algo que foi aprendido pelos colaboradores através das experiências vividas e desenvolvidas e que acabaram por se tornar uma defesa para os mesmos não sendo por isso válido e aplicável aos novos membros. Schein (1986), entende que as normas e os valores são os códigos de profissionalismo de uma organização, e comportamentos que demonstram claramente os valores dos indivíduos.

Ao analisarmos a figura 13 onde está representada *The Minchington Employer Business Brand Model*, pode-se verificar que a cultura organizacional está no centro, fortalecendo a ideia de que é o epicentro, considerado como o ponto de partida. Também os autores Backhaus e Tikoo (2004), referem no modelo que a criação da cultura organizacional é um dos principais alicerces e que por isso mesmo, a cultura organizacional deve estar bem definida.

Este modelo tem representado na sua base a cultura organizacional, como referido anteriormente e de acordo com os autores mencionados, para que uma empresa tenha sucesso a cultura organizacional deve estar sempre bem definida, seja a nível interno ou externo.

É de salientar que a missão, a visão e os valores devem estar definidos em todas as empresas, independentemente da área de atuação ou da dimensão. Estes elementos, ao serem definidos, devem ter como principal objetivo apresentarem um propósito e não como “elementos decorativos”, um dos principais objetivos da cultura organizacional é que todos os colaboradores entendam o propósito da empresa existir, qual a direção a seguir e o porquê da sua existência.

Para definir a **missão** da empresa, existe uma questão que deve ser colocada e à qual a resposta deve ser facilmente encontrada:

1- O que a empresa é?

Neste contexto, a **missão** é o propósito da existência da empresa, a sua finalidade, o objetivo de ter sido criada. Normalmente, a missão mantém-se inalterável ao longo dos

anos. A **missão** deve ser um fator de destaque das outras empresas, deve ser de fácil interpretação, deve ser o mais resumida possível e direta, à qual deve ter resposta concreta e concisa.

Na **visão**, o objetivo da existência da empresa deve ser de fácil interpretação, também as metas/futuro que a empresa deseja atingir devem estar expressas quer a curto, médio e longo prazo. Regra geral, está associado aos produtos/serviços disponibilizados pela empresa. Na elaboração da **visão**, também existe uma questão que deve ser colocada, como se de um ponto de partida se tratasse:

2. O que a empresa quer ser?

Para a elaboração da visão, também este parâmetro deve ser objetivo e direto. A visão está associada ao objetivo desejado pela empresa, se pretende tornar-se líder no mercado. Tudo isto pode ser definido num período de tempo ou no futuro próximo. Geralmente, a visão é caracterizada por dois momentos, a meta ideal a alcançar num curto espaço de tempo e o que pretende alcançar a longo prazo. A principal função da visão é o de inspirar e motivar os colaboradores.

Não sendo exceção, e comparativamente com a elaboração da missão e da visão, também os **valores**, quando definidos devem responder à questão:

3. Como unimos os dois?

Os **valores** de uma empresa são transmitidos de uma forma mais vasta do que a missão e da visão. A missão tem uma maior expressão no mercado, pois deve transmitir a forma como pretende ser reconhecida pela sociedade. Este reconhecimento pode ser através da qualidade do produto/serviço, pela segurança dos seus produtos/serviços, pelo respeito dos seus clientes, pela sustentabilidade, entre outros. Os valores são considerados os princípios, as crenças, são o elo de ligação entre todas as partes que fazem com que o negócio exista.

Importa que se tenha sempre em mente que a visão, a missão e os valores devem estar em harmonia, caso os conceitos não se encontrem de forma harmoniosa, todo o resto pode a vir ser posto em causa.

Definir de forma eficaz estes elementos, contribui para que a estratégia seja definida e posteriormente decidida e aplicada. De acordo com o modelo elaborado, a próxima etapa a definir/redefinir consiste em elaborar/ajustar a estratégia da empresa.

Ao aprofundar a origem do termo estratégia, é possível perceber a força do termo pois tem como país de origem a Grécia antiga, pois o seu significado representava as

qualidades e as habilidades do General. A estratégia pode ser definida como uma forma de utilizar os recursos disponíveis para atingir um objetivo em prazo de tempo estipulado.

Em contexto empresarial, a estratégia define a direção que a organização deve seguir para alcançar os objetivos, tendo sempre em conta os seus recursos físicos, intelectuais, tecnológicos e financeiros. Outro objetivo da estratégia é o de ajudar a ponderar os riscos e os desafios no mercado onde atua.

Na perspectiva de Chiavenato (2004), para a empresa alcançar os objetivos é importante que defina qual a estratégia que vai adotar. O autor também refere que a estratégia consiste nas ações que a empresa vai realizar para atingir os seus objetivos e devem ser estabelecidos com base nos objetivos a alcançar, sempre influenciados pela missão, visão e valores previamente definidos. Posto isto é fundamental que a empresa pense estrategicamente para que possa sobreviver às constantes mudanças do mercado e possa crescer de forma sustentável.

