CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

FILOMENA DA CONCEIÇÃO FIGUEIRA MIGUEL

GESTÃO DE TALENTOS: A IMPORTÂNCIA DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Relatório de Dissertação de investigação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR
Professor Doutor João Pedro Cordeiro

junho de 2024

FILOMENA DA CONCEIÇÃO FIGUEIRA MIGUEL

GESTÃO DE TALENTOS: A IMPORTÂNCIA DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

JÚRI

Presidente: Prof.ª Coordenadora Maria Amélia André Marques
Orientador: Prof. Coordenador João Pedro Pina Cordeiro
Vogal Arguente: Prof. Coordenador António José de Sousa Almeida

junho de 2024

DEDICATÓRIA

À minha fonte de inspiração, a minha querida filha Carolina.

Este momento de conquista não seria possível sem o teu apoio. Sei que houve momentos em que a minha ausência foi mais presente do que eu gostaria, mas cada passo que dei foi guiado pelo amor e pela determinação de construir um futuro melhor para nós as duas.

Agradeço por compreenderes a importância deste percurso, por seres o meu pilar de força nos momentos difíceis e por acreditares sempre em mim.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não se concretizaria sem a colaboração de um conjunto de pessoas, cuja contribuição quero aqui reconhecer e agradecer.

Antes de mais, quero agradecer ao meu orientador Professor Doutor João Pedro Cordeiro, pela sua disponibilidade em acompanhar-me nesta árdua tarefa.

Agradeço à empresa que participou no estudo e mais especificamente, aos entrevistados que aceitaram colaborar através das suas respostas às minhas entrevistas.

Obrigada a todos!

RESUMO

Com a evolução do mercado global e a indústria 4.0, tornou-se essencial atrair, desenvolver e reter talentos com as habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios tecnológicos altamente dinâmicos e inovar num ambiente de rápida evolução. A gestão de talentos desempenha um papel essencial na evolução do mercado global, onde as empresas precisam de atrair talentos de diversas partes do mundo. As empresas enfrentam desafios e oportunidades num ambiente em constante transformação. A empresa precisa de se promover, para que o mercado reconheça as suas vantagens. É aqui que o Employer Branding entra em ação, disseminando as qualidades que proporciona aos seus trabalhadores. Neste trabalho investigou-se o que representa o employer branding para as empresas e o seu benefício na gestão de talento, especialmente na atração e retenção de talentos nas organizações. A necessidade das empresas de terem os melhores trabalhadores, para poderem ser as mais competitivas no mercado, trouxe uma verdadeira luta pelos melhores. Foi feito um estudo de caso numa empresa na área da Indústria do papel e pasta, com recurso a entrevistas semiestruturadas a trabalhadores, para poder conhecer a importância do employer branding na atração e retenção de talentos nessa empresa. A nova geração de jovens mais exigentes nas condições oferecidas pelas empresas, que trocam facilmente de empresa por melhores propostas, forçaram as empresas a marcarem a sua posição no mercado, tornou-se crucial para as empresas serem atrativas e oferecerem excelentes condições de trabalho. Além disso, é fundamental que a empresa tenha uma reputação sólida no mercado, reconheça e valorize os seus colaboradores, conferindo-lhes status. Em simultâneo, as condições como o salário, bom ambiente, projetos aliciantes e hipóteses de progressão de carreira, são também bastante importantes para atrair novos trabalhadores assim como retê-los.

Palavras-chave:

Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Gestão de Talentos; Employer Branding; Atração e Retenção de Talentos.

ABSTRACT

With the evolution of the global market and Industry 4.0, it has become essential to attract, develop, and retain talents with the skills and competencies required to address highly dynamic technological challenges and innovate in a rapidly evolving environment. Talent management plays a crucial role in the evolution of the global market, where companies need to attract talents from many parts of the world. Companies face challenges and opportunities in an ever-changing environment. To make the market aware of the conditions it offers, the company needs to advertise itself. This is where Employer Branding comes in, propagating the message about the conditions it offers to the employees. This study investigated what employer branding is for companies and its benefits in talent management, especially in attracting and retaining talents within organizations. The necessity for companies to have the best workers to remain competitive in the market has sparked a genuine competition for the top talent. A case study was conducted within a company in the paper and pulp industry, involving semi-structured interviews with employees, to gain insights into the significance of employer branding in attracting and retaining talents within this organization. The results lead to the conclusion that with the new generation of young professionals, the company must be appealing, offering excellent conditions for its employees, and having a strong reputation in the market. It is important that the company values and gives status to its workers. Simultaneously, factors like salary, a positive working environment, engaging projects, and opportunities for career advancement are also highly significant for attracting and retaining new employees.

Keywords:

Strategic Human Resources Management; Talent Management; Employer Branding; Talent Attraction and Retention.

INDICE

INTRODUÇÃO **1**

CAPÍTULO I **5**

1. REVISÃO DA LITERATURA **5**

1.1. CONCEITO DE TALENTO 7
1.2. GESTÃO DE TALENTO 10
1.3. A ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS 15
1.4. EMPLOYER BRANDING 16
1.5. O EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS 19

CAPÍTULO II **25**

2. METODOLOGIA **25**

2.1. OBJETIVOS DO ESTUDO 25
2.2. TIPO DE ESTUDO 26
2.2.1. ESTUDO DE CASO 26
2.2.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO 28
2.2.3. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 28
2.2.4. RECOLHA E ANÁLISE DOCUMENTAL 30
2.2.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO 31

CAPÍTULO III **33**

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS **33**

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 33
3.1.1 O EMPLOYER BRANDING NA EMPRESA 38
3.1.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS 40
3.2. CONCEITO DE TALENTO SEGUNDO A PERSPETIVA DOS ENTREVISTADOS 40
3.3. CRITÉRIOS UTILIZADOS PELA EMPRESA PARA IDENTIFICAR TALENTOS 42
3.4. A IMPORTÂNCIA DOS TALENTOS PARA A EMPRESA E COMO CONTRIBUEM PARA O SEU SUCESSO 43
3.5. RELAÇÃO ENTRE O TALENTO E A REALIZAÇÃO PROFISSIONAL E PESSOAL 45
3.6. CULTURA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA PARA OS TALENTOS 46
3.7. CONCEITO DE GESTÃO DE TALENTO 47

3.8. A GT E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA NO MERCADO 49
3.9. CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING 50
3.10. ESTRATÉGIA DE EB 52
3.11. AÇÕES OU INICIATIVAS ESPECIFICAS DE EB QUE TÊM UM IMPACTO POSITIVO NA EXPERIÊNCIA DO TRABALHADOR 53
3.12. RELAÇÃO ENTRE O EMPLOYER BRANDING E A ATRAÇÃO DE TALENTOS 54
3.13. RELAÇÃO ENTRE O EMPLOYER BRANDING E A RETENÇÃO DE TALENTOS 56
3.14. MELHORES PRATICAS E EVOLUÇÃO DO EB NA EMPRESA 57
3.15. DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO 58
3.15.1. IMPORTÂNCIA DO TALENTO E DA GT PARA A ORGANIZAÇÃO 58
3.15.2. ESTRATÉGIAS DA EMPRESA PARA IMPLEMENTAR O EB 60
3.15.3. VANTAGENS DO EB NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS 60
3.15.4. VANTAGENS DO EB PARA A EMPRESA E PARA OS TRABALHADORES 61

CONCLUSÃO 63

BIBLIOGRAFIA 66

APÊNDICE 1 70
APÊNDICE 2 77

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - O CONCEITO DE TALENTO É A CONJUGAÇÃO DE DESEMPENHO E POTENCIAL 9
FIGURA 2 - GESTÃO DE TALENTOS 11
FIGURA 3 - A FORMA ANTIGA E A NOVA FORMA DOS RH RECRUTAREM 11
FIGURA 4 - A MENTALIDADE ANTERIOR AOS ANOS 90 SOBRE O TALENTO E A MENTALIDADE QUE TEMOS ATUALMENTE. 12
FIGURA 5 - A REALIDADE DO MERCADO DE TRABALHO ANTIGA E A NOVA REALIDADE 14
FIGURA 6 - TIPOLOGIAS DAS ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING QUANTO AO SEU SUCESSO 21

FIGURA 7 - EVP EMPLOYER VALUE PROPOSITION 22
FIGURA 8 - OS 5 FATORES MAIS IMPORTANTES NA ESCOLHA DE UM EMPREGADOR 23
FIGURA 9 - DIMENSÕES DO EB 24
FIGURA 10 - ORGANOGRAMA DA DRH 35
FIGURA 11 - ORGANOGRAMA DA DGT 36

INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas nas organizações, está associada à Revolução Industrial, altura em que o trabalho deixou de ser manual e os trabalhadores passaram a ser considerados como se fossem parte da máquina onde estavam todo o dia a trabalhar. O trabalhador podia ser substituído por qualquer um, não existiam capacidades exigidas para as máquinas industriais, qualquer trabalhador servia (Cardoso, 2016).

A valorização dos Recursos Humanos e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) surgiram como uma resposta à indiferença pelas qualificações ou aptidões dos trabalhadores ao longo do século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial. No período pós-guerra, houve uma mudança de paradigma em relação à forma como as organizações viam os seus trabalhadores, tornou-se cada vez mais evidente que o capital humano dentro das organizações desempenhava um papel crucial no sucesso e na competitividade.

A uma indiferença pelas qualificações, ou aptidões dos trabalhadores seguiu-se o oposto, a valorização dos Recursos Humanos, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) mostrou um enorme desenvolvimento, principalmente na sua atitude para com os trabalhadores. Anteriormente os trabalhadores não eram considerados como um valor na empresa, eram apenas a mão de obra, neste momento são considerados um dos ativos mais importantes para a empresa, pois são eles que mantêm toda a empresa funcionar, assim como tornam ou não a empresa mais eficiente (Michaels et al., 2001).

A existência de reconhecimento e importância dos trabalhadores para as empresas, fez com que existisse uma mudança do nome “Pessoal” para os trabalhadores efetivos numa empresa, para “Recursos Humanos”, essa mudança na terminologia também reflete uma mudança na mentalidade organizacional, reconhecendo que os trabalhadores não são apenas um custo a ser minimizado, mas sim um investimento estratégico que pode impulsionar o sucesso e a competitividade da organização a longo prazo. Portanto, o termo "Recursos Humanos" destaca a importância de tratar os trabalhadores como parceiros valiosos e investir no seu desenvolvimento e bem-estar para alcançar os objetivos organizacionais, dando desta forma o reconhecimento e valor aos seus trabalhadores (Cardoso, 2016).

Em 1990 numa conferência surgiu a palavra “Employer Branding” através de Simon Barrow, chairman do People in Business. No entanto só em 1996 o conceito de EB foi publicado num

artigo de Simon e Tim Ambler que era um teórico especialista em Marketing. A expressão foi usada para passar para o mercado a reputação de uma empresa como boa empregadora, para que fosse definida com uma imagem positiva para os seus atuais e futuros trabalhadores. Nesse estudo conjunto o EB era definido como um conjunto de benefícios económicos, psicológicos e funcionais que serviam para identificar uma empresa e um posto de trabalho (Veloso, 2018).

No seculo XXI, com um elevado desemprego e com as empresas a precisar de reter talentos, de forma a ultrapassar a competitividade existente no mercado, devido a fatores relacionados com mudanças estruturais na economia global, avanços tecnológicos, flutuações económicas e crises financeiras. Surgiu um grande interesse pelo Employer Branding (EB), como forma de atrair e reter talentos (Lloyd, 2002 e Mosley, 2007, cit. in Calisto, 2016). A denominada guerra pelos talentos associa-se a um momento de transição da sociedade industrial para a pós-industrial.

A noção de que o capital humano é extremamente importante na organização e de forte importância estratégica, tem vindo a acontecer de forma continuada no tempo, a procura das melhores técnicas para atrair e reter talentos que façam a diferença numa organização para que esta se torne competitiva no mercado. A gestão de talentos começou a ser implementada nas organizações como uma abordagem abrangente e estratégica para maximizar o potencial humano dentro de uma organização. Para atrair e identificar talentos, programas de trainees, para atrair talento jovem, desenvolver o talento com formações e motivação, conseguida com vários tipos de benefícios acrescentados à sua remuneração e projetos de carreira. Os talentos têm de se sentir atraídos para irem para uma empresa e isso passou a ser a grande preocupação no mercado de trabalho. A tecnologia pode ser “desenvolvida, ou até adquirida, mas as pessoas têm de ser conquistadas” (Veloso, 2018, p. 9).

Com a necessidade de ter talentos numa organização, começaram a existir novas ferramentas na GRH. Surgiu o conceito de EB uma prática que aparece como resposta às dificuldades existentes em contratar trabalhadores. Nos anos 90 o conceito “guerra pelo talento” tornou-se mais presente nas organizações para conseguir trabalhadores que se adaptassem a todas as mudanças que se impunham e ficassem fidelizados à sua empresa (Michaels et al., 2001).

Para além dos serviços ou produtos de uma empresa, são os Recursos Humanos (RH) que hoje têm o papel principal na empresa. No fundo são eles os responsáveis pela produção da empresa e de proporcionar o desenvolvimento da organização. Podemos dizer que a evolução

da tecnologia e a inovação das trocas comerciais e de negociação, fazem com que as organizações tenham a necessidade de estar atentas às suas próprias necessidades estratégicas, bem como às da concorrência, com o intuito de adquirir vantagem competitiva e poder conquistar o mercado (Walsh & Volini, 2017).

Percebeu-se que como ferramentas essenciais para esta evolução era necessário ter uma visão estratégica para conseguirem os melhores trabalhadores a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), teria que ter obrigatoriamente um processo de recrutamento e seleção mais cuidado para obter os melhores candidatos, procedimentos de avaliação de desempenho dos trabalhadores e constante formação, para que exista uma persistente e notória evolução ao longo do trajeto de cada trabalhador na sua carreira, caso contrário mesmo que o recrutamento fosse um sucesso os trabalhadores poderiam sair facilmente, caso a empresa não lhes fornecesse a motivação necessária.

Desta forma, o EB surge como uma ferramenta muito importante na gestão de talentos tanto na atração de talentos como na sua retenção (Ambler, 1996), os trabalhadores na atualidade, essencialmente as novas gerações, estão constantemente atentos ao mercado de trabalho e sempre que surja uma oportunidade com melhores condições ou com projetos mais atrativos, mudam de imediato de empresa. Isto provoca instabilidade constante a nível empresarial, tanto a nível de produção como em relação aos colegas que ficam na empresa, surgindo descontentamento e uma imagem negativa. O marketing e a GRH juntam-se para conquistar o mercado e consequentemente trabalhadores.

As empresas começaram a procurar talentos na concorrência, uma verdadeira guerra pelo talento. Desta forma a gestão de talentos procura atrair pessoas com mais talento, logo mais valiosas pelo seu alto desempenho, passa a ter a junção do marketing aos processos anteriormente utilizados. A empresa passa a ser uma marca que pretende ter impacto no mercado e em todos os seus *stakeholders*.

Neste trabalho de investigação procura-se analisar a relação do Employer Branding na Gestão de talentos da empresa em estudo e a sua importância, como fator influenciador no mercado interno e externo da empresa, assim como na atração e retenção dos trabalhadores. A pergunta de partida da presente investigação é: Qual é a importância do employer branding na atração e retenção de talentos? Qualquer que seja o tema da investigação, precisa de um motivo, uma necessidade de conhecimento a aprofundar, uma dúvida inicial ou seja a

pergunta de partida, para a investigação. Essa pergunta de partida será o início de todo o processo de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Depois de clarificar a pergunta de partida que vai conduzir toda a investigação, deu-se início ao processo de pesquisa teórica e à metodologia que se deve seguir para melhor responder aos objetivos da investigação.

Objetivo Geral: Analisar e refletir sobre o papel do employer branding na atração e retenção de talentos.

Objetivos específicos:

1. Carateriza a empresa;
2. Compreender a importância do Talento e da GT para a organização;
3. Conhecer as estratégias da empresa para implementar o EB;
4. Identificar as vantagens do EB na atração e retenção de talentos,
5. Identificar as vantagens do EB para a empresa e para os trabalhadores.

Em suma, pretende-se perceber como a empresa em estudo (empresa X), implementa o EB, se o EB tem constituído um processo de melhoria da GT, analisar a importância do tema na atração e retenção de trabalhadores e detetar as vantagens que foram obtidas após a implementação do EB.

O presente estudo tem uma vertente exploratória e uma natureza qualitativa, através da realização de um estudo de caso numa empresa portuguesa da área da Indústria do papel e pasta denominada por empresa X neste trabalho, suportado por entrevistas semiestruturadas e pela análise documental.

Esta dissertação está organizada em três capítulos principais. No primeiro, a revisão da literatura. No segundo, a estratégia metodológica de apoio à investigação desenvolvida. No terceiro, os resultados do estudo empírico.

CAPÍTULO I

1. REVISÃO DA LITERATURA

A globalização e as mudanças no mercado empresarial alteraram significativamente a importância atribuída aos trabalhadores, incentivando as empresas a adotarem uma abordagem mais estratégica para a gestão de talentos e a valorizarem o capital humano como um diferencial competitivo fundamental. pelo que a “qualidade de gestão de uma organização depende, fortemente, da qualidade das pessoas que consegue atrair e selecionar” (Cunha et al., 2012, p.187).

As pessoas ao longo do século XX foram ganhando cada vez mais importância para as empresas, impulsionando uma mudança fundamental na maneira como as empresas gerenciam e valorizam seu capital humano. A partir dos anos 70/80 os trabalhadores começaram a ser consideradas como um valor estratégico que se aliava aos objetivos das empresas onde estavam. Passou a ser necessário ter uma estratégia, a fase anterior de conformismo passa a ser de empenhamento e comprometimento (Cardoso, 2016).

Os trabalhadores são agora um valor estratégico para as empresas e hoje muitas delas são consideradas talentos com capacidades técnicas e psicológicas capazes de fazer a diferença numa empresa, pessoas que adicionam valor à empresa (Cardoso, 2016). Investir no desenvolvimento e na fidelidade para com a empresa desses talentos é essencial para impulsionar o crescimento e a inovação a longo prazo da empresa.

O sucesso das empresas está em selecionar trabalhadores com capacidade psicológica elevada, capacidade de inovar fazer e ter empatia, assim como se sentir comprometido com a empresa. Mas para garantir a presença deste tipo de trabalhadores é necessário a empresa contar com uma GRH que se comprometa com o desenvolvimento dessas pessoas. Proporcionar novos projetos desafiantes, oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, existir transparência e verdade nas avaliações assim como na progressão de carreira e possibilidade de conciliação com a vida familiar (Cunha et al., 2012).

A palavra “talentos”, não é uma palavra mais bonita ou atual para recursos humanos. É uma palavra que define uma nova realidade organizacional evolutiva, com complexidade e em constante mutação (Cardoso, 2016). A competição por talentos entre as empresas é uma realidade cada vez mais importante e presente nas organizações, as empresas estão

constantemente a procurar novas formas de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos para manter sua competitividade e levar ao sucesso organizacional.

A guerra entre as empresas pelos talentos, reflete a importância estratégica dos recursos humanos nas organizações modernas e a necessidade das empresas de garantir acesso aos profissionais mais qualificados para impulsionar sua competitividade e inovação, estejam eles, nas universidades ou na concorrência é um dos fatores mais importantes da GRH, pois o objetivo é conquistá-los, motivá-los e retê-los (Cunha et al., 2012).

A necessidade das empresas em reter talentos é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso das empresas. Talentos são aqueles que possuem habilidades, experiências e competências únicas que contribuem significativamente para o desempenho e o crescimento da empresa, essa procura de talentos, provocou um grande interesse pelo EB (Employer Branding) como uma forma de atrair e reter talentos, tornando as empresas mais competitivas e mais atrativas para se trabalhar (Lloyd, 2002 e Mosley, 2007, cit. in Calisto, 2016).

O conceito de EB mesmo pela sua designação Employer- quem contrata os trabalhadores e Branding – marca, é a junção do marketing às práticas dos RH, em especial a atração e retenção de trabalhadores. Trata-se de uma forma rápida das pessoas identificarem a empresa, como nas marcas de produtos que compramos em que escolhemos os que mais se identificam connosco (Veloso, 2018).

O EB é a publicidade de uma marca que identifica uma empresa, servindo essencialmente para mostrar a imagem de uma empresa atrativa para os futuros trabalhadores, para o mercado concorrente e para os trabalhadores da própria empresa. A prática de promover a marca identificativa de uma empresa como empregadora é essencial para atrair e reter talentos de qualidade, pois ajuda a empresa a destacar-se num mercado de trabalho competitivo e a criar uma reputação sólida e positiva como empregadora de preferência, essa imagem define o que a empresa é no mercado e o que poderá oferecer aos trabalhadores (Cardoso, 2016).

A estratégia que marca o EB é a publicidade da visão, missão e valores da marca, dessa forma a empresa está essencialmente a partilhar a sua promessa aos seus trabalhadores e potenciais candidatos sobre o que ela representa como entidade empregadora. Trata-se de uma estratégia eficaz de Employer Branding, pois ajuda a empresa a publicitar a sua

identidade única como empregadora e a atrair talentos que se identificam com sua cultura e objetivos organizacionais, provando com isso ser o melhor local para trabalhar (Veloso, 2018).

Ganhar a guerra do talento não consiste na contratação de um enorme número de pessoas e nem ser a empresa mais desejada no mercado, trata-se de adotar uma abordagem estratégica e holística para atrair, desenvolver e reter os melhores talentos que possam contribuir significativamente para o sucesso e a competitividade da organização. Requer uma abordagem centrada no desenvolvimento e no comprometimento dos talentos para impulsionar o sucesso e a competitividade a longo prazo da organização, é essencialmente a capacidade de reter, os trabalhadores que estão na empresa pois esses são a identidade da empresa, são eles que passam para fora a verdadeira imagem da empresa e a mais credível (Veloso, 2018).

1.1. Conceito de talento

A Indústria tem tido uma evolução abissal, são cada vez mais procurados recursos humanos com qualidade superior para acompanharem o processo de rápido desenvolvimento, “o que determina a nova Indústria 4.0 não é a digitalização, mas sim a inteligência disruptiva que altera os modelos de relação com o cliente e de negócio” (Amaral, 2017, p.10). É a inteligência disruptiva que verdadeiramente impulsiona a transformação na forma como as empresas operam e produzem, permitindo uma maior eficiência, flexibilidade e inovação nos processos industriais.

Com novas exigências de adaptação colocam-se novos desafios de desenvolvimento dos recursos humanos na indústria, terá de existir uma qualidade e quantidade de trabalhadores com elevadas competências e facilidade de adaptação a novas situações e tecnologias, promovendo um ambiente de aprendizagem contínuo, inovação e diversidade. Isso é essencial para garantir a competitividade e o sucesso a longo prazo da indústria. No entanto o principal objetivo não é contratar um grande número de profissionais, mas sim os verdadeiros talentos, pois estes são poucos (Cardoso, 2016).