Oliveira (2004) reforça a estratégia como o caminho, a maneira ou a ação formulada e adequada para alcançar os objetivos e os desafios estabelecidos, para que tenha um melhor posicionamento perante o seu ambiente. Também Porter (1996), define a estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Posto isto, empresas que não tenham a estratégia bem definida podem vir a ter um ciclo de vida mais curto (nascem e crescem de forma desordenada), podem até sobreviver, mas a longo prazo não se tornam sustentáveis. Neste cenário, a sobrevivência exige muita organização, muito controle e inovação.

Michington (2018) quando desenvolveu o modelo do ecossistema da marca do empregador teve como um dos pressupostos a estratégia. Segundo o autor ainda que a estratégia da marca do empregador seja limitada, deve ser revista. Para que uma estratégia seja bem avaliada, as decisões estratégicas para determinada empresa devem ser efetuadas por fases, sendo que a primeira fase é destinada a identificar eventuais ameaças e oportunidades que envolvam o negócio, quer no presente, quer no futuro. A segunda fase consiste em identificar os pontos fortes e os pontos fracos que a empresa tem quando comparada com a concorrência. Estas fases permitem que se cheguem a conclusões que apoiem na decisão da estratégia da empresa.

Posto isto e para que se consiga perceber o objetivo do modelo, a próxima etapa passa por analisar, avaliar e construir a reputação da empresa.

A nível estratégico a reputação da empresa e provavelmente o bem mais intangível, mas um dos mais importantes, pois é capaz de atrair novos compradores e colaboradores. Empresas que tenham estratégias de prevenção, de proteção e de recuperação da imagem nos canais de interação primam a sua reputação.

Fombrun e Shanley (1990) associam a reputação e o desempenho das empresas, atendendo a que o valor da reputação é reconhecido como uma ferramenta de diferenciação das empresas bem-sucedidas. Pode-se concluir a boa reputação acresce o valor estratégico para as organizações, criando barreiras às ameaças competitivas. No seguimento deste raciocínio, pode-se concluir que empresas que detenham ativos valiosos e raros como a boa reputação, têm maior vantagem competitiva e poderão obter retornos mais vantajosos, já que ativos como a reputação é difícil de imitar. Ainda que a reputação não seja transacional, o seu valor é irrefutável, pois influencia a perceção dos *stakeholders* em relação à empresa, tornando-a com maior vantagem face aos concorrentes.

Fombrun e Shanley (1990) salientam a relação entre a boa reputação e o bom desempenho das empresas, visto que o valor da reputação é reconhecido como uma ferramenta de diferenciação das empresas bem-sucedidas.

“Sem uma boa reputação interna, a sua reputação externa também não será boa. Se os seus empregados não confiam em você, podem expressar abertamente os seus sentimentos e pensamentos a todos, daí prejudicando brutalmente a sua reputação e invalidando os seus sucessos” (Young, 1996; p.11-12 citado por Dortok, 2006).

Ao observar o modelo, o topo da pirâmide foi dedicado ao sistema de recompensas. A atual globalização obriga a que as empresas tenham pessoas preparadas, motivadas, realizadas para poderem ter retorno dos objetivos estratégicos, um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos passa por conseguir maximizar o desempenho e a qualidade de vida dos seus colaboradores visto que o sucesso das empresas passa pelos seus colaboradores. Mas para que o sucesso das empresas seja possível, importa que se dediquem à motivação e satisfação dos seus colaboradores. Ainda que muitas empresas reconheçam que o recurso mais importante que possuem é o capital humano, nem todas elaboram sistemas de recompensas que se traduzam na satisfação no trabalho, pondo em causa muitas das vezes a retenção e a motivação dos seus colaboradores.

Na perspetiva de Camara et al. (2013, p. 339), os “Sistemas de Recompensas consistem no conjunto de contrapartidas que os colaboradores recebem, pelo seu desempenho e pelo seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e

pela sua identificação com valores e princípios operacionais da empresa”. O autor defende o sistema de recompensas como uma retribuição aos colaboradores que se dedicam, podendo ser convertido num “investimento “a longo prazo.

Também Caetano e Vala (2007), consideram o sistema de recompensas como um conjunto de dispositivos criado pelas empresas com a finalidade de retribuir as contribuições dos seus colaboradores. Hipólito (2004) entende por recompensas tudo o que pode ser oferecido aos colaboradores em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não.

Sousa, et al. (2006), definem os sistemas de recompensas como um conjunto de princípios e diretrizes previamente definidos pelas empresas direccionadas os seus colaboradores, sejam de origem material ou imaterial em contrapartida do trabalho realizado. Estes princípios devem garantir a equidade interna/externa e recompensar os colaboradores consoante o seu desempenho. Chiavenato (1999) destaca que, os sistemas de recompensas além de incentivarem os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio. Em muitas empresas, a falta de motivação está associada à falta de recompensas tendo como principal consequência a falta de desempenho e a fraca produtividade.

Camara (2011, p. 69), conceptualiza que, “na sociedade do conhecimento que estamos mergulhados, não se pode gerir bem as competências sem uma boa gestão de recompensas”. Neste contexto, um bom sistema de recompensas é aquele que maximiza o valor que o trabalhador percebe, que lhe é atribuído pela empresa pelo seu esforço mental e físico. Recompensas estas que podem ser materiais e/ou imateriais, fixas e/ou variáveis, monetárias e/ou não. Independentemente da forma como o colaborador é recompensado, importa o reconhecimento pelo trabalho realizado, seja com promoções, com mais envolvimento, sob a forma de prémios ou entre outro tipo de recompensas, o mais importante é que seja dada maior importância à contribuição do colaborador para que se sintam mais motivados, envolvidos e por sua vez mais produtivos e mais dedicados.

De acordo com Armstrong (2009), existem seis objetivos associados à gestão de recompensas:(1) recompensar os colaboradores de acordo com o que a empresa valoriza e quer pagar; (2) recompensar os colaboradores de acordo com o valor que elas criam;

(3) recompensar da forma certa para transmitir a mensagem correta sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados; (4) desenvolver uma cultura de desempenho; (5) motivar os colaboradores e obter o seu compromisso e empenho; (6) ajudar a atrair e reter colaboradores de alta qualidade, necessários para a obtenção dos objetivos da empresa.

A forma como as empresas aplicam o sistema de recompensas e como a atribuição é feita influencia a satisfação dos colaboradores, seja no desempenho de funções ou até mesmo na produtividade. Quando um colaborador está satisfeito com a empresa, maiores são as probabilidades de ter um melhor desempenho e conseqüentemente um aumento na produtividade.

De acordo com Ambler e Barrow (1996), o conceito de employer branding foca-se nos sistemas de benefícios dados pela entidade empregadora ao colaborador, contrariamente Backhaus e Tikoo (2004), direcionam o conceito de que o que torna uma empresa atrativa, seja a nível interno ou externo.

Por sua vez, Michington no modelo desenvolvido *The Employer Branding Ecosystem – A Systems thinking approach to employer branding* é possível verificar a importância dada pelo autor ao sistema de recompensas, designado pelo autor por *employment lifecycle*. Quando analisamos o contexto em que o autor refere este tópico, é perceptível a importância dada ao êxito dos colaboradores, às promoções, ao desenvolvimento de carreiras, à remuneração entre outros ativos que fazem com que os talentos se sintam envolvidos nas empresas ou tenham vontade de pertencerem a novas e/ou atuais.

Este modelo, como mencionado anteriormente, tem como principal objetivo o de apoiar as PMEs a melhorarem o seu desempenho e a sua performance no contexto empresarial, certo é que só é possível se tiverem os tão aclamados talentos envolvidos.

A mentalidade relativamente aos atuais e/ou eventuais talentos está a mudar e quanto a isso é necessário acompanhar e redefinir para que a empresa se possa destacar das demais.

Ainda que o modelo esteja expresso na forma de pirâmide, tudo o que nela está incluído é de extrema importância para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa, obviamente que todos possuem um grau de importância como representado. Importa salientar que todas as etapas devem ser desenvolvidas ou corrigidas de acordo com o

modelo, quando bem definidas e elaboradas devolvem à empresa um ativo positivo, seja em crescimento, desenvolvimento ou sobrevivência.

De forma a facilitar a implementação do modelo nas PMEs, foi desenvolvido um guião com o intuito de perceber qual o estado em que a empresa se encontra, de acordo com o mencionado existem questões que são pertinentes.

No que respeita à cultura organizacional, tem de se perceber qual está implementada, se funciona, se está atualizada e alinhada com o propósito atual da empresa, se a visão, missão e valores estão a ser transmitidos de forma clara e concisa e qual a perceção dos colaboradores quando se referem à empresa de uma forma geral. Isto deve ser tido em conta apenas quando a cultura organizacional está definida de forma sólida, caso contrário deve-se investir na elaboração e posteriormente na sua divulgação. Importa salientar que apesar de existirem empresas que possuam cultura organizacional, nem sempre está atualizada com o propósito da empresa. Em alguns casos verifica-se que a cultura já se encontra obsoleta, ou porque já têm outro público alvo, ou porque cresceram e têm outros clientes.

Além disso, também a estratégia da empresa deve ser analisada para que se entenda como estão definidos os objetivos a curto, médio e longo prazo. Se a empresa possui estes pontos bem definidos e bem ponderados, sempre alinhados com os prós e os contras, isto é, como vão reagir e que medidas vão adotar caso cresçam, recrutam mais colaboradores ou ponderam que os que têm devem ser convidados a realizar trabalho extra. Mas este plano também deve ser traçado quando os resultados não são alcançados, e nesta perspetiva devem ponderar-se algumas questões, por exemplo, deve-se reduzir o quadro de trabalhadores ou deve-se rever algumas das funções existente.

Ao observar o modelo, a próxima etapa está destinada à reputação da empresa, atendendo a que o modelo é dirigido às PMEs, este fator pode influenciar bastante todo o percurso da mesma. Quando de fala em PMEs, muitas vezes os colaboradores habitam num raio próximo da mesma o que faz com que as opiniões sejam facilmente comunicadas. A reputação que têm perante a sociedade acaba por ser muito relevante, as opiniões e as experiências que tem com a empresa podem ser fulcrais na retenção dos talentos. Esta etapa acaba por não se cingir apenas à reputação em redor, mas também do que é divulgado nas redes sociais e quais as medidas que a empresa toma para as solucionar. Neste contexto, também a responsabilidade social e corporativa deve ser tida

em conta, importa perceber quais as medidas que a empresa tem implementadas e como as executa.