A procura das organizações pelos talentos é uma prioridade estratégica para as empresas nos dias de hoje, pois os talentos desempenham um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade organizacional. Investir na aquisição e no desenvolvimento de talentos

qualificados é essencial para garantir uma vantagem competitiva no mercado e ter crescimento a longo prazo da empresa, estejam estes nas universidades ou em empresas concorrentes, é nos dias de hoje uma das principais preocupações da gestão empresarial. A qualidade de uma empresa depende dos talentos que consegue atrair motivar e reter. Como refere Cunha et al. (2012, p.187) “Sem qualidade na fonte, dificilmente se consegue obter qualidade nos processos e no produto final”.

O capital intelectual refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, experiências e informações detidas pelos trabalhadores de uma organização, bem como aos sistemas e processos que permitem que esse conhecimento seja criado, compartilhado, e aplicado de forma eficaz. Assume uma importância crescente como o principal ativo de uma empresa, pois é ele que permite que a informação seja transformada em conhecimento e aplicada de forma eficaz para impulsionar a inovação, a competitividade e o sucesso organizacional. “No contexto do novo paradigma da gestão do conhecimento, o capital intelectual, parece assumir, de forma crescente, a função de principal ativo de uma empresa, pois é ele, efetivamente, que permite que a informação se transforme em conhecimento.” (Matos & Lopes, 2008).

As empresas são forçadas a identificar e selecionar no mercado trabalhadores que demonstram um elevado desempenho, que pela sua forma de trabalhar vão inspirar os seus colegas a serem melhores e mais produtivos no que fazem. Esses trabalhadores de alto desempenho não alcançam apenas resultados excecionais nas suas tarefas, mas também têm um impacto positivo no desempenho geral da equipa e da organização. Essas pessoas impulsionam o sucesso da equipa e da organização e também contribuem para uma cultura de excelência e melhoria contínua. As empresas não podem perder ou não aproveitar esses trabalhadores. Esses trabalhadores de excelência usualmente não são mais do que 3% a 5% da força de trabalho de uma organização (Berger & Berger, 2004).

O fator humano em qualquer organização é a combinação da inteligência com habilidades específicas e conhecimento, são os que são capazes de aprender de mudar inovando e fornecendo o impulso criativo que conferem à organização o seu diferencial no mercado, que se forem devidamente motivados podem garantir no longo prazo a própria sobrevivência da organização (Armstong & Taylor, 2020).

Talentos para as organizações são pessoas com habilidades, competências e características individuais que são imprescindíveis para uma organização e que são valorizadas para atingir os objetivos da empresa. Os talentos têm um papel decisivo no sucesso de uma empresa,

pois são os recursos humanos que estimulam a inovação, a produtividade e o crescimento. O que não quer dizer que todos os outros trabalhadores não interessem para a empresa. Para Adelino Cardoso os talentos, são pessoas comuns com a diferença de terem um gosto pelo seu trabalho e uma motivação que promove desenvolvimento e resultados significativos. São trabalhadores que se distinguem e se tornam imprescindíveis (Cardoso, 2016).

O talento é quem consegue fazer diferente e melhor para a organização, destacando-se dos colegas com potencial para a gestão da organização. “São pessoas que associam a capacidade para atingir resultados ao potencial de desenvolvimento e aquisição de novas competências" (Cardoso, 2016, p.14)

As mais valias para um talento não se enquadram somente em benefícios e salário, mas também na liberdade e autonomia de decisões e progressão na carreira, do correto alinhamento interno de vários elementos do sistema de gestão de talentos, bem como sua incorporação no sistema de valores da empresa e envolvimento na estratégia de negócios e da sua coordenação global (Günter, et al., 2007).

A identificação e atração de talentos envolve uma perceção profunda da estratégia da organização, um conhecimento sobre a empresa e a sua cultura. A estratégia de marketing da empresa desempenha um papel determinante para o sucesso e para atrair talentos com elevados conhecimentos. Quando a empresa identifica um talento, deverá motivá-lo com um continuo desenvolvimento (Blass, 2009).

Figura 1 - O conceito de talento é a conjugação de desempenho e potencial

Fonte: Elaboração própria com base em Cardoso (2016).

Cardoso (2016) compara a distribuição de talentos a uma equipa de futebol, conforme na figura 1: os jogadores como Cristiano Ronaldo ou Messi estão na posição “C”, terão de ser motivo para uma distinção relativamente à maioria dos jogadores, são os talentos da equipa, eles marcam a diferença no jogo e mesmo na interação com os colegas, todos querem estar na equipa dos melhores. Os jogadores na posição “B” são a maioria dos jogadores com uma prestação média, com relação aos jogadores, na posição “A” são os que já não chamados para jogar e podem mesmo estar a terminar a sua carreira futebolística.

Na posição “D” temos um alto potencial e um baixo desempenho, neste caso podem estar enquadrados os recém-licenciados com muito conhecimento e pouca experiência. Na posição “E” com elevado desempenho e pouco potencial, estes casos têm mais dificuldades em adquirir novas competências, são pessoas com dificuldades na adaptação a novas exigências de mercado e acabam por entrar em declínio (Cardoso, 2016).

De acordo com (Cunha et al, 2012) a qualidade da gestão de uma empresa depende dos talentos que a mesma atrai e seleciona. A Randstad Sourceright fez um estudo através de questionários a 400 profissionais de RH. Nesse estudo 72% das empresas afirma que a falta de talentos já teve um impacto negativo na empresa e mais de metade das mesmas acreditam que já existe uma ameaça à continuidade da liderança, pois não existem possíveis sucessores (Veloso, 2018).

1.2. Gestão de Talento

A designação de “Gestão de Recursos Humanos” tem vindo, neste momento, a dar lugar à “Gestão de Talentos” (Cardoso, 2016). A gestão de talentos é um elemento muito importante para o sucesso de qualquer organização. É a prática de atrair, desenvolver e reter talentos para atingir os objetivos da organização. reflete uma mudança de paradigma na forma como as empresas abordam a gestão de pessoas, reconhecendo os trabalhadores como talentos valiosos e adotando uma abordagem mais estratégica e centrada no desenvolvimento e retenção desses talentos.

A gestão de talento faz parte da gestão estratégica dos RH, da criação de valor para a organização, os talentos não são apenas para satisfazer as necessidades presentes, mas essencialmente as de futuro de uma organização (Cardoso, 2016).

Figura 2 - Gestão de talentos

Fonte: Elaboração própria com base em Cardoso (2016).

Figura 3 - A forma antiga e a nova forma dos RH recrutarem

A forma antiga	A nova forma
RH são responsáveis pela gestão de pessoas.	todos os gestores, começando pelo CEO, são responsáveis por fortalecer a sua equipa de talentos
Nós pagamos bem e oferecemos benefícios	Nós moldamos a nossa empresa, os nossos empregos e até a nossa estratégia para atrair talentos.
Recrutar é como fazer uma compra.	Recrutar é como fazer marketing.
Pensamos que o desenvolvimento surge com a formação.	Estimulamos o desenvolvimento principalmente com Coaching e mentoring.
Tratamos todos de igual forma e pensamos que todos tem iguais capacidades.	Contratamos todos os empregados mas investimos de forma diferente em cada um deles.

Fonte: Elaboração própria com base em Axelrod (2001, p.16).

Na figura 3 conseguimos ver como era a forma antiga dos RH recrutarem. Até os benefícios e os salários que hoje são atribuídos fazem bastante diferença dos anteriores, antes dava-se o valor que a empresa achava apropriado para a função, neste momento o trabalhador exige ter as condições que a sua experiência no mercado permite, forçando a empresa a ajustar os valores para o exigido pelos trabalhadores e não para uma função. Na mesma função podemos ter valores diferentes de remuneração de acordo com o valor que cada um desses trabalhadores tem no mercado ou exige para o desempenhar.

Figura 4 - A mentalidade anterior aos anos 90 sobre o talento e a mentalidade que temos atualmente.

Fonte: Elaboração própria com base em Axelrod (2001, p.22).

Na figura 4 conseguimos perceber as diferenças enormes entre a mentalidade anterior aos anos 90 sobre o talento e a mentalidade que temos atualmente. A perfeita convicção dos talentos levarem a um melhor desempenho nas empresas, todos os gestores têm a responsabilidade de formar uma equipa de verdadeiros talentos, deixando de estar só na responsabilidade dos RH.

É também importante e premente uma verdadeira necessidade de uma gestão continuada da carreira desses trabalhadores. A nova geração de licenciados tem uma questão recorrente, o que vou fazer a seguir, hoje estou aqui e amanhã? Estes “novos” profissionais querem ter a liberdade de escolher e serem valorizados. Não se ligam a um trabalho ou a uma empresa, estão focados na qualidade de vida e saem quando se deparam com o primeiro contratempo. Esta fuga à rotina, querer sempre novos projetos, por vezes não é acompanhada pelas empresas mais tradicionais. Nestas empresas não existem participações transversais os descritivos de funções são muito restritivos, não fugindo ao trabalho repetitivo (Veloso, 2018).

Os gestores de recursos humanos escolhem os métodos de recrutamento externo de acordo com os candidatos que pretendem obter, por exemplo tendo em conta as redes sociais usadas pelo público-alvo que pretendem ou mesmo jornais específicos, tendo diferentes custos associados às diversas formas que utilizarem, tendo sempre em conta o custo benefício, estando muito dependente do número de candidatos pretendidos para um cargo específico. O recrutamento externo atualmente é feito essencialmente através dos canais dos mídia, jornais, agências de recrutamento, universidades e feiras de emprego e até pelo velho canal de mensagem pelas conversas informais entre pessoas (Taylor, 2014 e Muscalu, 2015, cit. in Rana, 2021).

O recrutamento online tem vindo constantemente a aumentar, sobretudo nas últimas duas décadas (Acikgoz & Bergman, 2016, cit. in Rana, 2021). Pela relação custo benefício e pela facilidade de fazer bases de dados de possíveis candidatos mesmo para futuras contratações, poupando a novos anúncios e ganhando tempo.

De acordo com (Priyadarshini et al. 2017 cit. in Rana 2021), para que o recrutamento seja efetuado de forma eficaz, tem de existir uma correspondência entre a qualidade da comunicação e os meios utilizados, quanto mais relevante a informação mais probabilidades existem do preenchimento das vagas existentes, pois a comunicação chega mais eficazmente não gerando dúvidas acerca da vaga a ocupar (Rana, 2021). Muitas vezes a falta de objetividade da comunicação, leva a que o candidato não considere a vaga interessante.

O e-recrutamento, o recrutamento pela internet tem provocado grandes mudanças no modo de gerir o recrutamento, com um conjunto de ferramentas que algumas empresas já utilizam e que permitem receber candidaturas e fazer logo um primeiro processo de triagem (Cunha et al., 2012).

Também existem páginas web de organizações especializadas em recrutamento, que recebem os pedidos de candidatos que oferecem o seu trabalho, assim como recebem a procura de trabalhadores pelas empresas, muitos destes são grátis para ambos os utilizadores, ou pagos pelo futuro empregador e grátis para os candidatos (Cunha et al., 2012). Algumas empresas já investiram mais no próprio recrutamento e têm as suas próprias páginas na web, com campos previamente estruturados para o preenchimento do candidato, fazendo com que a empresa só receba a informação que lhe interessa, podendo comparar os dados facilmente e escolher o candidato ideal para a função e guardando os restantes em base de dados se assim quiser.

Os gestores de RH perceberam que a eficiência e eficácia do recrutamento dependiam da forma de comunicação e da imagem da empresa que o recrutador passa, pois este é a primeira imagem da empresa que o candidato tem.

Figura 5 - A realidade do mercado de trabalho antiga e a nova realidade

A realidade antiga	A nova realidade
As pessoas precisam das empresas	As empresas precisam das pessoas
A maquinaria o capital e a localização eram a vantagem competitiva	Os talentos são a vantagem competitiva nas empresas.
Melhor talento faz alguma diferença	Melhor talento faz toda a diferença
Falta de empregos	Falta de talentos
Os empregados são leais e os trabalhos seguros	Os empregados mudam facilmente de emprego.
Os empregados aceitam o que lhe é oferecido pelas empresas.	Os empregados pedem muito mais do que é oferecido pelas empresas.

Fonte: Elaboração própria com base em Axelrod (2001, p.6).

Na figura 5 temos a realidade do mercado de trabalho antiga e a nova realidade. Agora não são as pessoas que precisam das empresas, neste momento, as empresas precisam de pessoas, porque o mercado encontra-se com falta de trabalhadores com talentos específicos e com capacidades de adaptabilidade pretendidas.

Os empregos já não são para toda a vida, a qualquer momento um trabalhador pode mudar de empresa por um melhor salário, condições ou até por um projeto novo.

A gestão de talento tem vindo a ser uma importante parte do RH com todas as técnicas utilizadas, por forma a gerir estrategicamente uma empresa, escolhendo os melhores trabalhadores no mercado, os verdadeiros talentos. O EB na gestão de talentos da organização, principalmente no recrutamento de verdadeiros talentos, pela atração à própria empresa é o objetivo deste estudo.

1.3. A atração e retenção de talentos

A gestão de talentos consiste num conjunto de atividades com o objetivo de integrar, orientar e motivar a carreira dos trabalhadores. Todos estes passos têm muita importância para passar uma boa imagem da empresa, a importância não é só de atrair e sim de todo o ciclo de vida do trabalhador na empresa, sendo vantajoso para os trabalhadores como para as organizações (Sekiou et al. 2001, cit. in Rana, 2021).

Percebeu-se que as ferramentas essenciais para esta evolução, seriam um processo de recrutamento e seleção mais cuidado para obter melhores candidatos, procedimentos de avaliação de desempenho dos trabalhadores e constante formação, para que exista uma persistente e notória evolução ao longo do trajeto de cada trabalhador. As estratégias de atração e retenção de talentos, não são mais do que a oferta que a empresa tem para os trabalhadores (Cardoso, 2016).

Novos planos de carreiras, para motivar e evitar a estagnação do trabalhador, melhorando a sua performance na função, mas também fomentando assim a tão desejada retenção dos verdadeiros talentos nas empresas. Com novos talentos a empresa pode melhorar o seu desempenho (Rana, 2021).

O reconhecimento da existência de trabalhadores considerados verdadeiros talentos, conduziu a uma necessidade de desenvolvimento de competências, para que os mesmos estivessem sempre interessados e não existisse uma estagnação.

Tornaram-se importantes as condições salariais e contratuais, de forma a evitar melhores ofertas externas e a tentação de saírem para um mercado competitivo e sempre em evolução. A realização pessoal, o desenvolvimento, o reconhecimento familiar da empresa e da sociedade, são os fatores que mais motivam os trabalhadores (Cardoso, 2016). Sentimos que o nosso valor tem a ver com o trabalho, com o carro que temos, com a escola em que pomos os nossos filhos a casa que compramos, o título que temos no LinkedIn e tudo mais.

Nos dias de hoje já existe a dúvida, se faz sentido falar em retenção (Cardoso, 2016). Os jovens já não pretendem um emprego para toda a vida, uma estabilidade na empresa onde trabalham. Querem uma motivação constante com novos projetos, desenvolvimento de competências e progressão ao longo do tempo.

1.4. Employer branding

Atualmente o EB é uma expressão já bastante usada, mas por vezes não compreendida na sua totalidade. O EB está muito associado a recrutamento, no passado o recrutamento tinha de ser atrativo, mas apenas era pensado dessa forma quando a procura era superior à oferta. Um dos primeiros recrutamentos com base na estratégia de influenciar para recrutar data de 55 d.C. quando Júlio Cesar o imperador tinha falta de soldados então pagava mais de 30% do salário aos soldados que tinha para convencerem outros a virem lutar com eles, esta era a forma encontrada para atrair novos candidatos, já nessa altura era uma forma elaborada de recrutamento (Veloso, 2018).

O conceito de EB, surge na década de 90, devido ao termo “Guerra pelo Talento / War for Talent (Michael set al., 2001). Em 1990 Barrow utiliza pela primeira vez a expressão EB, mas só em 1996 é publicado um artigo em conjunto com Ambler no *Journal of Brand Management* (Veloso, 2018). Nessa altura Ambler e Barrow surgem com o uma nova prática não conhecida até aí – o EB na gestão de RH (Backhaus, 2016).

Em 2016 quando pesquisávamos já se conseguia encontrar mais de 3 milhões de respostas na pesquisa do termo EB no Google Scholar, dando-nos a prova concreta de que é um

assunto de profundo interesse no mundo dos RH na atração, retenção e motivação de trabalhadores (Backhaus, 2016).

É da responsabilidade dos RH, apoiada pelas áreas de comunicação e Marketing produzir e desenvolver a marca, tendo em atenção os objetivos da empresa e garantindo uma visão positiva e real pelo mercado de trabalho (Cardoso, 2016).

O efeito do EB, pode ser medido de forma a poder ser avaliado e corrigido se necessário, fazendo questionários de satisfação aos trabalhadores, analisando as estatísticas do absentismo, do *turnover* (rotatividade das pessoas, entradas e saídas), número de candidatos, entrevistas de saída e candidatos que recusam as propostas de trabalho (Cardoso, 2016).

Desta forma a gestão de talentos para atrair pessoas mais valiosas pelo seu alto desempenho, passa a incluir também o marketing aos processos anteriormente utilizados. para ter impacto no mercado e em todos os seus stakeholders.

Ao longo de toda a vida das organizações o EB é importante, para as empresas recentes no mercado, promove o seu conhecimento pelo mercado em que se lançam e poderem ser vistas como uma organização atrativa facilitando com que os candidatos optem pela novidade. Para organizações já inseridas no mercado de trabalho, que devem manter o espírito inicial de empenho e a comunicação mais objetiva e com um projeto bem definido, continuando a manter um interesse sempre ativo e notório no seu mercado (Sezões, 2017).

Os trabalhadores na atualidade estão constantemente atentos ao mercado de trabalho e sempre que surge uma oportunidade com melhores condições ou com projetos mais atrativos, mudam de imediato de empresa. Isto provoca instabilidade constante a nível empresarial, tanto a nível de produção como face aos colegas que ficam na empresa, trazendo sempre uma imagem negativa.

Devido ao grande desafio desta última geração que sai da empresa à menor adversidade, esta nova relação entre trabalhador e empresa, trouxe a grande necessidade de uma verdadeira estratégia de EB (Veloso, 2018).

Os trabalhadores procuram empresas que tenham valor no mercado, porque essas empresas acabam por lhes trazer a eles próprios mais valor de mercado e mesmo status. Neste

momento são os talentos que escolhem a empresa para onde vão trabalhar e não o contrário (Cardoso, 2016).

Temos um exemplo de uma empresa a General Electric (GE) que teve de se adaptar ao mercado para atrair trabalhadores, a visão que tinham da empresa era de trabalho industrial manual, para que a imagem se tornasse mais atrativa no mercado, fez uma publicidade televisiva em 2015, que se espalhou pela internet. A publicidade é sobre um programador que ao ser surpreendido pelos amigos com uma festa surpresa para comemorar o novo emprego, eles ficam desiludidos quando ele diz que o emprego é na GE e não numa das grandes empresas tecnológicas (Veloso, 2018). O marketing e a gestão de recursos humanos juntam-se para conquistar o mercado e consequentemente trabalhadores, dando uma visão da empresa sempre de forma a cativar.

O EB desempenha um papel fundamental na gestão de talentos, permitindo que as empresas atraiam e retenham os melhores profissionais, alinhando a sua imagem como empregadoras, com os seus valores e cultura organizacional. É uma estratégia em constante evolução que requer consistência e adaptação para manter a sua eficácia.

O EB é uma ferramenta poderosa para atrair e manter os melhores talentos. Ele molda a imagem da empresa no mercado de trabalho, fazendo a diferença da concorrência (Ambler, 1996).

Segundo Veloso (2018) o EB está presente ao longo do ciclo de vida do trabalhador na empresa, existindo 7 passos em que a interação do trabalhador com a empresa é bastante importante para a marca da empresa, tanto para o exterior como para o interior da mesma:

1. Atração é o primeiro contacto, aqui o EB tem um impacto enorme, a marca e a mensagem que passa da empresa, podem condicionar este passo.
2. Candidatura este é um passo que muitas vezes é considerado pouco relacionado com o EB, no entanto o excesso de burocracia, a dificuldade em apresentar uma candidatura. Esta complexidade, deixa uma má imagem da empresa, perdendo candidatos, a imagem da marca aqui é afetada.
3. *Onboarding* é uma fase crucial, muitas vezes considerada pouco importante, pois como o candidato já entrou, o impacto da marca já não é necessário, pois não é assim, este é um dos passos que leva muitos candidatos a ficarem desiludidos com a primeira impressão da empresa, mostrando realmente a forma como trabalha. O atraso na

entrega das ferramentas de trabalho, a má inserção na equipa, sem ser apresentado e colocado na sua secretária, entre outros, traz um desencantamento, capaz de ser o bastante para sair. Aqui o encantamento para com a marca desaparece.

4. Retenção, os trabalhadores da empresa são os que mais contribuem para o EB da empresa, existe a necessidade de continuar a ser a empresa que os levou a querer entrar. O encantamento não pode desaparecer, caso contrário isso passa de imediato para os novos trabalhadores.
5. Desenvolvimento, os trabalhadores precisam de continuar a aprender, de ter novos desafios, saberem que querem contar com eles para o futuro, que apostam neles. Aqui é uma fase primordial para manter talentos, responsáveis pelo desempenho e imagem da empresa.
6. Saída, esta por muitos ignorada ou tida como pouco importante. É uma fase em que o feedback honesto e a forma profissional que deve ser feita a entrevista de saída, mostra a preocupação da empresa para com os seus trabalhadores, que ainda os ouve e respeita, a oferta do *outplacement* pode fazer toda a diferença. Neste momento existe um grande impacto no EB.
7. *Alumni* (trabalhadores que já saíram) o mundo das empresas está interligado. Este trabalhador pode recomendar ou opinar sobre o trabalho e ambiente na empresa, ou por outro lado falar mal da empresa até nas redes sociais, estas mensagens dos trabalhadores, são 24 vezes mais partilhadas do que as dos canais corporativos, acabando por matar o efeito pretendido do EB.

Todas as fases de relação do trabalhador e empresa afetam ou promovem a marca da empresa. O EB não acaba na atração, existe em todo o percurso do trabalhador (Veloso, 2018).

1.5. O employer branding na atração e retenção de talentos

Para que a cultura organizacional se torne atrativa no mercado de trabalho, terá de ser percebida pelos trabalhadores a nível interno e a nível externo. Esta técnica de marketing também é considerada importante internamente no trabalhador da empresa, pois motiva os trabalhadores e cria um nível de confiança imprescindível para a retenção do trabalhador, porque sendo a empresa onde trabalham uma marca que atrai os trabalhadores no mercado

externo, também gera nos internos a vontade de se manterem na mesma empresa, por se considerar atrativa no mercado (Taylor, 2010).