A última etapa deste modelo está direcionada ao sistema de recompensas, muitas das vezes esquecidos pelos empregadores. Ainda que não possam recompensar os seus colaboradores monetariamente, existem outras formas de o fazer e com isto depreendem-se recompensas como, a progressão de carreira, motivar os colaboradores com atividades exteriores ou até mesmo proporcionar o dia de aniversário do colaborador como um dia de descanso ou um dia com atividades lúdicas.

Para que o modelo possa ser aplicado nas PME's, foi desenvolvido também um questionário com o intuito de perceber qual a atual situação da empresa, posto isto, é essencial que se obtenham respostas às questões propostas. Ao desenvolver o questionário foi elaborado um quadro onde se explica a relação entre as variáveis do modelo de employer branding direcionada às PME's, com as dimensões que se pretendem avaliar e quais as questões pertinentes a colocar para que se possa analisar o estado da empresa.

Como referido anteriormente, este questionário vai servir para se perceber como se encontram as empresas e quais as medidas que devem ser tomadas ou implementadas para que possam ter retorno. Como já foi dito, este modelo tem como objetivo o de atrair/reter talentos, um tema já bastante fundamentado na arena académica. Cada uma das variáveis deve ser medida como recomendado no modelo, ainda que todas elas se contemplem, cada uma deve ser analisada isoladamente. A Tabela 9 foi elaborada com esse intuito, o de analisar e o de avaliar a situação em que a empresa se encontra. É de salientar que este modelo pode ser aplicado a todas as PME's, independentemente da sua área de atuação.

Tabela 9. Questionário do Modelo de Employer Branding direcionado às PME's

Dimensões	Variáveis	Questões
<i>Cultura organizacional</i>	Avaliar a visão, a missão e os valores da empresa.	A empresa tem um departamento de Recursos Humanos?
		Caso tenha, quais as funções dos colaboradores?
		Possui um descritivo de funções?
		Qual a missão, visão e valores da empresa?
		Considera que estão alinhados?

<i>Estratégia da empresa</i>	Avaliar a estratégia da empresa, se existe e como está definida a curto, médio e longo prazo.	Possuem alguma estratégia caso o volume de negócio aumente?
		Qual a estratégia caso o volume de negócio diminua?
		Onde se imaginam num prazo de “X” anos?
<i>Reputação da empresa</i>	Como é que a empresa trabalha a sua reputação e qual a responsabilidade social e corporativa da mesma.	Qual a perceção dos colaboradores em relação à empresa?
		Caso necessitasse de recrutar, haveriam muitos candidatos?
		Acompanham as páginas das vossas redes sociais?
		Quando recebem algum feedback negativo como o resolvem?
		Como trabalham o <i>branding</i> da empresa?
<i>Sistema de benefícios</i>	Identificar qual os sistemas de recompensas atribuído pela empresa aos seus colaboradores.	Recompensam os colaboradores?
		Caso o façam, como os recompensam?
		Como é o sistema de progressão de carreias?
		Sentem que os colaboradores estão motivados?

Fonte: Autoria própria

Após a recolha e análise dos dados, os mesmos devem ser validados, para perceber se existem dimensões que devem ser ajustadas ou até mesmo implementadas, para que as empresas tenham a possibilidade de reter/atrair talentos, sempre com foco no desenvolvimento, quer da própria empresa, quer dos seus colaboradores.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES

4.1. Contribuições da Pesquisa

Ao longo desta investigação cujo propósito consistiu na elaboração de um modelo de employer branding, foi possível concluir que o tecido empresarial é constituído maioritariamente por PMEs que apesar da sua dimensão contribuem positivamente para a economia e para a criação de emprego.

Também foi possível verificar que a maioria das PMEs não possuem um departamento de gestão de Recursos Humanos e quando possuem apenas tratam de questões relacionadas com a parte burocrática, tornando o desenvolvimento da empresa em determinadas áreas impossível. Devido a esta escassez, foi elaborado um modelo de employer branding direcionado às PMEs com o objetivo de atrair e reter talentos.

O employer branding quando desenvolvido numa empresa faz com que o negócio evolua, quer economicamente, quer na seleção de talentos tornando-se vantagem competitiva para os concorrentes.

4.2. Contribuições Metodológicas

Esta investigação permitiu fortalecer a importância da gestão de recursos humanos nas empresas e quais as vantagens e os benefícios que daí podem advir. Importa ressaltar que apesar de as empresas terem um departamento de recursos humanos, também é necessário que sejam ajustados às necessidades e à atual realidade empresarial, a partir deste ponto surge a necessidade de desenvolver e de aprimorar outras temáticas, mais concretamente a atração e retenção de talentos.

Este modelo foi elaborado após terem sido efetuadas pesquisas sendo também sustentado por autores para que seja o mais credível possível.

Este estudo permitiu obter uma visão mais ampla do papel e do impacto da atração dos talentos que integram na componente do employer branding. Essa perspetiva contribuiu para uma visão mais holística do conceito da atração/retenção de talento. Para além disso, esta investigação também permitiu uma outra entrada da pesquisa atual, aumentando a necessidade de estudar o employer branding numa perspetiva multidimensional que considere a retenção e simultaneamente a retenção de talento nas PMEs.

4.3. Implicações para a Gestão

No que concerne ao contributo para a gestão, é expectável que este modelo venha a ser utilizado pelas PMEs sempre que necessário. A implementação deste modelo servirá para auxiliar a gestão no sentido de reter e atrair talentos para as empresas e a redefinirem ou realizarem todos os pressupostos que fundamentam o modelo, seja a nível da cultura organizacional, a nível estratégico, da reputação independentemente da forma como é avaliada, e dos sistemas de recompensas. Muitas das PMEs quando sentem necessidade de recrutar, focam-se na área de proximidade da empresa, este fator pode ser benéfico ou não para a mesma. Até porque nestes casos mais concretamente a reputação de atuais ou antigos colaboradores pode ser o entrave no desenvolvimento da mesma. Também os sistemas de recompensas, apesar do seu “peso” no modelo tem alguma interferência na altura de reter/atrain talentos, isto porque os salários pouca divergência têm atualmente, o que pode fazer uma empresa quando se foca neste pressuposto pode passar pela redução do horário de trabalho, facultar seguros de saúde aos colaboradores, apostar na formação, entre outros. Se as empresas apostarem no desenvolvimento destes pressupostos certamente que poderão vir a destacar-se dos concorrentes e até mesmo fazer com que o negócio se expanda.

4.4. Limitações da Pesquisa

Comparativamente com outros estudos, também ao longo deste foram encontradas algumas limitações. Para a realização da revisão a literatura, a maior limitação prendeu-se com a escassez de artigos científicos de employer branding aplicado às PMEs, assim como a falta de modelos de employer branding direcionados não só às PMEs, mas também às grandes empresas.

Uma outra limitação prendeu-se com a pandemia que nos está assolar numa escala mundial, o Covid 19 que foi uma barreira para com o que estava projetado inicialmente não pudesse ser colocado em prática, esta barreira fez com que o modelo não pudesse ser validado nas empresas devido a não existirem reuniões presenciais com os responsáveis das mesmas, outras por se encontrarem em *layoff* e outras por estarem provisoriamente encerradas.

Uma outra limitação encontrada foi a falta de modelos e employer branding que pudessem servir de suporte para a realização do modelo.

4.5. Sugestões para Pesquisas Futuras

Atendendo à atual situação em que se encontra o nosso país, seja a nível económico, ou a nível de saúde, muitas serão as alterações que as PME's vão sofrer. Estas alterações devem fortalecer ainda mais as empresas e forma como “tratam” o que melhor possuem, os seus colaboradores. Este modelo tem como propósito o de apoiar as PME's na fase de recrutamento e retenção dos talentos. Importa salientar que os talentos quando pertencem às empresas sentem necessidade de serem desenvolvidos e acompanhados, caso contrário acabam por abandonar a empresa. Como mencionado ao longo da dissertação, muitas das PME's em Portugal não possuem um departamento de Recursos Humanos, é expectável que futuramente essa tendência diminua, para o bem das PME's e para o desenvolvimento das mesmas. Sugere-se que este modelo seja aplicado às PME's independentemente da área de atuação. É expectável que este modelo auxilie as empresas na altura de reterem e atraírem os talentos. De forma a tornar o modelo e a sua aplicabilidade mais perceptível, foi desenvolvida uma tabela com as dimensões que se pretendem analisar, as variáveis e as questões pertinentes a serem colocadas na altura de implementar o modelo. Um dos outros principais objetivos do modelo é as PME's poderem evoluir e melhorar a sua performance aumentando o respetivo volume de negócios.

REFERÊNCIAS

- Abassi, S. & Hollman, K. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*. 2 (3), 333-342.
- Administradores.com (2015). Obtido em 04 de fevereiro de 2020. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-organizações>.
- Administradores.com (2016). Obtido em 27 de abril de 2020. Disponível em <https://administrado.com.br/artigos/o-que-e-estratégia>.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985). In M. J. Hatch, Schultz, M. *Organizational Identity: a reader*. New York: Oxford University Press.
- Ahmed, K. & Rafiq, M. (2003). Questões e Desafios de Marketing Interno. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press. New York: Free Press.
- Allen, D., Bryant, P. & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with evidence-based Strategies. *Academy of Management Perspectives*. 24(2), 48-63.
- Alniaçik, E., & Alniaçik, U. (2012). *Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status*. International Strategic Management Conference.
- Alniaçik, E., & Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). *Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?* Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 336-344.
- Alves, D. P. G. P. (2019). *Retenção de Talentos: impacto na inovação*. Dissertação de Mestrado. Barcelos: Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anderson, S., Coffey, B., & Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and formal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding. The Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Backhaus, K. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *The Journal of Business Communications*, 6(3), 255-281.
- Baker, J., & Balmer, M., (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31, 5-6.
- Balmer, J., & Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: a review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169-184.
- Bancalero, J. (2011). “Employer Branding”, Stanton Chase. Obtido em 22 de janeiro de 2020. Disponível em <http://media.umadesign.com/000041/ employer branding>.
- Becker, E. & Huselid, A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Barber, A. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Londres: Sage Publications.
- Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), 307-320.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester. England: John Wiley & Sons.
- Barney, J., Wright, M., Davied, J. & Ketchen, J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625–641.
- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Berry, L. (2009). Competing with quality service in good times and bad. *Business Horizons*, 52(4), 309-317.
- Berthon, P., Ewing M. & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practice to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17-26.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: MA.
- Calheiros, A. (2019). *Os desafios do Employer Branding*. Pontotga.

- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31 (6), 671 – 692.
- Cable, D. & Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes. Sage Journal*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Alfragide: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.
- Cantrell, N., & Sarabakhsh, M. (1991). Correlates of Non-Institutional Food Service Turnover. *Hospitality Review*, 9(2), 52-59.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resources. Management Review*, 19(4), 304-313.
- Chaminade, B. (2006). *A retention checklist: How do you rate?*
- Cheese P., Thormas R., & Craig E. (2008). *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. Philadelphia: Kogan.
- Chesnais, F. (1986). Science, technologie et compétitivité. *STI Revue*, 1, 97-110.
- Chew, J. & Chan, C. (2008). Human Resouces Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29, 503-522.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campos.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização*. São Paulo: Manoele.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clarke, K. (2001). What businesses are doing to attract and retain employee- becoming an employer of choice. *Employee Benefits Journal*, 3, 34-37.
- Cotton, J., & Tuttle, M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno De Estudos*, (18), 01-20.
- Davies, B. (2007). *Developing Sustainable Leadership*. London: Sage.
- Decreto-Lei nº 372/2007, de 06 de Novembro 2007. Diário da República nº 213/2007.
- Deloitte (2020). Consultado em 19 de junho de 2020. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/life-sciences-health-care/2020-global-life-sciences-outlook.pdf>.
- Demicco, F. & Giridharan, J. (1987). *Managing employee turnover in the hospitality industry*. *Hospitality Review*, 5, 26-32.
- Denvir, A. & McMahan, F. (1992). *Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures*. *Hospitality Management*. 11 (2), 143-54.
- Dess, G. & Shaw, J. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy Manage*, 26(3), 446-56.
- Dimaggio, J. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dortok, A. (2006). A Managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322-338.
- Duberley, J. & Walley, P. (1995). Avaliando a adoção de GRH por pequenas e médias organizações de manufatura. *Revista Internacional de Gestão de Recursos Humanos* 4 (4), 891-909.
- Edwards, R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.

- Ehrhart, K. & Ziegert, C. (2005). Why Are Individuals Attracted to organizations? *Journal of Management*, 6, 405-434.
- Empresa em foco. Obtido em 07 de maio de 2020. Disponível em <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-employer-branding-na-atracacao-de-talentos-vivemos>.
- Engelman, R., Nodari, C. & Froehlich, C. (2017). Gestão Estratégica de Talentos: Proposta De Um Modelo Para Empresas Inovadoras. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 15(1).
- Ewing, M., & Pitt, L., de Bussy, N. M. & Berthon, P. (2002), Employer branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21 (1), 3-22.
- Exame (2015). Consultado em 20 de abril de 2020. Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/cinco-licoes-de-marketing-para-o-rh>.
- Fernández, J. (2017). 4 benefícios de aprimorar a estratégia de marca do empregador. *Gestão de Talentos*.
- Fitz-enz, J. (1990). *Getting and keeping good employees. In personnel*. 67(8), 25-29.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33. 233-258.
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 33, 233-258.
- Freeman, C. (1989). *Technology policy and economic performance*. London: Pinter Publishers.
- Freeman, C. & Soete, L. (2006). *A Economia da Inovação Industrial*. São Paulo: Unicamp.
- Gehrels, S. & Looij, J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. *African Journals Online*, 1(1), 43–52.
- Gibbons, J. (2006). Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications. *The Conference Board, New York*, 9 (4), 1-21.
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85, 72-79.
- Guimarães, R. (2016). *Branding: uma nova filosofia de gestão*.
- Gurumani, V. (2010). *Invaluable Tools for Talent Retention*. Human Capital.
- Harvard Business Review (2016). Consultado em 03 de maio de 2020. Disponível em