De acordo com Taylor (2010), o EB traz vantagens, não só relacionadas com o recrutamento, mas também na retenção, no desempenho e motivação dos trabalhadores. Existe a necessidade de uma estratégia de marketing bem dirigida, para mostrar as políticas e valores que existem na empresa, trata-se de uma estratégia a longo prazo. Esta forma de publicitar a empresa condiciona a imagem da empresa a nível global, com todos os stakeholders da empresa e não só com os candidatos e empregados internos.

Moroko e Uncles (2008, cit. in Backhaus, 2016) apontam como principais fatores para estarem relacionados diretamente à marca da empresa, a consciência, diferenciação e relevância da empresa. O EB demonstra a verdadeira identidade da empresa e a sua cultura, o que promove a fidelidade dos trabalhadores e a sua motivação, aumentando por isso a produtividade (Backhaus & Tikoo, 2004, cit. in Backhaus, 2016).

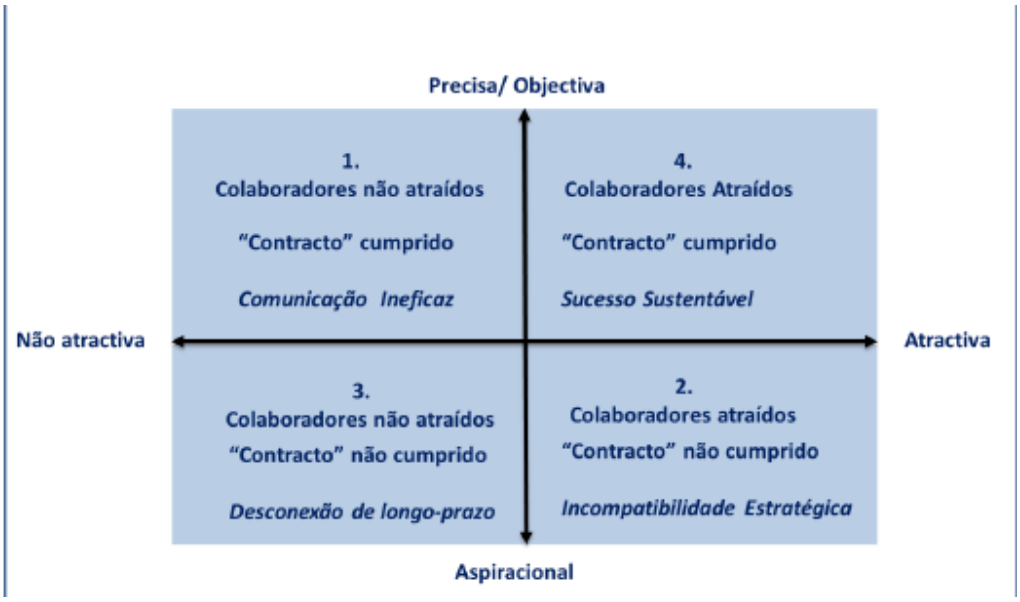
O EB é uma estratégia que além de promover benefícios no mercado global em relação a entidades organizacionais similares, também se manifesta a nível psicológico no facto de mostrar uma aparência estável e uma componente afetiva pela reputação da empresa, através do que o público em geral pensa da empresa, pode ser considerada uma empresa com boa reputação ou má reputação consoante a imagem que passa para o público em geral. Acabando por definir a empresa positivamente ou negativamente.

Assim, como qualquer campanha de marketing de consumo, visa apenas atingir alguns consumidores. O EB também procura o mesmo, não para vender produtos, mas para atrair talentos. O objetivo nunca é conseguir candidatos em elevada quantidade e sim com elevada qualidade, os ditos talentos. Ou seja, o verdadeiro papel do EB é o de distinguir as empresas no mercado e proporcionar uma atração de talentos. Tornou-se por isso uma prática bastante importante para a GERH. A marca de uma empresa, confirma a existência de um estilo próprio, uma personalidade, uma diferenciação, consistência, identidade, imagem, experiência e capacidade da oferta (Sezões, 2017).

De acordo com Moroko e Uncles (2008) existem indicadores chave para verificar o sucesso do EB que são a atratividade e a retenção. Para além disso, na análise de uma marca, temos a sua notoriedade, a diferenciação e relevância no mercado em que se insere assim como a

sua consistência com a cultura implementada, os valores da organização e a experiência demonstrada nos métodos de trabalho (Sezões, 2017).

Figura 6 - Tipologias das estratégias de Employer Branding quanto ao seu sucesso



Fonte: Moroko & Uncles, 2008, cit. in Sezões, 2017.

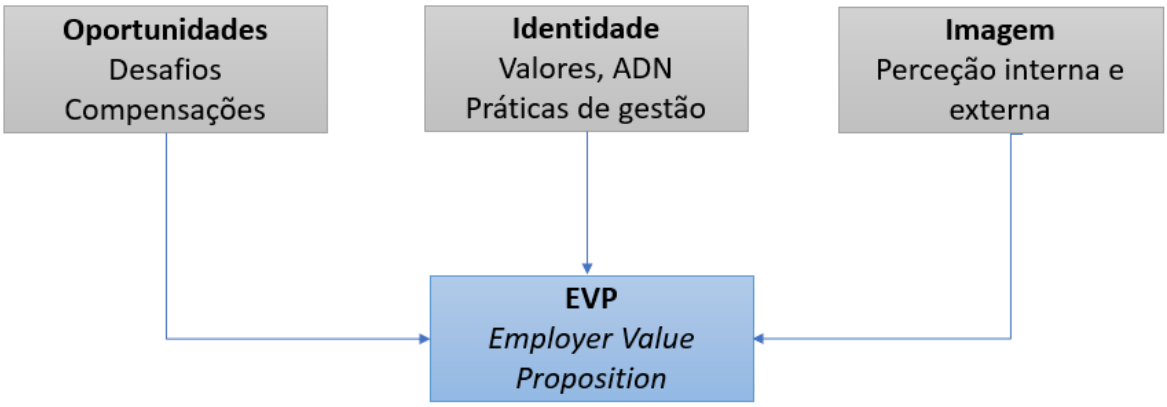
No primeiro quadrante temos as marcas atrativas para o mercado, mas não atrativas aos olhos dos potenciais candidatos. No segundo quadrante as empresas atraem verdadeiramente os candidatos certos, mas não os retêm na empresa. No terceiro quadrante a marca não atrai, logo passa despercebida. No quarto quadrante são as empresas com elevado sucesso no EB que além de atraírem novos talentos acabam também por conseguir retê-los (figura 6).

Estas situações empresariais e de marketing, não estão estáticas no tempo como todo o mercado de trabalho, estão em constante mudança (Moroko & Uncles, 2008, cit. in Sezões, 2017), trazendo a necessidade de uma atenção constante à atualidade do mercado e necessidades do mesmo, podendo se necessário alterar as formas de marketing e por sua vez o impacto no mercado.

Como fator de retenção de trabalhadores atualmente o salário não é determinante, ou pelo menos não é o único fator em ponderação. O trabalhador pode estar numa função com o objetivo de ter mais formação, de trabalhar com alguém que para ele seja um mentor, ter um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ou pode estar só á espera de encontrar melhor emprego no mercado e por isso se mantém. Nem sempre um trabalhador por estar na empresa está satisfeito e pretende ficar (Veloso, 2018).

A proposta de valor do empregador (*Employer Value Proposition*) é parte do EB faz a identificação das qualidades de uma empresa pelo futuro candidato. Resume os benefícios e métodos de trabalho numa empresa, mostrando a sua diferença no mercado de trabalho, o prestígio perante a concorrência (Cardoso, 2016).

Figura 7 - EVP Employer Value Proposition



Fonte: Elaboração própria com base em Cardoso (2016).

Segundo o relatório employer brand research 2023 da Randstad, a responsável pelo maior estudo existente sobre employer branding, efetuado através de inquérito a 163.000 pessoas e 6.022 empresas a nível mundial. Mostra os resultados do EB das 150 maiores empresas em Portugal (Randstad, 2023).

Os aspetos mais importantes para atrair talentos nas empresas estudadas ainda são o salário e os benefícios, seguidos do equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho e por fim a progressão na carreira (Randstad, 2023).

Os jovens até aos 34 anos mudam facilmente de emprego caso exista um salário demasiado baixo em relação ao custo de vida, desequilíbrio ente a vida pessoal e profissional, assim como falta de progressão na carreira (Randstad, 2023).

A diversidade e inclusão também aparece como motivo de mudança de emprego, de acordo com o relatório employer brand research 2023 da Randstad, 1 em cada 5 trabalhadores prefere estar sem trabalho a estar numa empresa que não esteja de acordo com os seus valores pessoais (Randstad, 2023).

As mulheres e pessoas com mais habilitações literárias têm 5 fatores que provocam a mudança de emprego que não varia há 3 anos (Randstad, 2023):

Figura 8 - Os 5 fatores mais importantes na escolha de um empregador

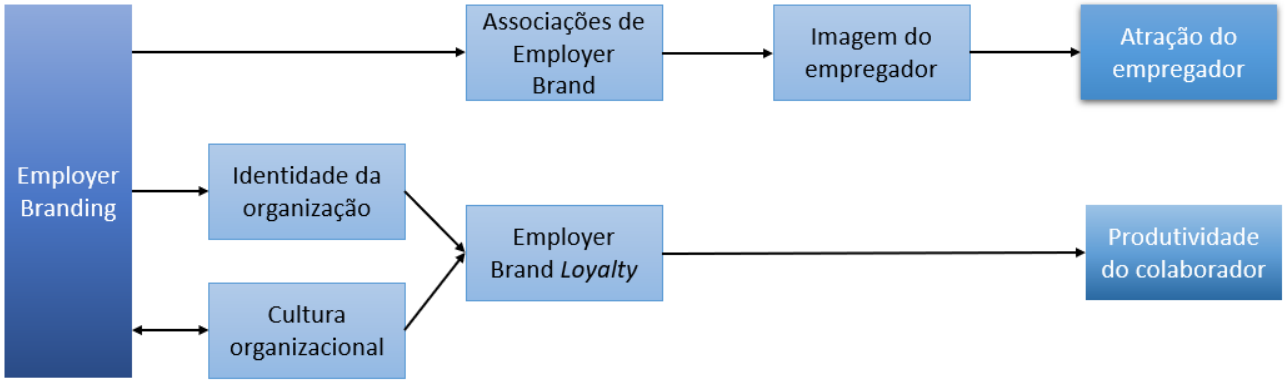
Fonte: Randstad (2023, p. 9).

As empresas estão a ter um desempenho inferior ao necessário nos 5 itens mostrados na fig. 6, caso não seja melhorado rapidamente de acordo com o esperado pelas pessoas vai ter impacto na retenção de talentos.

Os benefícios não materiais também são muito importantes, no entanto os pacotes atribuídos pelas empresas são iguais para todos os trabalhadores da empresa, deveriam existir pacotes ajustados às necessidades individuais, pois mutos deles não cativam o talento que querem atrair.

As empresas em Portugal constroem a sua marca de forma a passar a sua saúde financeira, boa reputação e segurança do emprego. No entanto, a saúde financeira e estabilidade de emprego são fatores relativamente importantes, mas a boa reputação não está nos 10 fatores mais importantes. Neste exemplo, conclui-se que o EB não se encontra ajustado na maior parte das vezes para o seu publico alvo (Randstad, 2023). É neste sentido que Veloso (2018, p. 9) afirma que a "tecnologia pode ser desenvolvida, ou até adquirida, mas as pessoas têm de ser conquistadas".

Figura 9 - Dimensões do EB



Fonte: Elaboração própria com base em Veloso (2018, p.72).

O *employer brand Loyalty* é a escolha de um trabalhador se manter na empresa por razões que vão muito além do seu salário (Veloso, 2018).

CAPÍTULO II

2. METODOLOGIA

Neste estudo procuramos perceber se as empresas consideram a gestão de talentos uma prática necessária para o sucesso das organizações e se as ferramentas utilizadas na atração e retenção de talentos passam pela sua marca no mercado, ou seja, pelo EB.

A escolha do método de investigação, depende de vários fatores determinantes, deve ser adequado para o objeto de estudo, poderá ser qualitativo, quantitativo e também podem ser utilizados os dois métodos numa só investigação, nos casos particulares em que os dois métodos são complementares – o método misto (Fortin, 2003). O método de investigação quantitativo tenta explicar e prever um acontecimento pela medida e análise dos dados, quanto à metodologia qualitativa tem como objetivo a interpretação geral dos acontecimentos (Fortin & Salgueiro, 2003).

A situação específica da investigação também é importante na escolha do método de investigação, pois poderá ser necessário adaptar o método de investigação de acordo com o acesso aos participantes ou aos dados, especialmente se são limitados. Os recursos e materiais disponíveis como o tempo, dinheiro e acesso a equipamentos ou tecnologias, a abrangência do estudo e muitíssimo importante a preferência particular do investigador que irá investigar e conduzir todo o processo (Ventura, 2007; Fortin & Salgueiro, 2003).

2.1. Objetivos do estudo

O objetivo geral do presente estudo, que define o propósito geral do mesmo é analisar a importância do EB na GT, como fator influenciador no mercado interno e externo das empresas, assim como na atração e retenção dos trabalhadores.

Objetivo Geral: Analisar e refletir sobre o papel do employer branding na atração e retenção de talentos.

Objetivos específicos:

1. Caraterizar a empresa;
2. Compreender a importância do Talento e da GT para a organização;

3. Conhecer as estratégias da empresa para implementar o EB;
4. Identificar as vantagens do EB na atração e retenção de talentos,
5. Identificar as vantagens do EB para a empresa e para os trabalhadores.

2.2. Tipo de estudo

O Tipo de investigação é um processo sistemático e organizado para adquirir conhecimento, caracterizado por uma abordagem disciplinada e rigorosa, que envolve observação, formulação de hipóteses, experimentação, análise e comunicação de resultados, é um processo ou percurso específico para alcançar um fim, que é o conhecimento. Pode-se dizer que o método científico é o resultado de vários procedimentos com o intuito de chegar ao conhecimento (Prodanov & De Freitas, 2013).

O método de investigação qualitativo revela uma ligação ativa do sujeito ao mundo real, fazendo com que exista uma relação entre a objetividade e subjetividade do sujeito em estudo a busca de resultados de vivências e sentimentos, que nunca pode ser traduzido pela exatidão dos números (Prodanov & De Freitas, 2013). Trata-se de uma fonte de informação direta para a recolha de dados, é uma pesquisa descritiva, os dados são analisados indutivamente. O objetivo é perceber os diferentes pontos de vista de cada pessoa que participa no estudo. O investigador analisa caso a caso e interpreta, descreve cada detalhe e tenta alcançar uma visão global do que está em estudo (Prodanov & De Freitas, 2013).

Tendo em conta a problemática e os objetivos definidos, foi considerado como o método que melhor se adapta a este estudo a abordagem qualitativa. Ou seja, tendo em consideração que pretendemos perceber se a GT é uma prática útil para o sucesso das organizações e se as ferramentas utilizadas na atração e retenção de talentos passa pela sua marca no mercado, optou-se por realizar um estudo de tipo qualitativo consubstanciado na análise do tema num contexto particular – estudo de caso (Yin, 2010).

2.2.1. Estudo de caso

Não existem fórmulas exatas que nos indiquem o melhor método de investigação, a escolha do método de investigação é uma decisão complexa que deve levar em consideração uma variedade de fatores. Não há um método único que seja o melhor em todas as situações, e é importante selecionar um método que seja adequado para o objeto de estudo, as questões

de pesquisa, os recursos disponíveis, as preferências do pesquisador e o contexto da pesquisa. Mas a escolha acaba por depender bastante da pergunta de partida e do que se procura na investigação (Yin, 2010). Para investigações que procurem saber “como” ou “por que” um acontecimento social acontece, remete-nos para o método de estudo de caso (Yin, 2010).

O estudo de caso é um método de pesquisa que teve a sua origem na pesquisa médica e psicológica, analisando um caso individual de forma intensa e detalhada. Tornou-se posteriormente uma das grandes ferramentas de pesquisa das ciências humanas e sociais, sobretudo para os investigadores que pretendam estudar em profundidade um tema num período limitado (Gil, 2002).

O estudo de caso não tem um método único de aplicação. No entanto é possível identificar quatro etapas principais, a delimitação da população em estudo, que pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização, um evento ou um fenómeno específico que será objeto de estudo; a recolha de dados, que pode incluir uma diversidade de fontes, como entrevistas, documentos, registos e outros, a seleção das fontes mais relevantes para os objetivos da pesquisa para análise, podem envolver a organização dos dados, a identificação de padrões, tendências e temas, e a interpretação dos resultados dependendo das questões de pesquisa. A análise dos dados é uma parte crucial do processo de estudo de caso, pois ajuda a gerar insights e compreensão sobre o fenômeno estudado, análise e interpretação dos dados e por fim a elaboração do relatório (Gil, 2002).

Os estudos de caso exigem um trabalho do investigador, exigindo deste a capacidade de formular e fazer boas questões, ser bom ouvinte, ser flexível e ter capacidade de adaptação, ter o devido conhecimentos do que se está a investigar, evitar o viés provocado por ideias preconcebidas. O objetivo será criar um diálogo que resulte nas respostas pretendidas (Yin, 2010).

A metodologia que se pretende adotar na investigação desta dissertação, será o estudo de caso numa empresa portuguesa da área da Indústria do papel e pasta a empresa X. A escolha da empresa deveu-se ao facto de ser a entidade empregadora mais próxima e acessível, o que facilita o processo de investigação na sua globalidade bem como a identificação e seleção dos entrevistados.

2.2.2. Técnicas de recolha de informação

Durante a recolha de dados, é importante seguir procedimentos éticos, garantindo o consentimento informado dos participantes, a confidencialidade e a proteção dos dados pessoais. Além disso, o pesquisador deve ser flexível e adaptável, ajustando os métodos de recolha de dados conforme necessário ao longo do processo de investigação.

Planear é muito importante para um bom desenvolvimento da investigação. Depois da definição do tema da investigação, do objeto a ser estudado e do campo de pesquisa, o investigador passa para a etapa de recolha de dados, que também tem de ser devidamente planeada (Prodanov & De Freitas, 2013). Para este estudo privilegiamos a recolha de informação através da realização de entrevistas e da recolha e análise documental.

2.2.3. Entrevista semiestruturada

Para podermos selecionar as entrevistas e obter dados de alta qualidade e insights significativos que contribuam para o sucesso da pesquisa a fazer no estudo de caso é necessário rever documentação, deve-se ter acesso a mais do que um candidato, escolher os casos que podem responder a todas as dúvidas existentes na investigação. Escolher pessoas a que se tenha acesso (Yin, 2010).

A entrevista é feita normalmente de forma presencial e envolve o entrevistador e o entrevistado. Apresenta essencialmente três tipos principais: estruturada, não estruturada ou semiestruturada (Minayo & Costa, 2018):

- estruturada, como uma sondagem de opinião quando o entrevistador segue um guião predefinido, condicionando as perguntas e por sua vez as respostas.
- não estruturada, existe uma liberdade por parte do entrevistador pode explorar mais as questões pode desenvolver a entrevista na direção que melhor lhe convier o entrevistado pode responder livremente sobre o tema. Usualmente as perguntas são abertas.
- semiestruturada, que combina perguntas fechadas com perguntas abertas permitindo não haver uma limitação da resposta, não correndo, no entanto, o risco de fugir do tema pretendido.

Apesar de ser um método flexível, são colocadas todas as perguntas que se encontram no guião. Poderá também acontecer o número de perguntas ser consideravelmente extenso, sendo por isso necessário dividir a entrevista em várias fases, para que não exista fadiga e impaciência por parte do entrevistado, ou não se perturbe o seu trabalho. Usualmente aconselha-se a que uma entrevista dure entre 45 minutos e 90 min (Ghiglione & Matalon, 2001).

Neste estudo, face aos objetivos definidos, a técnica mais adequada remete para as entrevistas semiestruturadas, as quais são realizadas tendo por base as seguintes etapas: preparação, execução e final da entrevista (Resende, 2016).

Na preparação da entrevista tem de existir uma definição clara dos assuntos que serão abordados e dos objetivos a alcançar. Deverá existir uma boa base teórica para conseguir ter uma maior flexibilidade do assunto, facilitando a conversa durante a entrevista (Resende, 2016). Deve-se fazer perguntas alinhadas com o tema da investigação e os seus objetivos. As perguntas devem ser várias e mais abertas, não influenciar as respostas, mas não deixar fugir o tema que interessa estudar. Deve-se adequar as perguntas ao entrevistado por exemplo o nível etário ou sociocultural, utilizando um vocabulário bastante acessível (Resende, 2016).

Antes de iniciar a entrevista deve-se explicar para que é a entrevista e os objetivos finais. No início deve-se registar a data hora e local da entrevista, deve ser gravada para poder transcrever tudo minuciosamente (Resende, 2016). No final da entrevista deve existir a certeza da informação cumprir com os objetivos propostos e perguntar se o entrevistado que acrescentar algo que até aí não foi falado (Resende, 2016).

Posteriormente, deve procurar-se efetuar a transcrição da entrevista, a qual deve ser feita o mais rápido possível após terminar a entrevista para que não se percam pequenos pormenores que podem melhorar a investigação (Resende, 2016).

A preparação da entrevista foi desenhada previamente com as dimensões e objetivos a conseguir, de forma a poder fazer as perguntas corretas e não existirem desvios ao que se pretende apurar.

Dimensões e objetivos:

- Caracterização pessoal e profissional do entrevistado; com o objetivo de obter informações sobre a pessoa a entrevistar.
- Conceito de Talento, Conceito de GT e Conceito de EB; Para Verificar se os conceitos são conhecidos.
- Papel e Benefícios do EB; Importância e vantagens do EB, Conhecer as estratégias da empresa para implementar o EB, verificar como é aplicado o EB na empresa.
- Relação entre o EB e a atração de talentos; analisar a importância do EB na atração de talentos.
- Relação entre o EB e a retenção de talentos; analisar a importância do EB na retenção de talentos.

Para realizar as entrevistas, foi pedida a permissão à Diretora de Gestão de Talentos e ao chefe direto dos entrevistados.

Foram efetuadas 6 entrevistas, todas as entrevistas foram efetuadas online com a duração aproximada de 45 minutos cada uma e gravadas com autorização dos entrevistados, para posterior transcrição das mesmas.

2.2.4. Recolha e análise documental

A análise documental é uma operação com vários passos, tem por objetivo final dar uma nova forma à informação por procedimentos específicos. O objetivo é facilitar ao investigador obtendo o máximo possível de informação qualitativamente e quantitativamente. Trata-se de uma fase preliminar do processo de investigação. Faz-se por classificação das informações. A documentação analisa documentos e a análise de conteúdo analisa comunicação (Bardin, 2011).

Pretende fazer-se a recolha e análise de documentos da empresa para a poder caracterizar e analisar os objetivos que pretende alcançar. Neste contexto a documentação analisada foi: documentação para caraterizar a visão, missão e valores da empresa; o programa e políticas de EB na empresa; campanhas específicas de EB; o organograma da empresa; as práticas da DGT onde se insere o EB e o Relatório de Sustentabilidade.

Em suma, o estudo de caso teve por base a recolha e análise documental, e a realização de entrevistas semiestruturadas. Foi, por isso, importante recolher dados o mais próximo

possível da organização escolhida, para garantir uma maior aproximação e perceção da realidade.

2.2.5. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um método empírico, com vários instrumentos metodológicos, capazes de analisar os dados recolhidos em entrevistas. Bardin (2011) propõe três fases neste método: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados a inferência e a interpretação.

A pré-análise é uma preparação para todo o processo. A escolha dos documentos para análise; formulação das hipóteses e dos objetivos; com a elaboração de indicadores para a interpretação final. Nesta fase as entrevistas devem ser transcritas na sua totalidade. Nesta fase existem regras importantes como: a exaustividade, que pretende que nada se oculte; a representatividade, a amostra em estudo deve representar um todo; a homogeneidade, os dados devem referir-se ao mesmo tema e objetivo; a pertinência e a exclusividade, um elemento de estudo só pode ter uma categoria e não várias simultaneamente (Bardin, 2011).

Na fase da exploração do material analisam-se os dados obtidos e classificam-se de maneira que os que se repetem sejam agregados pela mesma categoria como um recorte que depois é analisado particularmente, sendo o estudo feito por vários recortes com categorias comuns classificados e agregados. Fazendo uma esquematização, a correlação e classificando os vários blocos obtidos (Bardin, 2011).

Na interpretação dos resultados procura-se verificar se os resultados obtidos são percetíveis válidos e significativos para a investigação (Bardin, 2011).

A categorização na análise de conteúdo é um método de classificar assuntos ou temas que se diferenciem de alguma forma separando-os por grupos com critérios pré-definidos. São classes de assuntos, temas que tenham características comuns e que se diferenciem das restantes classes, fazendo pequenos grupos similares, de forma a poder posteriormente analisar (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo tem a categorização como uma organização de dados, dando visibilidade a informações que se encontravam escondidas nos elementos iniciais sem

qualquer organização. Para fazer uma correta categorização deve-se seguir algumas condições (Bardin, 2011):

- A exclusão mútua em que não podem existir repetições ou situações muito similares entre duas categorias.
- A homogeneidade uma única forma, um único princípio para fazer a separação entre classes.
- A pertinência quando a classe ou tema é pertinente para o tema em análise.
- A objetividade e a fidelidade quando no mesmo material de investigação onde se aplica a mesma divisão de classes, são sempre tratadas da mesma forma na sua análise de conteúdo.
- A produtividade as categorias ou classes são produtivas se for possível retirar o que se pretende e com dados fidedignos.

Para o presente estudo, identificaram-se as seguintes categorias de análise:

- Caracterização pessoal e profissional do entrevistado;
- Conceito de Talento;
- Conceito de GT;
- Conceito de EB;
- Papel e Benefícios do EB;
- Relação entre o EB e a atração de talentos;
- Relação entre o EB e a retenção de talentos.

CAPÍTULO III

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi realizado um estudo de caso numa empresa de papel e pasta com o objetivo de perceber qual a importância do EB na gestão de talentos e o seu papel na atração e retenção de talentos. Na empresa em estudo a gestão de talentos tem uma direção própria, que não está inserida na direção de RH.

Foram efetuadas entrevistas semiestruturadas a seis trabalhadores da empresa que aqui são descritas na integra.

3.1. Caracterização da empresa

O grupo Industrial de produção de papel e pasta em estudo, teve o seu início em 1953 com a produção de pasta crua de pinho. Em 1957 torna-se pioneira mundial em pasta branqueada.

O grupo é um produtor de pasta, papel, tissue, floresta e de energia a partir de biomassa, é reconhecida pelo seu compromisso com a sustentabilidade ambiental especialmente na preservação de florestas. Investe na pesquisa e desenvolvimento, investigação aplicada, consultoria e formação, melhorando continuamente os seus produtos, processos de produção e criando produtos novos. Tem uma atividade florestal verticalmente integrada, tem o seu próprio instituto de investigação florestal, e é responsável pela plantação de uma vasta área florestal em Portugal continental (1,2% da área do país), 100% certificada.

É o terceiro maior exportador nacional, representando aproximadamente 1% do PIB, e cerca de 3% das exportações portuguesas, sendo aquele que gera o maior valor acrescentado nacional. Exporta para mais de 130 países, tendo particular expressão nos mercados europeu, asiático norte americano e africano., o grupo é constituído por fábricas modernas de grande escala, a empresa neste momento já conta com tecnologia 4.0. A nível mundial tem 17 escritórios, que coordenam as vendas internacionais.

Possui como visão “estender a outros negócios a liderança conquistada no papel de impressão e escrita e assim afirmar Portugal no mundo”. A sua missão é “ser uma empresa global, reconhecida por transformar de forma inovadora e sustentável a floresta em produtos

e serviços que contribuem para o bem-estar das pessoas”. Os seus valores remetem para a confiança, integridade, empreendedorismo, inovação, sustentabilidade e excelência.

A empresa tem um grande empenho a nível social, como programas de responsabilidade social e corporativa e projetos comunitários nos locais onde está inserida. Considera que as pessoas são a força de trabalho da organização mais importante. A empresa tinha até ao final de 2022, 3.246 trabalhadores entre Portugal, Moçambique e escritórios internacionais. É responsável por cerca de 30.000 postos de trabalho diretos, indiretos e induzidos. Conta com mais de 7300 fornecedores 73% nacionais.

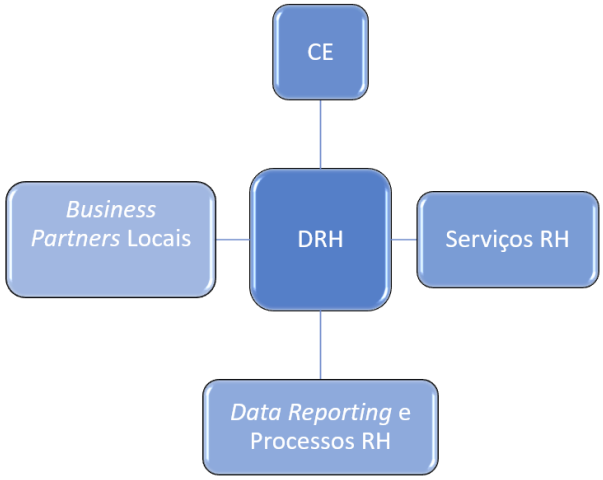
Este grupo aposta na formação inicial dos trabalhadores enquanto meio de inserção na empresa, através do Learning Center, um centro de formação com um programa de aprendizagem, que dá aos seus participantes a oportunidade de adquirir conhecimento e uma posterior avaliação, para que possam ser enquadrados na empresa, na área em que obtiverem melhores resultados.

A GT garante e desenvolve a “avaliação de desempenho” uma ferramenta onde é possível identificar talentos, medir a efetividade no trabalho e sobretudo dar um feedback sobre resultados de grupo e individuais, por isso torna-se uma ferramenta bastante útil e importante para a organização.

Estruturalmente a empresa possui duas áreas com enfoque específico no desenvolvimento de atividades que estão na base deste estudo: a DRH e DGT. Estas áreas de GT e GRH são Direções independentes.

Quanto aos RH, encontram-se no pelouro de um dos membros da comissão executiva (Figura 10).

Figura 10 - Organograma da DRH



Fonte: Elaboração própria, com base no organograma geral da empresa.

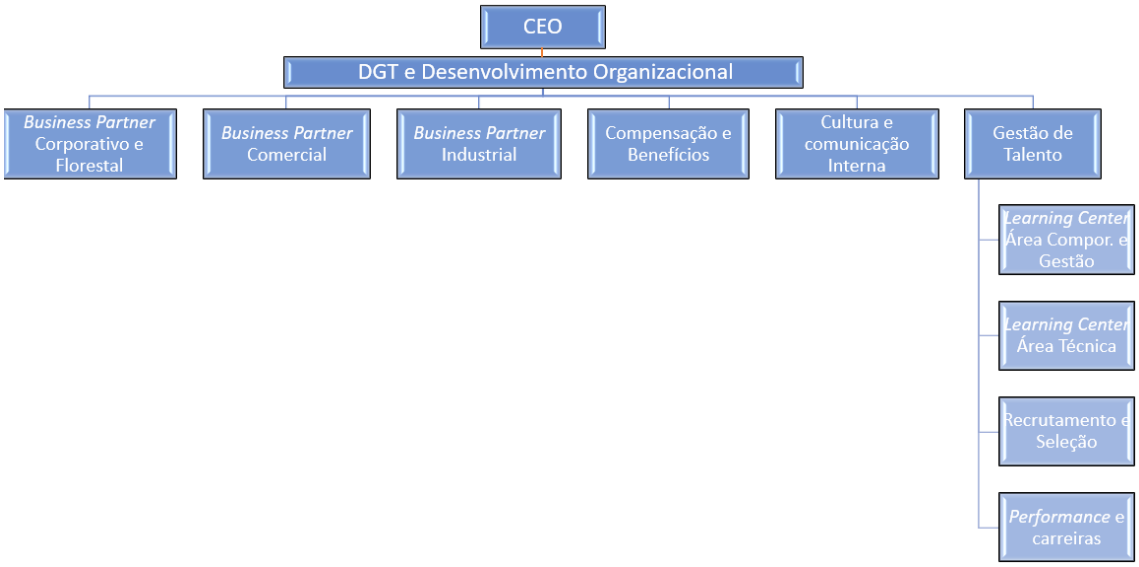
Na DRH, conforme a figura 10, existem os *Business Partners* Locais que são a ligação direta da fábrica aos RH, facilitando todos os processos ligados diretamente à produção, desta forma os diretores fabris e supervisores, têm uma gestora particular que está sempre perto, para encaminhar tudo o que for necessário fazer para os serviços RH.

Data Reporting e Processos RH são quem faz os relatórios para análise da Comissão Executiva, de forma a otimizar os gastos e fazer previsões de melhorias de orçamento.

Quanto aos serviços RH, são quem recebe os pedidos dos *Business Partners* e efetuam tudo o que for necessário a nível administrativo, como entrada de dados em SAP, a gestão de tempos, os serviços administrativos e contacto com os trabalhadores sempre que seja necessário.

A Gestão do Talento é uma das prioridades da empresa estando por isso no pelouro do CEO da empresa.

Figura 11 - Organograma da DGT



Fonte: Elaboração própria, com base no organograma geral da empresa.

A DGT divide-se em 6 subdireções os *Business Partner* Corporativo e Florestal; Business *Partner* Comercial e *Business Partner* Industrial, que fazem a ligação dos Diretores das áreas em que estão com os RH e GT.

A Compensação e Benefícios gere todos os benefícios monetários que os trabalhadores têm, aumentos salariais por mérito por progressão na carreira, etc.

Cultura e comunicação interna, são quem gere a Intranet da empresa e o employer Branding.

Depois têm a Gestão de Talento com o *Learning Center* estando dividido em duas partes, formação na área comportamental e de Gestão e a formação Técnica, o *Learning Center* gere toda a formação dos trabalhadores, quer interna dada pela empresa quer externa à empresa, neste caso quando a formação é feita em Universidades ou Politécnicos.

A *Performance* e Carreiras, gere os percursos de carreira, analisa as avaliações e os progressos dos trabalhadores para poder encaminhar o trabalhador numa evolução mais ajustada às suas capacidades e nos postos de trabalho existentes na empresa. Todos os anos após as avaliações internas existe um estudo sobre o enquadramento do trabalhador.

O Recrutamento e seleção é toda a parte das entrevistas de seleção de pessoas, e posterior passagem para os serviços RH para contratos e *onboarding.*

A gestão do talento é uma das apostas da empresa, é vista de uma forma integrada, que se constrói pela atração e recrutamento das futuras gerações, com base na transferência de conhecimento dos trabalhadores mais experientes e com grau elevado de especialização, no incentivo à qualificação e à empregabilidade. Deste modo, a empresa contribui para o desenvolvimento das comunidades locais.

A GT procura a diminuição do turnover, o reconhecimento, valorização, mérito, e desenvolvimento de competências.

A empresa tem vários projetos de EB que visam tornar cada vez mais tangível internamente o Propósito da empresa. Um dos últimos projetos tem como mote: “São as pessoas, a sua qualidade de vida e o futuro do planeta que nos inspiram e nos movem “– e tem como meta e lema, que todas as pessoas liderem o futuro da Organização, comprometidas e realizadas.

O projeto conta com três objetivos principais:

1) Estimular o sentimento de pertença;

2) Melhorar as formas de trabalhar;

3) Preparar os atuais e futuros líderes

O projeto pretende gerar um ambiente que estimule e desenvolva todas as pessoas. Mantendo o foco na obtenção de resultados de excelência.

A GT trabalha na atração de jovens talentos, a empresa emprega atualmente 380 trabalhadores com idade inferior a 30 anos. Em 2022, 53% das contratações ocorreram nesta faixa etária.

Em 2022 com base na estratégia de integração e desenvolvimento dos jovens talentos, existiu mais um Programa de Trainees, que integrou iniciativas para recém-licenciados ou mestres, e para jovens com frequência universitária, através de estágios de verão, estágios curriculares e oportunidades de desenvolvimento e de dissertações em ambiente empresarial.

Foi feito também o reforço de parcerias com escolas profissionais, universidades e com o Instituto de Emprego e Formação Profissional. Adicionalmente, ao longo do ano, participou em 20 feiras de emprego, entre universidades e politécnicos, promoveu workshops e seminários sobre temáticas relacionadas com a atividade, e com o propósito de atrair talentos, fez visitas guiadas às fábricas, levando grupos de alunos para conhecerem a empresa X.

3.1.1 O Employer Branding na empresa

O Employer Branding EB é um conceito que tem na sua própria palavra brand "marca", refere-se ao conjunto de estratégias e ações que uma empresa adota para construir e promover uma imagem positiva no mercado de trabalho, como um empregador atrativo, é utilizada para identificar as melhores empresas para trabalhar de acordo com o mercado de trabalho. A marca envolve a perceção de uma reputação da empresa a nível interno trazendo um comprometimento dos trabalhadores para a empresa e atraindo com valores, cultura e de gestão da organização, os talentos que se sintam identificados com a marca da empresa (Cardoso, 2016).

A empresa X tem o foco na atração de jovens talentos, o EB centra-se no contacto direto com os jovens talentos, nas feiras de emprego, promovendo um ambiente saudável e atrativo. Num mercado altamente competitivo e globalizado, é importante "reter e atrair talento são desafios crescentes. Nesse sentido, a empresa irá dar seguimento à sua estratégia de Employer Branding para 2023 com a presença em várias feiras de emprego universitárias.

A empresa aposta bastante nas campanhas de EB, de forma a captar o máximo de talentos possível. O programa de EB da empresa X, conta com 3 Programas de oferta.

- Programa de trainees lançado em 2015, tem duração de 20 meses, com projetos bem definidos e rotação por várias áreas da empresa, dando desta forma uma experiência e aprendizagem transversal a toda a empresa, contando sempre com uma experiência internacional.

- 3 tipos de estágios com várias vagas todos os anos estágios profissionais com duração de 9 meses, dando a hipótese de uma melhor transição do meio académico para o profissional. Os estágios de Verão com duração de 3 meses e finalmente os estágios curriculares, onde já podem desenvolver capacidades num ambiente de trabalho, enquanto fazem as suas teses.
- *Entry Level* um recrutamento direto, para jovens com elevado potencial. As competências mais valorizadas nestas candidaturas são a capacidade de adaptação e flexibilidade, a capacidade de análise e espírito crítico, o trabalho em equipa e cooperação, a comunicação e influência, e a proatividade.

A grande estratégia do EB da empresa é mostrar que "Há N Razões para se juntarem a nós", razões essas focadas em Desafios, Oportunidades, Excelência, Sustentabilidade e Equilíbrio. sendo este o mote da última campanha de EB. Em simultâneo, aposta na publicidade de ter tecnologia de ponta e uma gestão de carreiras com base na constante progressão e em áreas bastante diversificadas consolidadas nas visitas "Tour Employer Branding" por vários sites da empresa mostrando a tecnologia usada, a investigação, entre outros. Nestas visitas promove-se o interesse dos novos candidatos pela empresa.

O EB tem um papel imprescindível no recrutamento da empresa, sendo que, 80% dos estágios profissionais de 2018 resultaram de contactos estabelecidos nas feiras de emprego.

As campanhas de EB da empresa têm nomes muito sugestivos para os candidatos, como: "Voa mais alto" ou "Há N razões para te juntares a nós".

Para além de ter campanhas de EB para o mercado académico, a empresa também tem campanhas para os trabalhadores da empresa, de forma a promover a sua retenção. Como é o exemplo a campanha "Crescer, a nossa marca o futuro". Esta campanha tem como objetivo que todas as pessoas da empresa liderem o futuro da organização, comprometidos com a empresa e realizados profissionalmente. Para os quadros da empresa, este projeto tem 3 grandes objetivos: estimular o sentimento de pertença, melhorar as formas de trabalhar, preparar os atuais e futuros líderes da empresa.

3.1.2 Caracterização dos entrevistados

Os entrevistados têm entre os 28 anos e os 47 anos, com habilitações literárias de licenciatura ou mestrado, e uma antiguidade na empresa que vai desde os 4 meses, aos 25 anos. Foram realizadas entrevistas a 6 profissionais da empresa em estudo, os nomes não serão divulgados a pedido dos mesmos, serão caracterizados por E (Entrevistado) e numerados pela sequência das entrevistas:

Entrevistado	Idade	Sexo	Habilitações	Antiguidade	Direção/Subdireção
E1	30	F	licenciatura em gestão de recursos humanos	2 anos	Técnica de gestão de tempos / DRH
E2	45	M	licenciatura em gestão de recursos humanos	25 anos	Responsável da área administrativa de recursos humanos / DRH
E3	43	F	licenciatura em gestão de recursos humanos	4 meses	Técnica de gestão de tempos / DRH
E4	33	M	Mestrado em Gestão	5 anos	Internal Communication & Employer Branding Specialist / DGT
E5	28	F	Mestrado em tecnologia social das organizações e gestão de recursos humanos	9 meses	Estágio Profissional em recursos humanos / DRH
E6	47	F	licenciatura em gestão de recursos humanos	13 anos	Especialista em Recursos humanos / DRH

Fonte: Elaboração própria.

Para a análise das entrevistas recorreu-se à categorização – análise categorial (Bardin, 2011), procedendo a transformação dos dados em bruto por categorias fazendo a sua triagem, que irá seguir para uma grelha que separa por várias classes os assuntos ou resultados pretendidos, e que, por fim, trará a interpretação final (Resende, 2016).

3.2. Conceito de talento segundo a perspetiva dos entrevistados

Os talentos desempenham um papel muito importante no contexto empresarial, sendo por isso imperativo atrair, desenvolver e reter esse tipo de profissionais, garantindo dessa forma

a sua satisfação e motivação, para a sua permanência nas empresas. Para uma organização ter talentos no seu grupo de trabalhadores, é fundamental para alcançar os seus objetivos.

Nesta investigação pretende-se saber a importância da atração e retenção de talentos nas empresas, por isso considerou-se relevante compreender as perceções de talento presentes na organização onde os entrevistados desempenham funções relacionadas à Gestão de Recursos Humanos.

Na entrevista a E1, E2 e E3, definem os três que um talento é um trabalhador com características específicas “Um talento significa ser bom em alguma aptidão, como uma competência” (E1).

O entrevistado E2 também refere o talento como uma pessoa excecional com características únicas de trabalho. “Uma pessoa que possa ser definida como um talento, é uma pessoa que tem de ser excecional numa área qualquer, ou em várias áreas”. … "tem de ser realmente acima da média tem de ter grandes capacidades, sejam elas a nível de liderança ou sejam a nível técnico para a execução dos trabalhos” (E2).

Para E3 “Um talento é algo que já faz parte da pessoa, é algo que é intrínseco à pessoa é uma característica e geralmente quando desenvolvido pode ser bastante vantajoso. Acaba por ser muito mais competente por desempenhar de uma forma muito mais produtiva a função, do que propriamente uma pessoa que não tenha talento” (E3).

Para os entrevistados o conceito de talento é descrito de forma diferente, embora concordem que um talento é uma pessoa excecional numa área especifica ou em várias, é intrínseco à pessoa, é uma característica pessoal. Significa ser mais competente do que outro que não se enquadre no conceito de talento. O que vai ao encontro da opinião de Cardoso (2016) que refere que os talentos são trabalhadores que se distinguem e se tornam imprescindíveis.

Os entrevistados E4, E5 e E6 destacam a capacidade de adaptação e de inovação, para estes entrevistados um talento tem maior capacidade de adaptação, espírito de equipa e empatia. Grande capacidade de inovar e depois colocar em prática.

Para E4 a postura e capacidade de adaptação, são fatores intrínsecos ao talento. Como refere: “acho que que nos dias que correm tem sobretudo a ver com a postura de alguma forma multifacetada, porque de facto é preciso uma grande adaptação à mudança, nós vivemos em contextos que são muito voláteis, portanto, quando falamos em talento,

atualmente, mais do que falar naquelas que são as hard skills que vêm das universidades e dos cursos. É muito importante valorizarmos a componente da capacidade de adaptação de ter empatia e espírito de equipa, isso é que é verdadeiramente diferenciador" (E4).

Estas afirmações vão ao encontro de Armstrong e Taylor (2020), que referem que o fator humano em qualquer organização é a combinação da inteligência com habilidades específicas e conhecimento, são os que são capazes de aprender de mudar inovando e fornecendo o impulso criativo que conferem à organização, o seu diferencial no mercado.

Para o E5 a personalidade é um dos fatores mais importantes, "são pessoas mais aptas para utilizar as suas capacidades, personalidade e competências, capazes de se ajustar e adaptar as suas competências na empresa" (E5).

No caso do E6 a inovação e organização são fatores que caracterizam um talento, já que "o talento é a grande capacidade de inovar, aplicar os conhecimentos na forma como a organização trabalha e depois pôr em prática coisas atuais e diferentes e ser muito organizado" (E6).

A capacidade de inovar e pôr em prática novas competências, também são referidas por Cardoso (2016) e Amaral (2017). Para o primeiro, "são pessoas que associam a capacidade para atingir resultados ao potencial de desenvolvimento e aquisição de novas competências" (Cardoso, 2016, p.14). Para o segundo, "o que determina a nova Indústria 4.0 não é a digitalização, mas sim a inteligência disruptiva que altera os modelos de relação com o cliente e de negócio" (Amaral, 2017, p.10).

3.3. Critérios utilizados pela empresa para identificar talentos

As empresas podem usar uma variedade de critérios para identificar talentos, dependendo das suas necessidades específicas, da natureza do trabalho, da indústria e das metas organizacionais da empresa, assim como da cultura organizacional. Os entrevistados referem as avaliações de desempenho, como um processo pelo qual os empregadores avaliam o desempenho dos trabalhadores em relação aos objetivos organizacionais, expectativas de trabalho e competências necessárias para o cargo.