- <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>.
- Hipólito, J. (2004). *Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores* (Tese de Doutorado, Faculdade de 106 Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Brasil).
- Hays. (2020). *Hays revela que há (cada vez mais) falta de profissionais qualificados em Portugal*. Obtido em 02 de maio de 2020. Disponível em <https://business-it.pt/2020/03/30/hays-revela-que-ha-cada-vez-mais-falta-de-profissionais-qualificados-em-portugal>.
- Hatch, M, Schultz & Majken. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate. *Harvard business review*, 79 (2), 128-34.
- Hatch, M. Schultz & Majken. (2003). Bringing the corporation into corporate branding European. *Journal of Marketing*, 37(7/8),1041-1064.
- Hendri, C. & Jenkins R. (1997). Psychological contracts and the deals. *Human Resources Management Journal*, 7(1), 38-45.
- Hillebrandt, I & Ivens, B.S. (2012). *How to Measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale*. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-62.
- Hepburn, S. (2018). Human Resources. *Employer Branding: as cinco tendências obrigatórias Maio*.
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59–79.
- Info RH (2018). Obtido em 03 de dezembro de 2020. Disponível em <http://inforh.pt/9-dicas-essenciais-para-uma-estrategia-de-sucesso-de-employer-branding>.
- Instituto de marketing research (2019). Obtido em 16 de março de 2020. Disponível em <https://www.Imr.pt/pt/noticias/marketing-de-conteudo-o-que-e-e-como-utilizar-em-employer-branding>.
- Jo, V. (2008). Voluntary turnover and women administrators in higher education. *Educational Journal*, 56, 565-582.
- Joo, B., & Mclean, G. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257.

- Johanna J. & Öster H. (2012). *Employer Branding in Human Resources Management - The Importance of Recruiting and Retaining Employees.*
- John, S. (2000). Job-to-job turnover and job to-non-employment movement. *Personnel Review*, 38 (2), 23-9.
- Jorgensen, S., Fichten, C.S., Havel, A., Lamb, D., James, C., & Barile, M. (2005). Academic performance of college students with and without disabilities: An archival study. *Canadian Journal of Counselling*, 39(2), 101-117.
- Judson, K., Gorchels, L. & Aurand, T. (2006). Building a University Brand from Within: A Comparison of Coaches' Perspectives of Internal Branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97-114.
- Kaliprasad, M. (2006). *The human factor I: attracting, retaining, and motivating capable people.* *Cost Engineering*, 48(6), 20–26.
- Kehr, H. (2004). *Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities.* The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of management review*, 29(3), 479–499.
- Keller, K. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Management*, 1(107), 15-19.
- Kenoby. Obtido em 03 de julho de 2020. Disponível em <http://www.Kenoby.com/blog/entenda-a-importancia-da-retencao-de-talentos/> Retenção de talentos: conheça a sua importância para a empresa.
- Kenoby. Consultado em 01 de julho de 2020. Disponível em <https://www.Kenoby.com/blog/retencao-de-talentos>.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- Kok, P., Uhlaner, P. & Thurik, A. (2003), “*Human Resource Management with small and medium-sized enterprises: facts and explanations*”, ERIM Report Series ERS 2003-015, Rotterdam: Erasmus University.
- Kotey, B. & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, 474-485.
- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43 (1), 16-40.

- Khan, S., Cheema, F., Syed, N., & Asim, M. (2013). Human resource management practices in SMEs: An exploratory study. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(1), 78-93.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*, Personnel Psychology.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Low, G. & Lamb C. (2000), "The Measurement and Dimensionality of Brand Associations", *Journal of Product and Brand Management*, 9(6), 350-368.
- Lyons, J., Alarcon, G., & Nelson, A. (2010). *Employee Retention: A business Case for Engagement*. Frank Tartaglia Air Force Research.
- Manuel, I. (2018). "Employer Brand Love" Impactos da Estratégia da Marca do Empregador no Amor à Marca. Repositorio.ulusiada, Portugal.
- Martin, G. & Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management: What's in a Name?* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 1, 76-88.
- Maslow, A. (1962). *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2010). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of Employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 893-907.
- Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37 (5), 375-388.
- Minchington, B. & Estis, R. (2009). *6 Steps to an employer brand strategy*.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrensville, Australia: Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2018). *Employer Brand Excellence - A Case Study Approach*.
- Michiel, D. (2015), *Co-fundador de Brand Ambassador Club a primeira agência creativa dedicada exclusivamente a estratégias de Employer Branding*.

- Mitchell, L. (2002). *Corporate irresponsibility—America's newest export*. New Haven & London: Yale University Press.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 6, 160–175.
- Morsing, M. & Schultz M. (2006). Comunicação sobre responsabilidade social corporativa (RSE) e pequena e médias empresas: o dilema da governamentalidade da comunicação explícita e implícita da ser. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Mosley, R. (2007). Customer Experience. Organizational Culture and the Employer Brand. *Brand Management*, 15(2).
- Oliveira, A. (1996). Tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas. *Revista de Administração de Empresas*, 36(2).
- Oliveira, F. (2020). *Foco no cliente: construa esta cultura na sua empresa*. Movidesk Blog.
- Oliveira, D. (2004). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- O'Reilly, Charles & Pfeffer, Jeffrey. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell. (1991). D. People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Osteraker, M. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 70(1), 1-10.
- O. & Wright, L. (2001). Pay and employee commitment: the missing link. of *Work Place Learning*. *Business Journal*.65 (3), 70-79.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand that Shouts Distinction*. New York: Knopf Publishers.
- Pordata (2020). Consultado em 30 de abril de 2020. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal>.
- Pordata (2020). Consultado em 30 de abril de 2020. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal+Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagemdo+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>.
- Porto Business School (2017). Obtido em 16 de abril de 2020. Disponível em <https://www.pbschool.pt/>