Relativamente ao E2 a avaliação de desempenho é claramente a forma de identificar talentos.

O entrevistado E4 considera os programas de trainees como a ferramenta mais importante para identificar talentos para a organização. Os programas de trainees fazem parte do processo de recrutamento e desenvolvimento de talentos, com o objetivo de atrair e treinar jovens profissionais que tenham potencial para ocupar cargos de liderança no futuro.

O E4 refere "…nos programas de trainees que são os programas de âncora de recrutamento não fazemos só a triagem curricular e entrevista aos candidatos, mas depois toda uma avaliação em *business case*, a forma como interagem com os outros, essa questão é muito importante porque ninguém trabalha sozinho não somos ilhas, trabalhamos com outras pessoas e essa componente é muito importante em ambiente de trabalho".

Relativamente ao E6 refere como identificação de talentos o "modo de trabalho e capacidade de organização para fazer mais e melhor".

Os entrevistados E1, E3, e E5 referem que não sabem como se processa a identificação de um talento pela empresa.

3.4. A importância dos talentos para a empresa e como contribuem para o seu sucesso

De acordo com as entrevistas, os talentos são ativos valiosos para uma empresa, desempenhando um papel fundamental em diversos aspetos que contribuem para o sucesso a longo prazo na organização.

De acordo com E1 os talentos contribuem para a construção de uma cultura organizacional positiva e motivadora. "Sermos bons no que fazemos gera bons resultados para a empresa e para toda a equipa… Os talentos contribuem para a construção de uma marca forte no mercado" (E1).

Para E2, os talentos geralmente são mais produtivos e eficientes, contribuindo para um desempenho organizacional global melhorado. "É muito importante existirem talentos na empresa, principalmente em áreas chave da organização, porque essas pessoas com capacidades excecionais podem fazer a diferença em muitas áreas na nossa indústria" (E2).

O E2, E3 e E5 consideram que a alta competência individual resulta em equipas mais eficazes e um ambiente de trabalho mais dinâmico. "Quando temos talentos a trabalhar na organização torna-se mais fácil apresentar bons resultados e motivação" (E2). Quanto ao E3, refere a

maior capacidade de trabalho “se tivermos uma pessoa que tenha talento para desenvolver a sua função será sempre muito mais competente do que uma pessoa que não tenha qualquer talento, não esteja mesmo orientada para essa tarefa, até a nível de motivação acaba por ser uma pessoa sem capacidade para desempenhar bem o seu trabalho, ficando desmotivado” (E3). “Pessoas com mais capacidades fazem mais trabalho…têm mais facilidade em apresentar bons resultados” (E5).

O E4 e E6 realçam a necessidade dos talentos se adaptarem rapidamente a mudanças e a abraçar novas tecnologias e metodologias e mesmo novas culturas organizacionais, essa capacidade de adaptação dos talentos é fundamental para um ambiente organizacional que está constantemente em evolução. “O mercado lá fora está muito competitivo e depois a incapacidade de conseguir atrair novos talentos, gera uma tempestade perfeita. é verdadeiramente diferenciador, como interagem com os outros” (E4). “O trabalho mais bem feito e ideias inovadoras, melhor trabalho de equipa… Bem gerido o talento, podemos tirar mais produtividade. Quando chega um novo talento faz com que haja um despertar para podermos ser mais eficientes, fazer de forma diferente aumentando a produtividade e motivação dos trabalhadores” (E6).

De acordo com as respostas dadas, o trabalhador que é um talento ao ser bom no que faz e ter maior capacidade de produzir, gera bons resultados mais facilmente para a empresa e para toda a equipa, motivando também a equipa. Segundo E2 a empresa não é só constituída de talentos, mas é importante ter talentos nas áreas mais importantes da empresa, dessa forma, vão poder fazer a diferença principalmente como gestores de equipa, “É importante, mas não podemos ter só talentos como é óbvio, também não são fáceis de encontrar, mas é importantíssimo a empresa ter talentos, principalmente em áreas chave da organização, porque pessoas com capacidades excecionais podem fazer a diferença em muitas áreas na nossa indústria, por exemplo temos áreas que são completamente chaves ou seja a área da manutenção e a área da produção, sejam de pasta ou de papel, são áreas que são importantes, onde temos de ter a capacidade de ter talentos que sejam excecionais, aí principalmente na área da liderança e da gestão podem fazer uma grande diferença no que são os resultados operacionais da empresa”(E2).

Esta visão dos entrevistados está em consonância com Rego (2012, p.187) quando afirma que a “qualidade de gestão de uma organização depende, fortemente, da qualidade das pessoas que consegue atrair e selecionar”. No mesmo sentido, encontramos a posição de

Rana (2021) que defende que com novos talentos a empresa pode melhorar o seu desempenho, podendo mesmo ser crucial para o desenvolvimento e até para a sobrevivência de uma empresa em casos extremos.

3.5. Relação entre o talento e a realização profissional e pessoal

De acordo com os entrevistados, a relação entre talento e realização profissional e pessoal é profunda e impactante. Quando uma pessoa tem a oportunidade de aplicar os seus talentos e habilidades no trabalho, isso geralmente leva a uma sensação mais profunda de realização pessoal.

O reconhecimento e a aplicação dos talentos muitas vezes levam a um desenvolvimento profissional contínuo. De acordo com E1 “O elevado conhecimento técnico de um talento facilita a evolução profissional, que por sua vez leva à realização pessoal”

De acordo com a opinião de E2 “A capacidade de fazer um bom trabalho, com resultados que sejam realmente visíveis, alguém que tem essas capacidades, alguém desse nível vai querer desafios a nível profissional vai precisar de crescer e ter motivação no trabalho, portanto profissionalmente não vai querer um trabalho monótono, vai querer que seja estimulado para fazer mais e melhor e juntamente a essa realização que ele consiga nesses desafios certamente que o profissional vai ter mais realização pessoal” (E2).

Quando os talentos de um trabalhador estão alinhados com as suas responsabilidades no trabalho, ele tende a experienciar maior satisfação e motivação. “Quando fazemos um trabalho que é visto como bom, sentimo-nos mais realizados” (E3)

O senso de realização profissional aumenta à medida que a pessoa percebe que está a contribuir de uma maneira significativa com suas habilidades exclusivas.” Se fazemos aquilo que gostamos de facto, é mais fácil o caminho para nos sentirmos valorizados, portanto nesse sentido, sim, é importante para a realização pessoal. Na perspetiva do próprio ao ver que o seu talento está a ser de alguma forma valorizado e se sente integrado na empresa, que está a fazer aquilo que gosta são certamente os mais motivados” (E4).

Ao utilizar os seus talentos, as pessoas têm a oportunidade de alcançar metas, superar desafios e fortalecer sua autoimagem positiva.” quanto mais realizados, mais colocamos o talento e vontade no trabalho” (E5). De acordo com E6 a forma como vivemos o nosso trabalho

e conseguimos os nossos objetivos provoca uma realização profissional que se reflete a nível pessoal, porque se consegue atingir aquilo a que se propõe" (E6).

De acordo com os entrevistados um talento mostra um trabalho que é usualmente mais valorizado, implicando uma realização profissional que levará de imediato a uma realização pessoal. A relação entre o talento e a realização profissional e pessoal, mostra que realmente estão interligadas, pois a motivação necessária, passa sempre, por benefícios associados à vida pessoal. Estes posicionamentos estão em linha com o postulado por Blass (2009), quando este refere que se a empresa identifica um talento, deverá motivá-lo com um continuo desenvolvimento.

Para os talentos, os fatores que mais motivam o interesse em trabalhar numa determinada organização são pessoais. Realização, crescimento e desenvolvimento na carreira, reconhecimento dos familiares dos colegas de trabalho e na sociedade onde se insere, mostrando poder e sucesso (Cardoso, 2016).

3.6. Cultura de reconhecimento e recompensa para os talentos

De acordo com as respostas dos entrevistados, promover uma cultura de reconhecimento e recompensa é essencial para atrair, reter e motivar talentos dentro de uma empresa. Ao implementar essas práticas, as empresas podem criar um ambiente que valoriza e recompensa dos talentos, contribuindo para a satisfação, motivação e lealdade dos trabalhadores.

De acordo com E1 E2 e E6 a recompensa mais referida é a monetária e os benefícios atribuídos, como bónus, benefícios adicionais, promoções ou prémios monetários, é uma maneira eficaz de reconhecer e recompensar o desempenho excecional. De acordo com E1 "A recompensa a nível de monetário e benefícios"; Quanto ao E2 "Com hipóteses de evoluir na carreira e ter mais benefícios monetários", o E6 "Com prémios e benefícios".

O E3 fala na formação, investir no desenvolvimento profissional dos trabalhadores é uma forma de reconhecimento e investimento no crescimento de seus talentos. Oferecer oportunidades de coaching, mentoring e participação em projetos desafiadores demonstra o compromisso da empresa com o crescimento individual. "A formação fornecida pela empresa

e apoios para os trabalhadores fazerem mestrados pós-graduações ou mesmo doutoramentos, torna-se uma mais-valia" (E3).

O E4 fala na comunicação de forma clara e consistente dos critérios de reconhecimento, as expectativas e os valores da empresa, o que ajuda a construir uma cultura de reconhecimento alinhada com os objetivos organizacionais. "O projeto existente mais focado nos jovens quadros, em que ao entrarem já têm as metas, progressões e remunerações pré definidas a médio prazo é também numa lógica de chamar as novas gerações a ter um papel de maior relevo de maior destaque, estarem mais envolvidos naquilo que é a estratégia da empresa, o poderem ter contato direto com a comissão executiva, acaba por dar motivação e sentimento de pertença, portanto estes projetos são também uma forma de valorizar as pessoas e dar-lhes algum reconhecimento, quando falamos em progressões em promoções temos também esse caminho que é também uma forma de valorização"(E4).

As respostas dos entrevistados também se encontram alinhadas com Günter et al. (2007). As mais valias para um talento são também a liberdade e autonomia de decisões e progressão na carreira e do alinhamento interno de vários elementos do sistema de gestão de talentos, bem como a sua incorporação no sistema de valores da empresa e envolvimento na estratégia de negócios e da sua coordenação global.

De outra forma também se pode dizer coerente com o Relatório Employer Brand Research da Randstad em que desta vez revela como aspetos mais importantes para atrair talentos nas empresas o salário e os benefícios, seguidos do equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho e por fim a progressão na carreira (Randstad, 2023).

Podemos concluir que todos os aspetos se consideram importantes para atrair e reter talentos, o salário, os benefícios, o equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, a progressão na carreira, assim como a liberdade e autonomia de decisões.

3.7. Conceito de gestão de talento

Os entrevistados reconhecem a GT como responsável, por criar um ambiente que incentive o crescimento profissional, aumente a satisfação no trabalho e promova a retenção de talentos. Identifique e cultive as habilidades e competências dos trabalhadores, alinhando-as com os objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com o E1 - A GT é responsável pela construção e organização de equipas proativas e dinâmicas. "…porque os bons trabalhadores fazem boas marcas e fazem boas empresas" (E1).

Para E2 A gestão de talentos reconhece que os trabalhadores não são apenas recursos, mas ativos valiosos que podem impulsionar o sucesso da empresa. Com a GT, as organizações procuram um ambiente que incentive o crescimento profissional, aumente a satisfação no trabalho e promova a retenção dos talentos; "Os talentos são pessoas excecionais e como não são fáceis de encontrar no mercado pois a maioria das organizações estão à procura delas, é importante que se faça uma gestão a nível do que são as aspirações dessas pessoas, essa é a gestão de talentos" … "Detetar trabalhadores que podem evoluir"… "Conseguir trabalhadores para cargos de maior responsabilidade" (E2).

Quando os talentos são identificados, é imprescindível investir no desenvolvimento contínuo das suas habilidades e competências. "A gestão de talento é a forma que a empresa tem de desenvolver as competências dos trabalhadores" … "Formação e avaliação" (E3).

A GT promove um ambiente de trabalho positivo, oferecendo oportunidades de crescimento, reconhecimento e benefícios que contribuam para a satisfação dos trabalhadores, de acordo com E4 "Gere progressões nas carreiras" ... "Desenvolvimento das pessoas e motivação".

De acordo com o E5 depois dos talentos estarem na empresa, é crucial investir no desenvolvimento contínuo das suas habilidades e competências. Terem formação e avaliações que permitam uma evolução na carreira. "Se fosse realmente efetuada uma verdadeira gestão do talento fomentaria o sucesso…Verificar necessidades de formação e de progressões de carreira" (E5).

O E5 também considera que para a identificação e atração de profissionais qualificados e alinhados com a cultura e os valores da organização. A GT deve ter como estratégia a aposta em estágios, para poderem conhecer o jovem trabalhador em ambiente de trabalho antes de ser convidado a entrar na empresa.

Quanto ao E6 reconhece o desenvolvimento dos trabalhadores como uma das obrigações da GT, a avaliação regular do desempenho dos trabalhadores e identificação de áreas de melhoria são essenciais para alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. "O desenvolvimento dos trabalhadores é importante, pois, se houver mais

talentos a empresa produz mais, e terá melhores trabalhadores …através de concursos internos e avaliações.” (E6).

Também existem autores que referem a necessidade da GT para organizar, promover e motivar os talentos, que vão de acordo à perceção dos entrevistados. A gestão de talento é uma ferramenta da gestão estratégica dos RH, que procura o sucesso de uma empresa não só de imediato, mas também para um futuro (Cardoso, 2016). Neste sentido, a gestão de talentos consiste num conjunto de atividades com o objetivo de integrar, orientar e motivar a carreira dos trabalhadores, sendo vantajoso para os trabalhadores como para as organizações (Sekiou et al., 2001, cit. in Rana, 2021).

3.8. A GT e a sua contribuição para a construção de uma marca no mercado

De acordo com as respostas dos entrevistados, a GT desempenha um papel fundamental na construção e fortalecimento da marca de uma empresa no mercado, porque a reputação de uma organização é fortemente influenciada pelos talentos que a compõem, trabalhadores satisfeitos tendem a refletir a sua satisfação numa imagem positiva da empresa. “…Porque permite que os profissionais se tornem cada vez melhores, se as pessoas se sentirem valorizadas vão conseguir fazer trabalhos excelentes e vão conseguir levar a marca mais longe” (E1).

A Gestão de talento ao promover um ambiente motivador com uma boa gestão de carreiras e conhecimento, vai ter pessoas que por estarem motivadas, passam para o mercado a satisfação de trabalhar na empresa. Sendo eles próprios os portadores da marca para o mercado,

O E2 refere que a imagem não é só passada pelos talentos, porque para conseguir levar a imagem de marca para fora, terá de ser um trabalho sempre conjunto, os talentos vão conseguir produzir resultados em conjunto com a equipa e é essa boa imagem que passa para o mercado, mas só os talentos por si só não vão conseguir construir uma marca.

De acordo com E3 “Com talentos a desempenharem bem a sua função, acaba por perante o cliente passar a imagem positiva da empresa, o que depois se traduz na visibilidade no mercado”.

O E4 refere a motivação como um fator para a construção de uma marca forte no mercado.

A realização e satisfação no trabalho é um fator importante para o E5 “Fazendo com que os trabalhadores se sintam realizados e que passem essa mensagem para fora”.

O E6 também acredita na motivação para construir uma marca forte no mercado,” Acho que o bom nome da empresa passa sempre por uma boa gestão de talentos, para além da atração de talentos têm de saber acima de tudo conseguir gerir os seus trabalhadores para se sentirem motivados, porque não é só o nome da empresa que importa e sim aquela que temos bom feedback dos trabalhadores que são motivados onde se trabalha com dedicação e, portanto, os talentos são um recurso para desenvolver. Quando existe desenvolvimento profissional e pessoal sentes-te bem contigo e, portanto, passa para fora da empresa”.

Armstrong e Taylor (2020) também referem a motivação para fazer a diferença no mercado de trabalho. O fator humano em qualquer organização é a combinação da inteligência com habilidades específicas e conhecimento, são os que são capazes de aprender de mudar inovando e fornecendo o impulso criativo que conferem à organização o seu diferencial no mercado, que se forem devidamente motivados podem garantir no longo prazo a própria sobrevivência da organização. Paralelamente, e como refere Rego et al. (2012, p.187), “sem qualidade na fonte, dificilmente se consegue obter qualidade nos processos e no produto final”.

O conhecimento para fazer melhor e criar a diferença no mercado de trabalho, também é referido por Matos e Lopes (2008) quando afirmam que no atual contexto da gestão do conhecimento, o capital intelectual assume crescentemente a função de ativo de uma empresa, já que permite que a informação se transforme em conhecimento.

3.9. Conceito de employer branding

Os entrevistados consideram o EB uma forma de promover a imagem da empresa como empregador atrativo no mercado de trabalho. Trata-se de gestão da marca da empresa do ponto de vista dos trabalhadores. O objetivo é criar uma reputação positiva e uma identidade única como empregador.

De acordo com E1 os trabalhadores da empresa são os responsáveis pela imagem da marca no mercado de trabalho. “Considero importante o EB nesta empresa, acaba por ser um pouco como a empresa é vista por fora, são os trabalhadores que passam para fora a imagem da empresa, …, o trabalhador interno tem mais voz e palavra”.

A marca de uma empresa não é apenas importante para os consumidores, mas também desempenha um papel crucial na atração e retenção de talentos qualificados. Deve existir uma comunicação clara e consistente sobre a empresa como empregador, tanto para o público interno quanto externo. “Não é uma coisa muito antiga é um conceito recente mas que as empresas cada vez mais precisam de ter, a maneira como nós nos vendemos no mercado, sejam estudantes que acabam de sair da universidade, sejam os profissionais que já estão na área é importante que saber vender a empresa de forma a poder atrair esses talentos e não só talentos, qualquer bom trabalhador. Portanto nós precisamos de criar a nossa imagem para fora, seja com os eventos que nós fazemos junto das comunidades ou os eventos que fazemos junto das universidades” (E2).

De acordo com o E3 a imagem que passa para o mercado afeta a atração e mesmo os clientes da empresa. “Uma empresa em que os trabalhadores saem e passam um feedback muito positivo é muito importante mesmo perante clientes e fornecedores da própria empresa. Uma empresa que não esteja visível aos olhos do mercado que não esteja com feedback positivo, não me parece que tenha a tendência a prosperar até porque depois acaba por refletir no próprio cliente final e na atração das pessoas porque toda a gente quer trabalhar numa empresa que tem um excelente ambiente de trabalho e é reconhecida”.

“É indubitável nos dias que correm e acho que as empresas nos últimos anos têm-se apercebido disso e eu podia dar muitas razões, mas acho que é mais evidente que o ónus do processo de recrutamento mudou, se tradicionalmente o ónus do processo estava do lado da empresa que escolhia o candidato, hoje em dia não é assim, hoje em dia é o candidato que escolhe as empresas onde quer trabalhar, isso é uma mudança absoluta de paradigma e é por isso que o que o Employer Branding se torna premente porque para as empresas não chega estarem quietas à espera que os candidatos apareçam, têm de ter uma postura pró ativa, ter uma proposta de valor e saber comunicá-la. O employer branding de uma forma muito simplista serve para trazer para esta realidade de RH e de recrutamento conceitos que são de marketing, são conceitos de branding proposta de valor de posicionamento e de perceção da marca junto do consumidor que neste caso são os nossos candidatos” (E4).

Para o E5 o EB revela-se muito importante na atração de talentos. “Os trabalhadores mudam constantemente para a empresa que é mais atrativa no mercado e o EB é a melhor forma de atrair pessoas, o que passa para fora da empresa ou é positivo ou a empresa não vai ter interesse, assim o EB e a palavra de um trabalhador tem mais peso para o mercado”.

A visibilidade que o mercado tem de uma organização, pode fazer toda a diferença, ideia também corroborada por alguns autores. Nas novas gerações por qualquer contrariedade saem da empresa, dessa forma o EB tem de ser verdadeiramente eficaz e ter uma estratégia direcionada (Veloso, 2018). Os talentos procuram as melhores empresas para trabalhar (Cardoso, 2016).

3.10. Estratégia de EB

Para os entrevistados a estratégia de Employer Branding é dinâmica e deve evoluir para acompanhar as mudanças na cultura organizacional, nas expectativas dos trabalhadores e nas tendências do mercado de trabalho. Manter uma abordagem flexível e adaptativa é essencial para o sucesso a longo prazo, deve utilizar canais de comunicação interna e externa para promover a marca empregadora, como redes sociais, site da empresa, eventos e material de recrutamento. “Para divulgar a marca da empresa temos as feiras nas universidades e outros eventos, a internet, as redes sociais, os jornais e a televisão” (E2).

Na opinião do E4 é necessário realizar avaliações regulares da estratégia de EB para garantir que ela continua alinhada com os objetivos organizacionais e as expectativas dos trabalhadores. “fomos para as universidades, para o terreno com parceiros externos fazer entrevistas quase numa lógica de sondagens para as legislativas para questionar o que é a perceção que têm da empresa, um estudo de base não só para aferir a notoriedade da marca empregadora e também como é que nos posicionamos face aos nossos concorrentes e depois também uma análise da candidatura ou seja, desde o momento em que um potencial candidato tem conhecimento de uma vaga na empresa X até consumar a sua candidatura. Fizemos há pouco tempo um périplo pelas principais universidades do país com os diretores dos departamentos, para nos abrirem portas e termos ações ao longo do ano letivo que não só feiras de emprego, estamos mais presentes junto dos alunos em ambiente universitário “

Existe a necessidade de acompanhar ativamente a reputação da marca empregadora em plataformas online, respondendo prontamente a comentários e envolvendo-se proactivamente

“As redes sociais ainda são uma dificuldade pois estão em constante mutação e existe a necessidade de acompanhar as redes onde estão os “alvos”, ou seja, os possíveis candidatos” (E4).

O E6 refere também outras formas de publicitar a empresa, mas para dentro da mesma, utilizando canais de comunicação interna “Existem também revistas para os trabalhadores estarem atualizados sobre tudo o que a empresa faz em todas as suas vertentes, existe ainda uma revista para crianças para que interajam e conheçam a empresa dos pais”.

Existe a necessidade de estar continuamente a trabalhar na melhor forma de comunicação e atualizar a mensagem passada, o marketing não se pode permitir a não evoluir e não se renovar continuamente.

Essa necessidade de uma estratégia bem definida também se encontra de acordo com alguns estudos. No estudo da Randstad (2023, p.10) afirma-se que “compreender a diferença entre o que os profissionais querem e o que os empregadores oferecem, fornece informações valiosas para a construção de uma employer brand”. Também Sezões (2017) confirma esta situação ao defender que a marca de uma empresa, confirma a existência de um estilo próprio, uma personalidade, uma diferenciação, consistência, identidade, imagem, experiência e capacidade da oferta.