- www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/o-employer-branding-como-estrategiade-retenção-de-talento.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6).
- Price, J. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press, IA.
- Pritchard, C. (2007). *Strategies for recruiting success: where, when, and how to find the right people every time*. New York: Amacom.
- Phillips, D., & Roper, O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(3), 7-16.
- Randstad (2020). Consultado em 21 de junho de 2020. Disponível em <https://www.google.com/search?q=mistakes+to+avoid+when+developing+your+employer+brand+strategy>.
- Randstad (2017). Consultado em 20 janeiro de 2020. Disponível em <https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/estrategia-de-employer-branding-o-que-e-que-realmente-torna-um-empregador-atrativo>.
- Randstad (2017). Consultado em 03 fevereiro de 2020. Disponível em <https://www.randstad.pt/randstad/award/employer-branding>.
- RH Online. Consultado em 22 de abril de 2020. Disponível em <http://www.rhonline.pt/artigos/2016/03/14/employer-branding-principais-vantagens>.
- Reserge Gate (2016). Consultado em 12 de dezembro de 2019. Disponível em <https://www.researchgate.net/figure/Employer-Branding-Framework>.
- Recruiting. Consultado em 12 de dezembro de 2019. Disponível em <https://www.recruiting.com/blog/6-steps-building-employee-value-proposition>.
- Ribeiro, P. (2011). Employer branding: a visão dos jovens talentos quanto à marca Nestle. *Repositório do ISCTE-IUL*, Portugal.
- Rynes, S., Bretz, R. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice. A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-520.
- Robertson, Q., Collins, C., & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of business and psychology*, 19, 319-39.
- Santos, D. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas*. Repositório rcaap.Portugal.
- Santos, J. (2017). *Employer Branding como mecanismo de Atração e Retenção de Talento*. Dissertação de mestrado. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

- Sbcoaching. Consultado em 03 de abril de 2020. Disponível em [www: sbcoaching.com.br/blog/ missao-visao-valores](http://www.sbcoaching.com.br/blog/missao-visao-valores).
- Sbcoaching. Consultado em 22 de abril de 2020. Disponível em [https: www.sbcoching.com.br/blog/gestao-de-talentos-o-que-e-importancia-e-como-implementar](https://www.sbcoaching.com.br/blog/gestao-de-talentos-o-que-e-importancia-e-como-implementar).
- Senge, M. (1990). *The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Siqueira, A. (2017). *Brazil Most Attractive Employers Rankings*. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/brazil-most-attractive-employers-rankings-andre-valias-siqueira>
- Sottomaior, L. (2019). *Como ganhar a “guerra do talento?* Disponível em <https://hrportugal.sapo.pt/como-ganhar-a-guerra-do-talento>.
- Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *“Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas”*, Lisboa: Lidel.
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2).
- Schein, E. (1985). *The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1986). *How leaders Embed and Transmit Culture*. Organizational Cultures and Leadership. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Simões, C., Dibb, S. & Fisk, R., (2005). Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168.
- Smith, A., Bauer L. & Cable, D. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study, *Journal of Business and Psychology*, 10, 445–458.
- Steel, P., Griffeth, W. & Hom, P.W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 16, 149-162.
- Stein, N. (2000). Winning the war to keep top talent: yes, you can make your workplace invincible. *In fortune*. 141(11), 132-38.
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*, *ERE Daily*, 23February. <https://www.ere-media.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>.

- Sullivan, J. (2009). Understanding Available Retention Strategies: *Are You Prepared for Turnover Rates to Double?* Disponível em <https://www.ere.net/understanding-available-retention-strategies-and-are-you-prepared-for-turnover-rates-to-double-part-1-of-a-2-part-series>.
- Talentlyft. Consultado em 25 de maio de 2020. Disponível em <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employee-value-proposition-evp>.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa: Monitor Projetos e Edições, Lda.
- Telles, R. (2004). Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Trevor, C. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–639.
- Thompsen, J. (2010). *Achieving a Triple Win: Human Capital Management of the Employee Lifecycle*. New York: The MPG Books.
- Transley, C., Harris, L., Stewart, J. & Turner, P. (2006). Change agenda: talent management: understanding the dimensions. *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, 2(3), pp. 1-25.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vaill, P. & Wyer, B. (1996). *Learning as a Way of Being – Strategies for Survival in a World of Permanent White Water*. San Francisco: Business Management.
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na Guerra do talento e na estratégia das organizações*. Portugal: Actual editor.
- Walker, J. (2001). Perspectives. *Human resource planning*, 24(1), 6-10.
- Wasmuth, W. & Davis, S. (1983). Managing employee turnover: why employees leave. *International Journal of Humanities and Social science*, 2(14), 11-18.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

Winters, L. (1991). Brand equity measures: some recent advances. *Marketing Research*, 3, 70-3.

York, K., & Kim, J. (2005), An Exploratory Study of the Effect of Brand Equity and Job Choice Decisions. *Paper presentation at Midwest Academy of Management Conference*, Chicago, IL.

Wyser (2019). Consultado em 15 de janeiro de 2020. Disponível em <https://www.google.pt/search?q=Constru%e7%e3%a3o+da+Employee+Value+Proposition&dcr=0&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ah>.