3.11. Ações ou iniciativas especificas de EB que têm um impacto positivo na experiência do trabalhador

O EB com as suas estratégias e iniciativas, tem como objetivo construir e publicitar a reputação das empresas, que promovem a sua marca como empregadora atrativa e diferenciada no mercado de trabalho. De acordo com os entrevistados, investir em EB não só ajuda a atrair talentos qualificados, mas também pode melhorar a sensação de pertença do trabalhador que já é quadro da empresa.

Os valores que a empresa passa, são motivo de orgulho para os trabalhadores, como refere E4 “A sustentabilidade é para nós um ponto forte, nós posicionamo-nos atualmente como uma bioindústria do lado certo no futuro, isso é um argumento importante é a ideia de que trabalhar no grupo é ter um papel ativo na construção de um futuro melhor e um futuro mais sustentável. Existe também o nosso propósito, que está muito ligado às preocupações das novas gerações, a garantia de um futuro mais sustentável e a contribuição para a melhoria da qualidade de vida, esse é um argumento que temos vindo a utilizar. No caso das engenharias publicitamos as nossas fábricas com tecnologia de ponta…”

Ações dentro da empresa como EB interno, visitas guiadas aos outros locais como departamentos e direções, para conhecer o trabalho de áreas diferentes, são elementos importantes referidos pelo E5 e E6. “Encontros para visitas á fabrica” (E5). “Encontros nos vários sites entre colegas. Trabalho em equipa” (E6).

Os entrevistados, também relacionam a importância do EB, nos trabalhadores da empresa. Quando os trabalhadores são defensores entusiastas da empresa, eles naturalmente são parte integrante do processo de EB externo. Eles partilham as suas experiências nas redes sociais, participam nos eventos de recrutamento, como nas feiras de emprego, escrevem avaliações positivas nos sites de emprego e falam bem da empresa para potenciais candidatos. Essa influência positiva dos trabalhadores no mercado pode atrair talentos, pois as pessoas tendem a confiar mais nas recomendações de colegas do que em mensagens de marketing diretas.

De acordo com E1 “Se as pessoas forem reconhecidas levam a marca mais além”. Ou seja, o reconhecimento tem um impacto positivo e passa para o mercado uma imagem positiva da empresa através da experiência dos trabalhadores.

Quanto ao E2 “Sinto que o trabalho que nós todos fazemos dia a dia ano após ano, como uma equipa e um coletivo ao longo destes anos tem construído a nossa marca e a nossa imagem para fora e somos nós que quando estamos fora do nosso local de trabalho, que passamos a marca da empresa pelos seus valores e benefícios”.

Neste sentido, Cardoso (2016, pág. 27) afirma que o valor do EB para o trabalhador da empresa. “Durante muito tempo as contrapartidas remuneratórias e benefícios, associados à estabilidade de emprego e progressão na carreira, decorrente da antiguidade, constituíam os principais apelativos á atração e fixação de trabalhadores. Hoje, na era do talento, os valores que mais motivam as pessoas são de ordem interna. Realização, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento na família, na empresa e na sociedade, poder e sucesso”.

3.12. Relação entre o employer branding e a atração de talentos

De acordo com os entrevistados o EB está diretamente ligado à atração de talentos, as empresas com uma marca empregadora forte, têm maior capacidade de atrair talentos. A construção de uma marca empregadora positiva, estabelece a reputação da empresa como

um empregador de escolha. Isso atrai talentos, mas também pode influenciar a perceção dos clientes, parceiros de negócios e investidores. A atração de talentos, passa pela imagem da empresa que sustenta o que os talentos pretendem pessoalmente. Por isso a necessidade de conhecer o que pretendem as novas gerações.

De acordo com E2, existe a necessidade de conhecer o publico alvo da empresa, de forma a ser uma publicidade direcionada. “Depende do que queremos, formandos, ou se queremos profissionais acabados de sair da universidade para que possamos moldar à nossa imagem isso é muito importante pois temos de saber dirigi-lo para o público alvo, se estivermos à procura de quadros superiores, já com grande experiência de mercado é óbvio que não vamos procurá-los nas universidades, portanto vamos ter que procurá-los muito possivelmente nas empresas onde eles estão atualmente a trabalhar, nesse sentido o LinkedIn é importantíssimo para saber contactá-los.

De acordo com E1 e E4 as feiras de empregos são a forma mais conhecida de fazer EB e captar talentos, uma das formas de publicitar será também através dos benefícios existentes na empresa.

No caso do E3 é realçada a importância dos estágios, investir em programas de estágios atrativos e oferecer benefícios que realmente importam para os estagiários, pode ter um impacto significativo na atração e retenção dos melhores talentos, uma marca empregadora forte, ganha visibilidade nas instituições de ensino, os estudantes precisam de fazer estágios e procuram as melhores empresas no mercado. No entanto também é bom para a empresa que consegue mais facilmente detetar talentos, conhecendo o seu trabalho e inserção nas equipas. Durante o período de estágio, os supervisores têm a oportunidade de identificar os estagiários mais talentosos e dedicados. Eles podem observar as suas capacidades de adaptação e potencial de crescimento dentro da organização.

“A forma com que eles atraem os talentos é especialmente através dos estagiários, onde acabam por selecionar os melhores contratando-os, os benefícios também são algo que impacta na atração” (E3).

De acordo com E5 é muito importante a proximidade da empresa com as pessoas “criar laços entre as pessoas, fazer visitas ao chão de fábrica, encontros entre diferentes direções, contacto com a comissão executiva e CEO, para uma sensação de proximidade, estas

iniciativas motivam os trabalhadores, pois sentem que têm uma posição importante na empresa o que promove a motivação".

O E6 confirma a importância dos estágios para a descoberta de novos talentos. "Os estágios profissionais que temos atraído especialmente pós mestrado têm trazido talentos para a empresa" (E6).

A importância do EB para a atração de talentos também é considerada muito importante para Ambler e Walsh (1996) para quem o EB é uma ferramenta poderosa para atrair e manter os melhores talentos. Mostra a imagem da empresa para os trabalhadores.

Hoje podemos dizer que a evolução da tecnologia e a inovação das trocas comerciais e de negociação fazem com que as organizações tenham a necessidade de estar atentas às suas próprias formulações estratégicas, bem como às da concorrência, com o intuito de adquirir vantagem competitiva (Walsh & Volini, 2017).

3.13. Relação entre o employer branding e a retenção de talentos

Uma estratégia eficaz de EB não atrai apenas novos talentos, mas também contribui significativamente para a retenção de talentos existentes. Empresas com uma boa reputação como empregadoras têm certamente práticas robustas de reconhecimento e valorização.

O E2 defende a remuneração como motivo de retenção "Sem dúvida que o EB pode ajudar, mas no final do dia o que vai interessar sempre é se a pessoa se sente bem na organização se sente feliz e acarinhada na organização e se eventualmente recebe aquilo que são as suas expectativas a nível de remuneração" (E2).

No caso do E4 a própria retenção é o EB para a atração "A base da retenção é uma boa estratégia partindo de uma premissa relativamente simples, tem que partir de dentro para fora portanto tem que partir da própria empresa que atua na proposta de valor que dá aos seus trabalhadores, isso tem que estar na génese porque não chega comunicar para fora, se é falso percebe-se desde logo, quando o candidato entra e há aqui uma questão de expectativas que são goradas, isso não é bom, portanto uma boa estratégia para branding tem necessariamente de partir de dentro para fora, têm que comunicar a proposta de valor real

que já tem atualmente para os seus trabalhadores" (E4). "É necessário o orgulho de trabalhar na empresa, vestir camisola" (E6).

Para Taylor (2010) o EB também traz vantagens, não só relacionadas com o recrutamento, mas também na retenção e no desempenho e motivação dos trabalhadores.

3.14. Melhores praticas e evolução do EB na empresa

De acordo com as entrevistas a evolução do EB é um verdadeiro desafio. Implementar e evoluir nas práticas de EB requer um contínuo compromisso das chefias e de toda a organização de forma a promover uma cultura de trabalho saudável e atrativa, que valorize e motive os talentos atuais e futuros, as melhores práticas de EB estão em constante evolução para acompanhar as mudanças no mercado de trabalho e nas expectativas dos trabalhadores. É importante existir sempre uma adaptação às necessidades específicas da organização e do mercado de trabalho em constante mudança. A chave é manter o foco na construção de uma marca empregadora forte e autêntica, que atraia, motive e retenha os melhores talentos.

Para o E2" Atualmente está a passar muito pela inteligência artificial, portanto é difícil conseguir prever, antigamente conseguia-se prever o futuro e achava-se que cinco anos era muito longe, atualmente se calhar um ano já é difícil estar a prever o EB, eu acho que vai continuar a passar muito pelas escolas pelas faculdades acho que é esse mercado para muitas das nossas posições na organização".

De acordo com E3 "Reinventar, apostando através dos produtos que fazem, apostando em novos produtos".

Na entrevista com E4 foi falado na importância de a proximidade para o EB ter maior enfase perante novos talentos. "Acho que nunca vamos deixar de ter alguns canais tradicionais a presença nas universidades, sim é sempre um canal tradicional, nós durante a pandemia tivemos um desafio acrescido pois esses canais não existiam e portanto mudámos por completo a forma como se fazia employer branding passámos a fazê-lo à distância, os eventos deixaram de ser presenciais para serem virtuais, mas também percebemos no pós pandemia que a vontade de voltar a presencial era grande, portanto eu tenho a tentação de dizer que sim quanto ao branding tem que mudar, por exemplo neste contexto perceber como é que consegue ter uma estratégia que seja híbrida, mas a verdade é que as provas que eu tenho

até agora é que funciona melhor presencialmente, os eventos funcionam melhor presencialmente, as pessoas querem de facto estar no stand conhecer os nossos embaixadores e os nossos engenheiros, portanto apesar de eu achar que no futuro existe esse desafio do contexto híbrido e digital, acho que não vamos nunca perder a componente presencial, acho que é um desafio grande de adaptarmos a nossa comunicação a estas novas gerações, quando achamos que eles estão no LinkedIn e no Google afinal eles já estão no TikTok no Discord e no Twitch, nós ainda estamos longe de explorar esses canais, mas temos que acordar para isso, portanto acho que inevitavelmente temos que estar onde o target jovem está, é sempre uma adaptação constante o perceber o que está a acontecer, onde é que eles estão a falar e tentar descobrir esses canais mas isso também é um desafio grande …"(E4).

3.15. Discussão dos objetivos do estudo

Nesta parte do trabalho reúne-se as respostas dos entrevistados, com a documentação e bibliografia consultada para concluir a resposta aos objetivos específicos.

O objetivo geral do presente estudo é analisar a importância do EB na GT, como fator influenciador no mercado interno e externo da empresa X, assim como na atração e retenção dos trabalhadores.

3.15.1. Importância do Talento e da GT para a organização

Os entrevistados caracterizam um talento como alguém capaz de fazer a diferença, com capacidades acima da média. Um talento tem características pessoais únicas.

Uma organização para ter sucesso, tem de ter trabalhadores de topo de forma a poder diferenciar-se das restantes. Os melhores trabalhadores com mais capacidades para oferecer às empresas crescimento, conduzindo ao propósito da gestão da empresa são os denominados talentos, com capacidades de adaptação, crescimento e de fazer a diferença de uma organização. A capacidade evolutiva e de qualidade de uma empresa depende dos talentos que ela consegue recrutar e manter (Rego et al., 2012).

Os talentos são tão importantes que podem até ser decisivos para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa (Rana, 2021).

A GT tem de ter a capacidade de identificar os talentos, saber como os atrair e manter na empresa, a saída de um talento de uma empresa, pode ser bastante prejudicial, principalmente porque arranjar outro trabalhador com talento para o lugar do que saiu é um enorme desafio. A GT terá de ter como objetivo integrar, motivar reter os talentos, arranjando ferramentas para que isso possa ser possível (Sekiou et al. 2001, cit. in Rana, 2021).

A empresa X reconhece esta necessidade de atrair talentos, para isso tem criado estratégias que não se estagnam no tempo, estão sempre em desenvolvimento, tendo em atenção o mercado envolvente, em especial a atração de jovens com estágios e outros programas para que os talentos tenham a oportunidade de conhecer a empresa e poder escolhê-la para trabalhar.

Sabemos que os jovens talentos já não se encantam facilmente pelas ofertas das empresas, são eles que decidem para qual vão trabalhar, o que gera uma grande necessidade das empresas de agradarem aos jovens, cada vez mais exigentes (Cardoso, 2016).

O EB é uma ferramenta poderosa para atrair e manter os melhores talentos. Mostra como a empresa é para os trabalhadores a poderem escolher (Ambler, 1996).

De acordo com Taylor (2010), o EB traz vantagens, não só relacionadas com o recrutamento, mas também na retenção e no desempenho e motivação dos trabalhadores (Taylor, 2010).

A gestão de talento faz parte da gestão estratégica dos RH, da criação de valor para a organização, os talentos são o futuro de uma organização (Cardoso, 2016).

A atração de talentos, passa pela imagem da empresa que sustenta o que os talentos pretendem pessoalmente. Por isso a necessidade de conhecer o que pretendem as novas gerações.

A mais-valia de reter talentos não existe só no campo financeiro, acaba também por mostrar a parte cultural da empresa. O talento que já está na empresa consegue pelo conhecimento da mesma, contribuir para novas ideias de transformação adaptadas às necessidades da empresa. Os trabalhadores são a montra da empresa, são os que impactam em todos os *stakolders* e mais contribuem para o EB (Veloso, 2018).

“Ganhar a guerra do talento é aplicar a velha máxima da economia que nos diz que é mais rentável reter clientes do que angariar novos” (Veloso, 2018).

3.15.2. Estratégias da empresa para implementar o EB

Existe a necessidade de estar continuamente a trabalhar na melhor forma de comunicação e atualizar a mensagem passada, o marketing não se pode permitir a não evoluir e não se renovar continuamente. Atualmente existe uma consulta de mercado para definir a imagem e o conceito, procedendo de uma forma pragmática e consistente, fazendo uma auditoria da marca empregadora em que a equipa vai para o terreno com parceiros externos fazer entrevistas, para descobrir enquanto marca empregadora como se posiciona face aos concorrentes.

Ao adotar uma abordagem pragmática e consistente, pode-se garantir que a estratégia de marca empregadora está baseada em dados sólidos e alinhada com as necessidades e expetativas do mercado de talentos. Isso pode ajudar a atrair e reter os melhores profissionais, fortalecendo a posição da empresa como empregadora de escolha. Depois é definida a estratégia para passar ao mercado a mensagem pretendida.

A estratégia utilizada depende diretamente da gestão para o futuro da organização de acordo com a sua missão visão os propósitos e os seus valores. Dependerá também ter em conta forças fraquezas, pontos fortes e fracos em cada uma das áreas da empresa e envolvente externa (Cardoso, 2016).

3.15.3. Vantagens do EB na atração e retenção de talentos

A empresa X, conta com uma subdireção da GT e desenvolvimento organizacional que trata especificamente do EB, fazendo investigação no mercado, para que tenha uma imagem de acordo com o pretendido pelos jovens talentos. Esta posição da empresa, mostra a importância que a mesma dá ao EB para contribuir para a atração e retenção de talentos.

Para que possa existir a atração pelo trabalho de uma organização tem de existir uma aproximação para que não existam duvidas sobre a mensagem da marca e assim a empresa utiliza estágios e programas de *trainees* para que exista uma experiência mesmo em local de trabalho.

A forma de atrair talentos é especialmente pela entrada de estagiários onde depois acabam por selecionar os melhores, é uma estratégia comum para atrair talentos, pois oferece às

empresas a oportunidade de identificar e desenvolver os melhores candidatos para futuras contratações em tempo integral. Os estágios permitem que os estudantes ganhem experiência prática, conheçam a cultura da empresa e demonstrem as suas habilidades e potencial.

A cultura organizacional, desempenha um papel crucial na atração, retenção e motivação dos trabalhadores. Não basta ser uma empresa com uma boa publicidade, também tem de existir uma cultura onde a compensação e benefícios são atrativos e isso depois é transmitido para fora pelos seus trabalhadores e acaba por dar ainda mais prestígio à empresa. Não só beneficia os trabalhadores, como contribui para o sucesso e a reputação da empresa como empregadora.

Os salários e pacotes de remuneração desempenham também um papel significativo na atração de talentos. Oferecer um pacote salarial atrativo é fundamental para atrair e reter profissionais qualificados. Os candidatos consideram não apenas o salário base, mas também benefícios como plano de saúde, fundos de pensões, seguro de vida e oportunidades de desenvolvimento profissional, ao avaliar ofertas de emprego. Uma combinação eficaz de estratégias de recrutamento, como programas de estágio e pacotes de remuneração competitivos, pode ajudar as empresas a atrair os melhores talentos e a garantir uma força de trabalho qualificada e motivada.

De acordo com Taylor (2010), o EB traz vantagens, não só relacionadas com o recrutamento, mas também na retenção e no desempenho e motivação dos trabalhadores (Taylor, 2010).

3.15.4. Vantagens do EB para a empresa e para os trabalhadores

Uma marca empregadora forte pode diferenciar uma empresa no mercado de trabalho competitivo e ajudar a construir uma força de trabalho talentosa e dedicada. O EB é a forma como nos vendemos no mercado, influência os estudantes que saem da universidade e recorrem á informação das empresas no mercado, especialmente em eventos como as feiras de emprego, mas também aos trabalhadores que já se encontram no mercado e procuram novos projetos. Esses não vão sair da empresa atual, sem garantir que vão para uma empresa que reúnam as características que os satisfaça é nessa parte que o EB vai contribuir, passando a mensagem do que esperar da empresa.

A imagem que uma empresa projeta para o mercado, incluindo a sua reputação como empregadora, desempenha um papel crucial na sua capacidade de atrair e reter talentos, bem como na sua reputação geral perante os stakeholders. Portanto, é essencial que as empresas priorizem a construção e a manutenção de uma imagem positiva no mercado, tanto como empregadora como fornecedora de produtos ou serviços. Isso envolve cultivar uma cultura organizacional saudável, oferecer um ambiente de trabalho positivo, comunicar de forma transparente e ética e envolver-se ativamente com os stakeholders para garantir uma relação de confiança e respeito mútuo. Uma empresa que não passe para o mercado uma imagem positiva terá mesmo muita dificuldade em prosperar.

Investir no desenvolvimento e no bem-estar dos trabalhadores é essencial para construir uma imagem positiva da empresa tanto internamente quanto externamente, melhora a cultura organizacional e a satisfação dos trabalhadores, mas também contribui significativamente para a construção de uma imagem positiva e credível da empresa no mercado de trabalho. Essa forma de publicidade acaba por ser uma das formas que mais pesa, pois passa mais facilmente para o mercado e acaba por ser considerada a mais credível.

A empresa X, ficou em 11.º lugar no Randstad Employer Brand Research. Este reconhecimento da empresa como uma das empresas mais atrativas para trabalhar reflete o compromisso com o seu propósito: “são as pessoas, a sua qualidade de vida e o futuro do planeta que nos inspiram e nos movem”.

No EB da empresa, mostra-se algumas das razões para que a empresa seja considerada uma das melhores para trabalhar em Portugal. São fatores atrativos como ter fábricas de alta tecnologia, à escala mundial, oportunidades de contruir uma carreira em muitas áreas diversificadas da floresta à indústria, o desenvolvimento de competências de gestão de carreiras, numa empresa que tem como propósito a sustentabilidade, uma preocupação que também é muito importante para os jovens na altura de escolherem uma empresa para trabalharem.

A empresa também tem como objetivo o reconhecimento do valor dos seus trabalhadores, esta é uma forma de cativar quem está na empresa. Existe uma iniciativa o “Future Leaders *Fórum*” que reúne os jovens talentos da empresa para procurarem soluções para os desafios da empresa, fazendo com que se sintam inseridos na gestão estratégica da empresa, tendo como mote “São deles as vozes e as ideias que moldam o futuro”.

CONCLUSÃO

Esta investigação teve como objetivo analisar a importância do EB na GRH, nomeadamente na atração e retenção de talentos numa empresa.

O objetivo geral do presente estudo foi analisar a importância do EB na GT, como fator influenciador no mercado interno e externo das empresas, assim como na atração e retenção dos trabalhadores.

De forma a responder ao objetivo geral do estudo foi elaborado um estudo de caso numa empresa de papel e pasta a empresa X. O estudo de caso foi efetuado através de 6 entrevistas semiestruturadas a elementos da organização, assim como a consulta de alguns documentos da empresa sobre o assunto.

Nas entrevistas procurou-se verificar como é aplicado o EB na empresa, identificar as vantagens do EB para a empresa e verificar a importância que o EB pode ter na atração e retenção de talentos, no ponto de vista dos entrevistados, profissionais de recursos humanos que trabalham diretamente com a GRH e o EB da empresa de forma a perceber as suas experiências e perceções acerca dos processos do EB no sucesso da sua organização.

Nos documentos da empresa, pretendeu-se caraterizar a organização, verificar se o EB era utilizado, como era estruturado e a importância que a empresa dava ao mesmo e de que modo atuava.

Pela análise da documentação da empresa, é possível concluir que a mesma já tem o processo de EB bem estruturado, faz várias campanhas de EB, para potenciar a atração de talentos. A empresa tem uma subdireção dedicada ao EB, com investigação constante, dando por isso muita importância a esta ferramenta para a GT, utilizando o EB como estratégia de gestão.

A empresa tem 3 programas de oferta, trainees que fazem um percurso transversal na empresa durante 20 meses, 3 tipos de estágios os de verão, curriculares e profissionais, que proporcionam uma maior facilidade em detetar os talentos em ambiente de trabalho. Por fim, também têm o recrutamento direto para jovens que são identificados com grande potencial para a empresa.

A grande bandeira do EB da empresa reside na preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores e a grande aposta na sustentabilidade. Existem campanhas com títulos sugestivos, levadas para feiras de emprego, como “Há N Razões para se juntarem a nós” e “Voa mais alto”. Proporcionam visitas à empresa de forma a cativar os futuros candidatos pela tecnologia de ponta que tem e os vários postos de trabalho em áreas diversificadas desde a investigação às engenharias.

A empresa reconhece a importância que o EB tem, devido ao recrutamento mais facilitado e com maior acesso a talentos pelos seus fatores atrativos publicitados. Também são utilizadas na empresa campanhas especificas para a retenção como a “Crescer a nossa marca, marca o futuro” este tipo de campanha serve para estimular o sentimento de pertença e conseguir reter talentos para sucessões necessárias aos cargos executivos.

Pela análise dos resultados das entrevistas, genericamente, é possível concluir que, consideraram um talento como um trabalhador excecional no trabalho em equipa e capacidade de apresentar resultados superiores em relação a outros trabalhadores não considerados como talentos.

Reconheceram que os estágios e os programas de trainees são uma porta de entrada muito eficiente para talentos, visto serem reconhecidos mesmo no meio profissional e não com uma simples entrevista de recrutamento. Consideram a GT muito importante de forma a poder motivar os trabalhadores com talento, pois acabam por ser bastante exigentes no percurso profissional e são mais difíceis de motivar. Consideraram que o EB é também visto como uma ferramenta de retenção, na forma como a empresa é vista no mercado de trabalho, dando ou não a sensação de orgulho no vestir da camisola.

Este estudo mostra que o EB não se resume à atração de novos trabalhadores, mas também a uma posição no mercado e com um grande papel na retenção dos seus trabalhadores. Neste momento na empresa X já existem campanhas de EB só direcionadas para a retenção de trabalhadores.

Este estudo permitiu concluir a grande importância do EB na GT da empresa em causa, tanto pela documentação da própria empresa como pelos resultados das entrevistas. A gestão de talentos, nas suas dimensões da atração e da retenção, depende de um EB bem estruturado e consolidado. Ficamos, assim, com um conhecimento mais aprofundado sobre o EB e as

suas tendências no mercado de trabalho, bem como o seu papel para impulsionar a própria área de gestão de recursos humanos nas empresas.

Uma marca empregadora forte confere à empresa uma vantagem competitiva no mercado de talentos. Empresas com reputação positiva são mais atraentes para os candidatos e têm mais facilidade em atrair e reter os melhores profissionais. Além disso, uma marca empregadora sólida pode diferenciar a empresa de seus concorrentes e reforçar sua posição como empregadora de escolha em seu setor.

Uma forte marca empregadora atrai talentos qualificados e desejáveis do mercado externo. Candidatos talentosos são atraídos por empresas com reputação positiva, cultura organizacional sólida e oportunidades de desenvolvimento profissional. Um bom Employer Branding torna a empresa mais visível e atrativa para os candidatos externos, ampliando o pool de talentos disponíveis. contribui também para a retenção de talentos internos. Trabalhadores satisfeitos e comprometidos, são mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo, reduzindo a rotatividade de trabalhadores e os custos associados à substituição de talentos. Além disso, uma cultura organizacional forte e positiva ajuda a criar um ambiente onde os trabalhadores se sentem valorizados, respeitados e motivados. O Employer Branding influencia diretamente a motivação dos trabalhadores. Uma marca empregadora positiva cria um sentido de orgulho e pertença entre os trabalhadores, incentivando-os a contribuir com o seu melhor trabalho e tornarem-se defensores entusiastas da empresa.

Este estudo apresenta algumas limitações. O estudo de caso efetuado, consegue mostrar o pretendido neste estudo, no entanto acaba por ser restritivo, não sendo adequado generalizar os seus resultados. Esta situação é ainda mais reforçada quando para o estudo de caso se privilegiou uma técnica de recolha de informação – a entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas são uma ferramenta muito útil neste tipo de estudo. No entanto, também apresentam algumas limitações como a possível subjetividade das respostas e a dificuldade de condução da entrevista.

Em termos de investigações futuras, sugere-se a realização de entrevistas semiestruturadas a trabalhadores de outras direções e não só da direção de recursos humanos e comunicação como neste estudo, fazendo também a operadores de processo (trabalhadores de chão de fábrica) que não foram incluídos neste estudo, assim como em várias empresas de outros setores de atividade, mostrando a evolução do EB nas empresas bem como o seu contributo para a GRH ao nível não só da atração como da retenção de trabalhadores.

BIBLIOGRAFIA

Amaral, L. M. (2017). Reindustrialização e Indústria 4.0. *Política Industrial*, https://www.ordemengenheiros.pt/fotos/dossier_artigo/20170712_luismiraamaral_5205964445968d8dee0984.pdf, 10-23.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.

Armstong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstong`s Handbook of Human Resource Management Practice*, (13ª ed). Kogan Page.

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13 194-199 https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. McGraw-HIll Companies.

Blass, E. (2009). *Talent Management: Cases and Commentary*. Palgrave Macmillan.

Calisto, I. (2016). *Employer Branding: a importância de reter colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto.

Cardoso, A. A. (2016). *Atração, seleção e Integração de talentos*. Lidel.

Creswell, J. (2007). *Qualitativ inquiry & research: Chosing among five approaches*. Sage Publications.

Cunha, M.P, Rego, A, Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J.F.S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.

Fortin, M., & Salgueiro, N. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lusodidacta.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática*. Celta.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos e pesquisa*. Atlas.

Glaser, B., & Staruss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Startegies for Qualitative Research*. Aldine.

Gonçalves, I. (2021). *Gestão de talentos e comprometimento organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria.* Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setubal

Günter, S., Björkman, I., Farndale, E., Morrisand, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. Working Paper. INSEAD. Obtido de file:///C:/Downloads/Globaltalentmanagement.pdf.

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). A construção de um questionário. *Working Paper WP*, 11. Dinâmia/ISCTE-IUL.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent. Harvard Business* Press.

Laville C., & Dionne J. (1996). *La contruction des savoirs*. Editions Nouvelles.

Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão,* 14, 2, 233-245.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. McKinsey & Company.

Minayo, M. C. & Costa A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40, 11-25.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.

Mouquinho, M. (2022). *Gestão estratégica de talentos: um estudo multicaso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal.

Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14, 3-4, 2022, 56-569.

Prodanov C. & De Freitas E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. Editora Feevale.

Quivy, R., & L. C. (1998). *Manual de Investigacão em Ciências Sociais*. Limusa-Noriega Editores.

Rana, C. (2021). *Gestão de talentos e processos de recrutamento: Vantagens e desafios*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa.

Randstad (2023). *Relatório employer brand research*. Documento Interno.

Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2, 1, 50-57.

Santos, C. (2020). Talento: captar, desenvolver e reter. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e administração de Coimbra.

Sezões, C. (2017). *Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa. Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão.

Taylor, S. (2010). *Resourcing and Talent Management*, (5th ed). Chartered Institute of Personnel and Development. Online Resources.

Uncles, L. M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.

Union, S. (2015). *GE – What's the Matter with Owen? Big News.* Obtido de https://vimeo.com/142143669

Veloso, I. (2018). *Qual é o seu Employer Brand: O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Conjuntura atual.

Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Pedagogia Médica*, 20, 5, 383-386.

Walsh, B. &. Voline, E. (2017). *Rewriting the rules for the digital age. Deloitte global human capital trends*. Delloite University Press.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman.

Zhang, C. &. (2017). Selection and employee retention. Talent management and retention. *The wiley blackwell handbook of the psychology of recruitment*, (473-493). Wiley Blackwell

APÊNDICE 1

Tabela 1 - Tabela de apoio para as entrevistas semiestruturadas e operacionalização do estudo empírico.

DIMENSÃO	OBJETIVO	PROPOSTAS DE PERGUNTAS
Caracterização pessoal e profissional do entrevistado	Obter informações sobre a pessoa a entrevistar	Qual a sua Idade? Quais as suas habilitações literárias? Qual o seu cargo na Empresa? Qual a antiguidade na empresa e no cargo atual? E o tipo de contrato?
Conceito de Talento	Verificar se o conceito é conhecido	O que significa um talento para si? o que o diferencia de outro trabalhador? Como a empresa define talento e quais os critérios usados para identificá-lo? Qual a importância de existirem talentos na empresa? Como é que o conceito de talento se relaciona com a realização pessoal e profissional? Como os talentos contribuem para o sucesso e o crescimento da organização? Qual é o impacto dos talentos na cultura e no ambiente de trabalho da empresa? Como a Empresa X valoriza e promove uma cultura de reconhecimento e recompensa para os talentos?

		Quais são as oportunidades de progressão de carreira para os talentos dentro da empresa? Quais são as estratégias para maximizar o potencial dos talentos existentes na organização? Como são avaliados o desempenho e o potencial dos talentos na empresa? Como a empresa fomenta a colaboração entre os talentos para impulsionar a inovação e o crescimento?
Conceito de GT	Verificar se o conceito é conhecido	Como define GT? Qual é a importância da GT para o sucesso e crescimento da empresa? Qual é a perceção dos trabalhadores em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional nesta empresa? Quais são os principais objetivos da GT na empresa? O que a empresa faz para gerir os talentos? Que praticas de GRH utilizam? Quais são os principais desafios que enfrentam ao gerir talentos na Empresa X? Como os ultrapassam? Quais são as melhores práticas na GT?

		Como a empresa mede e avalia a eficácia de suas práticas de GT? Como pode a GT contribuir para a construção de uma marca forte no mercado? Existe algum exemplo específico de sucesso ou desafio que possa partilhar relacionado com a GT na sua carreira ou na empresa?
Conceito de EB	Verificar se o conceito é conhecido	Como definiria EB e qual é a importância dessa estratégia para uma organização? Como foi implementado e de que forma isso aconteceu, que ideias surgiram nessa altura? Quais foram as estratégias da empresa para implementar o EB. Quais são os principais elementos do EB que uma empresa deve considerar ao construir a sua marca empregadora? Quais os desafios que enfrentam ao implementar e manter uma estratégia de EB? Como lidam com esses desafios? Quais são os canais de comunicação e estratégias de marketing que utilizam para promover a marca empregadora na organização? N sua opinião, quais as ações ou iniciativas específicas do EB que têm um impacto positivo na experiência do trabalhador?

		Quais são os elementos da cultura empresarial que acredita que contribuem para um ambiente de trabalho positivo e saudável? Quais aspetos específicos do EB da empresa que considera mais atraentes e diferenciadores? Na sua opinião, quais são as melhores práticas para criar uma marca empregadora autêntica e atraente? Como envolvem os trabalhadores atuais na construção e promoção da marca empregadora? Quais os métodos que utilizam para o fazer? Quais os valores e cultura da empresa que pretendem passar aos trabalhadores e candidatos a emprego? Quais as tendências ou mudanças que prevê no campo do EB no futuro? Pode partilhar um exemplo de sucesso relacionado à estratégia de EB na organização?
Papel e Benefícios do EB	Importância e vantagens do EB Conhecer as estratégias da empresa para implementar o EB.	Quais são os principais benefícios tangíveis (como por exemplo a redução de custos de contratação, menor tempo de contratação ou a atração de talentos de qualidade) que observou na empresa como resultado de investir no EB?

	Verificar como é aplicado o EB na empresa.	Quais são os benefícios intangíveis, (como reputação, perceção do mercado e cultura corporativa atraente), que observou como resultado do EB? Como avalia a eficácia da estratégia de EB na sua organização? Existem métricas específicas que utilizem para medir o sucesso? De que forma o EB impacta o envolvimento e a satisfação dos trabalhadores na empresa? No mercado de trabalho a empresa é reconhecida? O que contribui para esse reconhecimento? Acha que o EB é importante nesse aspeto? Como é que a Empresa X trabalha para promover o EB e quais as principais ações que a empresa poderá vir a adotar para construir uma marca forte? Para além do reconhecimento no mercado existem outros benefícios com o EB, Quais? Existem políticas e praticas de EB na empresa? Desde quando, e porquê decidiram implementar na empresa? Qual é o papel e a importância para os trabalhadores? Pepel e importância do EB para a área de GRH?

Relação entre o EB e a atração de talentos	Analisar a importância do EB na atração de talentos.	De que forma o EB ajuda a atrair talentos qualificados para a organização? Quais são os principais fatores que o(a) atraíram para trabalhar nesta empresa? Como pode a GT contribuir para a construção de uma marca forte no mercado? Como desenvolve e retém talentos na sua equipa? Quais estratégias ou abordagens que utiliza para identificar e atrair talentos para a organização? Quais são as práticas de reconhecimento e recompensa que considera eficazes para motivar e envolver os talentos na sua organização? Considera a empresa reconhecida no mercado? Como descreveria a reputação e a imagem da empresa como empregadora? A promoção da marca da empresa no mercado atrai trabalhadores? De que forma? Considera o EB uma ferramenta da GRH para a atração de trabalhadores? Será uma das ferramentas mais importantes para a atração, ou existem outras com maior peso na atração de talentos? Quais?

		Existe diferença dos talentos atraídos pelo EB, de outros atraídos de outras formas? Como idades, tipos de cargo, etc.? Quais as principais dificuldades na atração de talentos na empresa? A empresa tem práticas de atração de talentos? Se sim, quais? Explicite?
Relação entre o EB e a retenção de talentos	Analisar a importância do EB na retenção de talentos.	Como o EB contribui para a retenção de talentos e a redução da rotatividade na sua empresa? Quais são os elementos-chave do EB que têm um impacto significativo na retenção de talentos? Quais estratégias específicas de EB que podem ser implementadas para aumentar a retenção de talentos? Quais são os principais benefícios da construção de uma marca empregadora sólida na retenção de talentos? De que maneira o EB ajuda a criar um ambiente de trabalho atraente e satisfatório para os trabalhadores, impactando sua vontade de permanecer na empresa? Existem outras praticas para reter talentos? Quais? Qual a mais eficiente? Quais as principais dificuldades na retenção de talentos na empresa?

APÊNDICE 2

Tabela 2 - Tabela das respostas dos entrevistados entrevistas semiestruturadas

CONCEITO DE TALENTO

O que significa um talento para si? O que o diferencia de qualquer outro trabalhador?
E1-Um talento significa ser bom em alguma apetência, como uma competência. E2-Uma pessoa que possa ser definida como um talento, é uma pessoa que tem de ser excecional numa área qualquer, ou em várias áreas. Ou seja, tem de ser alguém que rompe completamente com o que é médio do trabalhador e tem de ser realmente acima da média tem de ter grandes capacidades, sejam elas a nível de liderança ou sejam a nível técnico para a execução dos trabalhos E3-Um talento é algo que já que faz parte da pessoa, é algo que é intrínseco à pessoa é uma característica e geralmente quando desenvolvido pode ser bastante útil. Acaba por ser muito mais competente por desempenhar de uma forma muito mais produtiva e competente a função, do que propriamente uma pessoa que não tenha talento. E4-Acho que que nos dias que correm tem sobretudo que ver com a postura de alguma forma multifacetada, porque de facto é preciso aqui uma grande adaptação à mudança nós vivemos em contextos que são muito voláteis e, portanto, quando falamos em talento, atualmente, mais do que falar naquelas que são as hard skills que vem do das universidades e dos cursos. Eu acho que é muito importante valorizarmos a componente da capacidade de adaptação de ter empatia e espírito de equipa, eu acho que isso é que é de verdadeiramente diferenciador. E5-Pessoas mais aptas para utilizar as suas capacidades, personalidade e competências, capaz de se ajustar e adaptar as suas competências na empresa. E6- O talento é a grande capacidade de inovar, aplicar os conhecimentos na forma como a organização trabalha e depois pôr em prática coisas atuais e diferentes, muito organizado.
Como a empresa define talento e quais os critérios usados para identificá-lo?

Avaliação de desempenho. E1; E3; E5-não sei. E2-Avaliação e desempenho. E4-…. Quando falamos nos programas de trainees que são os programas de âncora de recrutamento não fazemos só a triagem curricular e entrevista aos candidatos, mas depois toda uma avaliação em Business case a forma como interagem com os outros, portanto avaliamos também essa questão que é muito importante porque ninguém trabalha sozinho não somos ilhas trabalhamos com outras pessoas, sim essa componente é muito importante em ambiente de trabalho. E6-Modo de trabalho e capacidade de organização para fazer mais e melhor.
Qual a importância de existirem talentos na empresa?
E1-Sermos bons no que fazemos gera bons resultados para a empresa e para toda a equipa. E2- É importante, mas não podemos ter só talentos como é óbvio, para já também não são fáceis de encontrar, mas é importantíssimo termos talentos, principalmente em áreas chave da organização, porque essas pessoas com essas capacidades excecionais podem fazer a diferença em muitas áreas na nossa indústria, por exemplo temos áreas que são completamente chaves ou seja a área da manutenção e na área da produção sejam de pasta ou seja de papel, são áreas que são importantes e temos de ter a capacidade de ter alguns talentos que sejam excecionais, aí principalmente na área da liderança e da gestão podem fazer uma grande diferença no que são os resultados operacionais da empresa. E3-Maior capacidade de trabalho. E4-O mercado lá fora está muito competitivo e depois a incapacidade de conseguir atrair novos talentos e, portanto, gera aqui uma tempestade perfeita. é verdadeiramente diferenciador sim como interagem com os outros, portanto avaliamos também essa questão que é muito importante. E5-Melhores resultados, pessoas com mais capacidades fazem mais trabalho E6-O trabalho mais bem feito e ideias inovadoras, melhor trabalho de equipa.
Como é que o conceito de talento se relaciona com a realização pessoal e profissional?
E1-O elevado conhecimento técnico de um talento facilita a evolução profissional, que por sua vez leva à realização pessoal. E2-A capacidade de fazer um bom trabalho, com resultados que sejam realmente visíveis quem tem essas capacidades, também não se vai contentar com pouco, portanto ele vai

querer desafios a níveis profissionais vai precisar de crescer e ter motivação no trabalho, portanto profissionalmente não vai querer um trabalho monótono, vai querer que seja estimulado para fazer mais e melhor e juntamente a essa realização que ele consiga nesses desafios certamente que o profissional vai levar a ter mais realização pessoal. E3-Quando fazemos um trabalho que é visto como bom, sentimo-nos mais realizados. E4-Acho que se nós fazemos aquilo que gostamos de facto é mais fácil o caminho para nos sentirmos valorizados, portanto nesse sentido sim eu acho que é importante para a realização pessoal, ou seja neste conceito de talento. Na perspetiva da própria pessoa se vê que o seu talento está a ser de alguma forma valorizado e se sente integrado na empresa que está a fazer aquilo que gosta são os mais motivados. E5-Sim quanto mais realizados mais colocamos o talento e vontade no trabalho. E6-Na forma como vivemos o nosso trabalho e assim se nós conseguimos os nossos objetivos temos uma realização profissional que se reflete a nível pessoal porque se consegue atingir aquilo a que se propõe. E3-Quando fazemos um trabalho que é visto como bom, sentimo-nos mais realizados. E4-Acho que se nós fazemos aquilo que gostamos de facto é mais fácil o caminho para nos sentirmos valorizados, portanto nesse sentido sim eu acho que é importante para a realização pessoal, ou seja neste conceito de talento. Na perspetiva da própria pessoa se vê que o seu talento está a ser de alguma forma valorizado e se sente integrado na empresa que está a fazer aquilo que gosta são os mais motivados. E5-Sim quanto mais realizados mais colocamos o talento e vontade no trabalho. E6-Na forma como vivemos o nosso trabalho e assim se nós conseguimos os nossos objetivos temos uma realização profissional que se reflete a nível pessoal porque se consegue atingir aquilo a que se propõe.
Como os talentos contribuem para o sucesso e o crescimento da organização?
E1-Os talentos contribuem para a construção de uma marca forte no mercado. E2-Quando temos talentos a trabalhar na organização torna-se mais fácil apresentar bons resultados e motivação. E3-Acho que é bastante importante se tivermos uma pessoa que tenha talento para desenvolver a função é muito mais competente do que uma pessoa que não tenha qualquer talento, não esteja mesmo orientada até a nível de motivação acaba por ser uma pessoa capacidade para desempenhar aquele tipo de função ficando desmotivado, quando nós

temos talento para fazer algo e empenhamo-nos, acabamos por desempenhar de uma forma muito mais eficaz e muito melhor a nossa função. E4-Tem sobretudo que ver com a postura de alguma forma multifacetada, porque de facto é preciso aqui uma grande adaptação à mudança nós vivemos em contextos que são muito voláteis. E5-Têm mais facilidade em apresentar bons resultados. E6-Contribui sempre. Bem gerido o talento, podemos tirar mais produtividade das coisas. Quando chega um novo talento até nos faz despertar com alguma coisa que podemos ser mais eficientes, fazer de forma diferente no nível de produtividade e motivação dos trabalhadores.
Qual é o impacto dos talentos na cultura e no ambiente de trabalho da empresa?
E1-Favorece bastante. E2-Talentos que demonstram regularmente a capacidade do seu trabalho e a qualidade do seu trabalho são recompensados muitas vezes tanto a nível monetário como com novos projetos mais aliciantes. E3-Melhora a perceção de um bom trabalho e passa para a cultura da empresa. E4-É muito importante e valorizamos muito a componente esta capacidade de interação de ter empatia e espírito de equipa eu acho que isso é que é de verdadeiramente diferenciador. E5-Uma empresa com talentos terá uma melhor capacidade de adaptação a cultura e o ambiente por isso fica favorecido. E6-No ambiente de trabalho quanto mais existirem pessoas a trabalhar bem melhor, na cultura não sei.
Como a empresa valoriza e promove uma cultura de reconhecimento e recompensa para os talentos?
E1-A nível de monetário, um bocadinho por aí ou benefícios. E2-Com hipóteses de evoluir na carreira e ter mais benefícios monetários. E3-É uma empresa que aposta na formação dos trabalhadores e dá apoios aos trabalhadores para se formarem, penso que que é bastante importante. A formação fornecida pela empresa e apoios para os trabalhadores fazerem mestrados pós-graduações ou mesmo doutoramentos, torna-se uma mais-valia. E4- Acho que sim, bom acho que é um caminho que estamos a percorrer há coisas que são mais ou menos evidentes mas a valorização faz-se também de outras formas, por exemplo nós lançamos agora um projeto mais focado nos jovens quadros em que ao entrarem já têm

as metas, progressões e remunerações pré definidas a médio prazo é também numa lógica de chamarmos as novas gerações a ter um papel de maior relevo de maior destaque, estarem mais envolvidos naquilo que é a estratégia da empresa, o poderem ter contato direto com a comissão executiva, acaba por dar motivação e sentimento de pertença, portanto estes projetos são também uma forma de valorizar as pessoas e dar-lhes aqui algum reconhecimento, quando falamos em progressões em promoções temos também feito esse caminho é também uma forma de valorização. E5-Valoriza, mas não recompensa. E6-Com prémios e benefícios.
Quais são as estratégias para maximizar o potencial dos talentos existentes na organização?
E1- Não sei. E2-Oportunidades de desenvolvimento e progressão. E3; E4; E5-Formações E6-Dando-lhes projetos inovadores aproveitando os talentos.
Como são avaliados o desempenho e o potencial dos talentos na empresa?
E1-São avaliados pelo desempenho. E2-Pelo trabalho desempenhado e objetivos atingidos. E3-Provavelmente aqui com KPI através do próprio desempenho do colaborador também tem aqui a questão da assiduidade. E4-Avaliamos logo no início nos programas de trainees que são os programas de âncora de recrutamento. E5-Através de objetivos que são avaliados anualmente. E6-Existem avaliações anuais dos objetivos.
Como a empresa fomenta a colaboração entre os talentos para impulsionar a inovação e o crescimento?
E1; E3-Não sei E2-Com Projetos. E4-Nos jovens quadros numa lógica de chamarmos estas jovens gerações a ter um papel do maior relevo de maior destaque estarem mais envolvidos naquilo que a estratégia da empresa, ter aqui contato direto com a comissão executiva, portanto estes projetos são

também uma forma de valorizarmos as pessoas e dar-lhes aqui algum reconhecimento e promoções. E5- Penso que não faz isso. E6-Objetivos ambiciosos para este talento que está a gerir, objetivos económicos, eu quando digo económico sendo uma forma de promover as pessoas que estão, posso estar a ver mal o conceito de talento mesmo talento para mim é uma pessoa que vem de novo, à partida pode ser de chefia ou não, mas tem de ter algumas formas de conseguir motivar as pessoas, acho que pode passar pela parte económica também é muito importante.

CONCEITO DE GESTÃO DE TALENTO

Como define GT?
E1-Fazer equipas proativas dinâmicas. E2-Organização, deve ser algo que tem de ser tratado com muito cuidado tal como o talento que serão pessoas excecionais, essas pessoas como não são fáceis de encontrar no mercado a maioria das organizações estão à procura delas é importante que se faça uma gestão do que são as aspirações dessas pessoas. E3-A gestão de talento é a forma que a empresa tem de desenvolver aqui as competências dos trabalhadores. E4-Gere progressões nas carreiras. E5-Não estão ajustadas á realidade, não fazem acompanhamento sobre os conhecimentos, só pretendem uma pequena parte e não procuram mais. E6-Desenvolvimento dos trabalhadores.
Qual é a importância da GT para o sucesso e crescimento da empresa?
E1-Acaba por ser um bocadinho a forma como a empresa é vista para fora, para mim são os trabalhadores que fazem a empresa. E2-Detetar trabalhadores que podem evoluir. E3-Os talentos passam a marca para fora. E4- Desenvolvimento das pessoas. E5-Se fosse realmente efetuada uma verdadeira gestão do talento fomentaria o sucesso, mas não se faz sentir.

E6-Importante, pois, se houver mais talentos a empresa produz mais.
Qual é a perceção dos trabalhadores em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional nesta empresa?
E1; E4- Não sei. E2-Vamos ter que dividir para essa pergunta em duas categorias de trabalhadores ou seja a parte operacional os técnicos operacionais que estão mais ligados à área da produção os vulgarmente também conhecidos na literatura como executantes e depois temos o que é a parte dos quadros e aí podemos enquadrar os quadros médios e quadros superiores a maioria das pessoas tende a dirigir os seus esforços de trabalho com a tendência de vir a crescer qualquer coisa ou seja evoluir na carreira a maioria das pessoas acredito que lute por isso dentro da sua própria área de estudos ou da área profissional onde está inserida ainda assim há sempre um grupo de pessoas que pretende querer crescer querer evoluir. E3-Penso que têm a perceção. E5-Pouca. E6-Não existe muita perceção.
Quais são os principais objetivos da GT na empresa?
E1-Primeiro eu acho que temos sempre de arrumar e organizar a nossa casa e isto é os trabalhadores internos porque os bons trabalhadores fazem boas marcas e fazem boas empresas. E2-Conseguir trabalhadores para cargos de maior responsabilidade. E3; E4-Não sei. E5-Verificar necessidades de formação e de progressões de carreira. E6-Ter melhores trabalhadores.
Quais são os principais desafios que enfrentam ao gerir talentos na Empresa X? Como os ultrapassam?
Criando melhor ambiente de trabalho. A rotatividade tentando atrair. Tentando ter equipas que trabalhem melhor. A falta de motivação, verificando o que provoca insatisfação. Manter as pessoas, contratando mais através de estágios, para poderem ver melhor quem trabalha melhor antes do contrato.
O que a empresa faz para gerir os talentos? Que praticas de GRH utilizam?
E1-Não sei.

E2-Avaliações, benefícios. E3; E5-Formação e avaliação. E4-Motivação. E6-Através de concursos internos e avaliações.
Como pode a GT contribuir para a construção de uma marca forte no mercado?
E1-Porque permite que os profissionais se tornem cada vez melhores. se as pessoas se sentirem valorizadas vão conseguir fazer trabalhos excelentes e vão conseguir levar a marca mais alto mais alto mais além. E2-Não sei se só os talentos conseguem fazer essa imagem de marca para fora aqui terá de ser um trabalho sempre conjunto é óbvio que os talentos vão conseguir produzir resultados em conjunto com a equipa que façam essa essa imagem uma coisa é certa só os talentos por si só não vão conseguir, no entanto podem ser o rosto pessoas que sejam excecionais. E3- Com talentos a desempenharem bem a sua função, acaba por perante o cliente passar a imagem positiva da empresa o que depois se traduz na visibilidade no mercado E4-Proporcionando um ambiente de motivação. E5-Fazendo com que os trabalhadores se sintam realizados e que passem essa mensagem para fora. E6- Acho que um bom nome da empresa passa sempre por uma boa gestão de talentos, para além da atração de talentos têm de saber acima de tudo conseguir gerir as suas pessoas para se sentirem motivadas, porque não é só o nome da empresa que importa e sim aquela que temos bom feedback dos trabalhadores que são motivados onde se trabalha com dedicação e, portanto, os talentos são um recurso para desenvolver. Quando existe desenvolvimento profissional e pessoal sentes-te bem contigo e, portanto, passa para fora da empresa.

CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING

Como definiria EB e qual é a importância dessa estratégia para uma organização?
E1-Considero importante nesta empresa não sei acaba por ser um pouco como a empresa e vista por fora, são trabalhadores que passam para fora, também depende um pouco da

empresa muitas são muito bem vistas por fora e por dentro é má e vice-versa. Mas o fator humano o trabalhador interno tem mais voz e palavra.

E2-Não é uma coisa muito antiga é um conceito recente mas que as empresas cada vez mais precisam do ter outra vez da maneira como nós nos vendemos ao mercado sejam estudantes que acabam de sair da universidade sejam aos profissionais que já estejam na área é importante que nós saibamos vender como empresa e de forma a poder atrair esses talentos e não só talentos qualquer bom trabalhador portanto nós precisamos de criar a nossa imagem para fora ou seja os eventos que nós fazemos junto das comunidades os eventos que fazemos junto das universidades.

E3- Uma empresa em que os trabalhadores saem e passam um feedback muito positivo é muito importante mesmo perante clientes e fornecedores da própria empresa. Uma empresa que não esteja visível aos olhos do mercado que não esteja com feedback positivo, não me parece que tenha a tendência a prosperar até porque depois acaba por refletir no próprio cliente final e na atração das pessoas porque toda a gente quer trabalhar numa empresa que tem um excelente ambiente de trabalho e é reconhecida.

E4- É indubitável nos dias que correm e acho que as empresas nos últimos anos têm-se apercebido disso e eu podia dar muitas razões, mas acho que é mais evidente que o ónus do processo de recrutamento mudou, se tradicionalmente o ónus do processo estava do lado da empresa que escolhia o candidato, hoje em dia não é assim, hoje em dia é o candidato que escolhe as empresas onde quer trabalhar isso é uma mudança absoluta de paradigma e é por isso que o que o Employer Branding se torna premente porque para as empresas não chega estarem quietas à espera que os candidatos apareçam, têm de ter uma postura pró ativa tem, ter uma proposta de valor e saber comunicá-la. O employer branding de uma forma muito simplista serve para trazer para esta realidade de RH e de recrutamento conceitos que são de marketing, são conceitos de branding proposta de valor de posicionamento de perceção da marca junto do consumidor que neste caso são os nossos candidatos. As redes sociais ainda são uma dificuldade pois estão em constante mutação e existe a necessidade de acompanhar as redes onde estão os “alvos”, ou seja, os possíveis candidatos.

E5-Os trabalhadores andam a saltar o EB é a melhor forma de atrair pessoas, o que passa para fora se não é positiva não interessa, assim o EB e a palavra de um trabalhador tem mais peso.

E6- É importante.

Quais os desafios que enfrentam ao implementar e manter uma estratégia de EB? Como lidam com esses desafios?
E1, E3-Não sei. E2-Julgo que neste momento utilizamos todos os que são normais, ou seja, temos a Internet temos as redes sociais quando fazemos também eventos temos também jornais que ainda utilizamos, a televisão já tivemos no também algumas interações no âmbito da televisão. E4-…fomos para as universidades fomos para o terreno com parceiros externos fazer entrevistas, quase uma lógica de sondagens para as legislativas para questionar o que é a perceção que tem da empresa portanto temos aqui um estudo de base não só para aferir aquilo que a notoriedade da na direita enquanto marca empregadora para como é que nos posicionamos face aos nossos concorrentes de talento e depois também uma análise da candidatura ou seja a desde o momento em que um potencial candidato têm conhecimento de uma vaga na empresa até consumar a sua candidatura fizemos há pouco tempo um périplo pelas principais universidades do país com os diretores dos departamentos para nos abrirem portas para termos ações ao longo do ano letivo que não só para feiras de emprego, estamos mais presentes junto dos alunos em ambiente universitário. … E5-As redes sociais e universidades. E6-Temos uma gama de informação uma revista, portanto é a forma de chegar aos mais novos na empresa temos muitos dias institucionais, os trabalhadores recebem em casa uma revista mensal sobre acontecimentos do grupo e temos *flyers* isso sim tem uma forma de só quer na internamente, mas também externamente.
Na sua opinião, quais as ações ou iniciativas específicas do EB que têm um impacto positivo na experiência do trabalhador?
E1-Se as pessoas forem reconhecidas levam a marca mais além. E2-Branding tendencialmente é mais focado sempre para atração, ou seja, são os eventos são normalmente dirigidos mais à atração já estamos a falar um pouco na comunicação interna ou seja o que nós queremos aqui é demonstrar um sentimento de sucesso cumprimento de objetivos. Um bom ambiente de trabalho é essencial, ninguém gosta de vir trabalhar se não sentir um bom ambiente de trabalho acho que é importantíssimo gostar das pessoas com que se trabalha, realmente funcionar como uma equipa sentir que percebem aquilo que é esperado deles e saber exatamente aquilo que eles têm de fazer isto é válido não só para os talentos, mas para qualquer trabalhador da organização ter um bom pacote a nível de benefícios e regalias é realmente um fator adicional.

E4- A sustentabilidade é para nós um ponto forte, nós posicionamo-nos atualmente como uma bioindústria do lado certo no futuro, isso é um argumento importante é a ideia de que trabalhar no grupo é ter um papel ativo na construção de um futuro melhor e um futuro mais sustentável. Existe também o nosso propósito, que está muito ligado ás preocupações das novas gerações, a garantia de um futuro mais sustentável e a contribuição para a melhoria da qualidade de vida, esse é um argumento que temos vindo a utilizar. No caso das engenharias publicitamos as nossas fábricas com tecnologia de ponta. Portanto muito relevante para estes miúdos que querem a trabalhar em contexto de fábrica é quando falamos para alunos das áreas florestais que temos que é um desafio grande porque há poucos é tens que estamos a fazer pergunta nós estamos neste momento a ultimar com um conjunto de outras empresas da área florestal a atribuição de um conjunto grande de bolsas para alunos nas áreas florestais precisamente para tornar este setor mais atrativo. E5-Chefias com verdadeiras capacidades para o serem. Encontros para visitas á fabrica. E6-Encontros nos vários sites entre colegas. Trabalho em equipa.
Quais aspetos específicos do EB da empresa que considera mais atraentes e diferenciadores?
E1; E3; E5-Não sei. E2- Sinto que o trabalho que nós todos fazemos dia a dia ano após ano, como uma equipa e um coletivo ao longo destes anos tem construído a nossa marca e a nossa imagem para fora e somos nós que quando estamos fora do nosso local de trabalho que passamos a marca da empresa pelos seus valores e benefícios. E4-Ainda está muito pouco divulgado acho que ainda não há muitas empresas que digam assim eu faço apesar de às vezes fazerem acabam por fazer sempre alguma publicidade ainda está muito pouquinho ainda não sim é grande coisa no mercado as empresas ainda acho muito que fazer em employer branding é ter um stand numa feira de emprego não é exatamente. E6-Encontros talvez entre diferentes direções.
Na sua opinião, quais são as melhores práticas para criar uma marca empregadora autêntica e atraente?
E1-Benefícios. E2-Bom ambiente de trabalho benefícios. E3-Para além da qualidade do produto da própria empresa o facto de ser uma empresa onde não existe muita rotatividade no trabalho pronto, mas o nível de operadores, mas

especialmente ali a componente de operação não me parece que seja uma empresa que tenha muita rotatividade isso é importante até para atrair para atrair talentos e para ter uma boa visibilidade no mercado. E4-Abordagem mais condizente com aquilo que queremos para a marca empregadora da empresa X que são aspetos específicos do próprio aparelho que são mais atraentes e diferenciadores em relação às outras empresas. E5-Fazer com que os trabalhadores se sintam felizes para passarem a mensagem para fora. E6-Uma marca forte.
Quais as tendências ou mudanças que prevê no campo do EB no futuro?
Acho que nunca vamos deixar de ter alguns canais tradicionais a presença nas universidades, sim é sempre um canal tradicional nós durante a pandemia tivemos um desafio acrescido pois esses canais não existiam e portanto mudámos por completo a forma como se fazia employer branding passámos a fazê-lo à distância os eventos deixaram de ser presenciais para serem virtuais, mas também percebemos no pós pandemia que a vontade de voltar a presencial era grande, portanto eu tenho a tentação de dizer que sim quanto ao branding tem que mudar por exemplo neste contexto perceber como é que consegue ter uma estratégia que seja híbrida mas a verdade é que as provas que eu tenho até agora é que funciona melhor presencialmente os eventos funcionam melhor presencialmente, as pessoas querem de facto estar no stand conhecer os nossos embaixadores e os nossos engenheiros portanto apesar de eu achar que no futuro existe esse desafio do contexto híbrido e digital, acho que não vamos nunca perder a componente presencial acho que é um desafio grande de adaptarmos a nossa comunicação, estas novas gerações, quando achamos que eles estão no LinkedIn e no Google afinal eles já estão no TikTok no Discord e no Twitch, nós ainda estamos longe de explorar esses canais, mas temos que acordar para isso, portanto acho que inevitavelmente temos que estar onde o target jovem está, é sempre uma adaptação constante o perceber o que é que está a acontecer onde é que eles estão a falar e tentar descobrir esses canais mas isso também é um desafio grande porque estou sempre a mudar não é e portanto sempre que ir que ir atrás quando achamos que estamos a chegar lá já eles estão noutra portanto é sempre é sempre um bocadinho às vezes inglória de ir atrás sempre a correr mas acho que é importante estarmos atentos porque se não estamos o gap vai se tornando cada vez maior.

PAPEL E BENEFÍCIOS DO EMPLOYER BRANDING

De que forma o EB impacta o envolvimento e a satisfação dos trabalhadores na empresa?
E1-Sendo reconhecida para o exterior como uma boa marca e como uma empresa que tem bons benefícios para os trabalhadores que a nível de salários também paga razoavelmente aos trabalhadores eu acho que isso são pontos a favor. E2; E3 E4- Motivação em trabalhar numa empresa reconhecida. E5-Sim entram e permanecem. E6-Também as pessoas ficam mais estimuladas. Tem de se investir nas pessoas internas de forma que a imagem que se passa seja a imagem cada vez mais correta
No mercado de trabalho a empresa é reconhecida? O que contribui para esse reconhecimento? Acha que o EB é importante nesse aspeto?
E1; E2; E3; E4-Sim é a remuneração e benefícios. E5-Sim pela dimensão e volume de negócio, captação de talentos está a começar a ficar má. E6-Claro que sim acho que sim conhecida internacionalmente.
Existem políticas e praticas de EB na empresa? Desde quando, e porquê decidiram implementar na empresa?
E1; E2; E3; E5; E6-Não sabem. E4-Não nós fazemos um planeamento no início de cada ano letivo portanto o EB não encontra o ciclo com os anos civis no nosso planeamento por ano letivo estamos agora a fazê-lo para iniciar em setembro e portanto quando eu dizia há pouco fizemos uma auditoria de marca estamos agora a fazer uma nova campanha de comunicação porque planeámos isso para o ano de 2023 a consumar isso agora para iniciar em 2024 portanto é um trabalho sempre de planeamento que fazemos por ano letivo único vamos estar presentes em que eventos por exemplo quando falamos em teses de dissertação fazemos um levantamento dos temas junto das direções industriais sobretudo perceber o que é que temas é que temos aqui que podem ser desenvolvidos por alunos recursos é que queremos que esses alunos venham e fazemos depois desse essa comunicação junto dos canais que já temos

montados com as universidades para promover estes temas porque são tudo coisas que fazemos com um planeamento a não fui fazendo sempre por ano letivo.

RELAÇÃO ENTRE O EMPLOYER BRANDING E A ATRAÇÃO DE TALENTOS

De que forma o EB ajuda a atrair talentos qualificados para a organização? Quais são os principais fatores que o(a) atraíram para trabalhar nesta empresa?
E1; E3; E4; E5-Feiras de emprego; Benefícios. E2-Depende do que queremos formandos ou se queremos profissionais acabados de sair da universidade para que possamos moldar a nossa imagem é esse EB é importantíssimo pois temos é que saber dirigi-lo para o público alvo fomos se estivermos à procura de quadros muito elevados já com grande experiência de mercado é óbvio que não vamos procurá-los nas universidades portanto vamos ter que procurá-los muito possivelmente até nas empresas onde eles onde está atualmente a trabalhar portanto aí nesse sentido o LinkedIn é importantíssimo para saber contatá-los. E6-Empresa sólida estruturado e, portanto, fornece as principais razões. atrai tanto talentos qualificados como outro tipo de pessoas ou mais talentos qualificados acho que é um pouco tudo está equilibrado.
Quais são as práticas de reconhecimento e recompensa que considera eficazes para motivar e envolver os talentos na sua organização?
E1; E2; E3; E4; E5-Todas já anteriormente referidas. E6-Temos aquele prémio não é não vimos aquele prémio forma de reconhecimento da nossa prestação trabalhadores mas acho que poderia haver mais encontros e mais projetos participativos como alguns anos não só para as pessoas que nem se conhecerem mas que sentem de alguma forma realizadas por estarem a participar em alguma organização que eu tenho que se pode vir a desenvolver enquanto produto e temos um exemplo deste papel deste saquinho agora para refeição isso foi fruto de um projeto que dá há uns anos atrás.
A promoção da marca da empresa no mercado atrai trabalhadores? De que forma?
E1; E2; E4; E5; E6- Pelas condições. E3-A forma com que eles atraem os talentos é através especialmente dos estagiários onde eles depois acabam por selecionar aqui os melhores e acabam por ficar lá. salários

também é algo que impacta aqui na atração porque uma pessoa que seja competente que saibam que vale não está disposto a olhar para o ordenado mínimo.
Será uma das ferramentas mais importantes para a atração, ou existem outras com maior peso na atração de talentos? Quais?
E1; E2; E4-Feiras de emprego. E3-Parece que a questão da idade já percebi que nesse aspeto não acabam por ser muito seletivos. Nas feiras de emprego que eles estão presentes. aquelas empresas de head hunting onde vão buscar talentos geralmente aqueles perfis mais seniores, nas universidades acabamos por não encontrar até porque esses perfis mais séniores são perfis que exigem bastante mais responsabilidades exigem bastante experiência. E5- criar laços entre as pessoas para dar a conhecer a fabrica encontros contacto com superiores devia ser considerado, fazer lanche com CEO aproximação. Pois motiva sente-se mais motivado. E6-Os Estágios profissionais são atraídos há muito com grau de mestrado nós temos alguns talentos vindos de estágios profissionais.

RELAÇÃO ENTRE O EMPLOYER BRANDING E A RETENÇÃO DE TALENTOS

Como o EB contribui para a retenção de talentos e a redução da rotatividade na sua empresa?
E1; E3; E5- Não sei. E2-Sem dúvida que o EB pode ajudar, mas no final do dia o que vai interessar sempre é se a pessoa se sente bem na organização se sente feliz e acarinhada na organização e se eventualmente recebe aquilo que são as suas expectativas a nível de remuneração. E4-A base da retenção é uma boa estratégia partindo de uma premissa relativamente simples, tem que partir de dentro para fora portanto tem que partir da própria empresa que atua na proposta de valor que dá aos seus trabalhadores, isso tem que estar na génese porque não chega comunicar para fora, se é falso percebe-se desde logo, quando o candidato entra e há aqui uma questão de expectativas que são goradas, isso não é bom, portanto uma boa estratégia para branding tem necessariamente de partir de dentro para fora, têm que comunicar a proposta de valor real que já tem atualmente para os seus trabalhadores.

E6- É necessário o orgulho de trabalhar na empresa, vestir camisola.
Quais estratégias específicas de EB que podem ser implementadas para aumentar a retenção de talentos?
E1; E2; E3:E5; E6- Não sei. E4-Estamos agora numa fase de redefinição da nossa estratégia de employer branding nós ao longo dos últimos anos temos presença nas universidades nos canais universitários para se juntar a nós portanto agora estamos numa fase de consulta ao mercado para definir a imagem e o conceito mas não fazemos de uma forma como fizemos gostamos de fazer de uma forma pragmática e consistente começámos por realizar uma auditoria de marca empregadora ou seja fomos para as universidades fomos para o terreno com parceiros externos fazer entrevistas quase uma lógica de sondagens para as legislativas para questionar o que é que qualquer posição tendo sequência no que é a perceção que tem da empresa portanto temos aqui um estudo de base não só para aferir aquilo que a notoriedade que nos dá enquanto marca empregadora para como é que nos posicionamos face aos nossos concorrentes de talento e depois também uma análise da candidatura ou seja a desde o momento em que um potencial candidato têm conhecimento de uma vaga na empresa até consumar a sua candidatura como é que esta experiência será que é positiva ou não, porque tudo conta num processo de atração de talento se nosso processo é difícil e burocrático estamos a perder candidatos pelo meio eles desistem portanto fizemos este trabalho inicial com parceiros externos fazemos esta análise profunda aquilo que é a fotografia da empresa enquanto marca empregadora depois a seguir estamos a redefinir a nossa estratégia de comunicação e depois disso é a estratégia se quisermos de ativação que é profundo o contato próximo que temos com as universidades através das muitas feiras de emprego que que participamos ao longo do ano letivo e férias emprego e outras atividades que os núcleos das universidades promovem e esse é o esse é um canal de que temos mesmo que que que garantir que estamos presentes fizemos há pouco tempo um périplo pelas principais universidades do país com os diretores dos departamentos para nos abrirem portas para termos ações ao longo do ano letivo, não só para feiras de emprego estamos mais presentes junto dos alunos através em ambiente empresarial damos aos professores para os cursos de alunos para virem visitar a nossa empresa portanto temos aqui uma presença mais assídua ao longo do ano letivo temos feito isto particularmente naquelas universidades que são próximas de todos os nossos site industriais Esta lógica de trabalharmos numa relação mais próxima junto das universidades isto se quisermos na parte mais presencial não é e

depois há outra componente que tem que ver com redes sociais LinkedIn com conceito recrutamento que estamos alguns pontos atrás da concorrência e estamos a revisitar esse Tema agora está no próximo ano letivo ter este ano letivo que vai iniciar em setembro temos já aqui uma abordagem mais condizente com aquilo que queremos para a marca empregadora que são aspetos específicos que são mais atraentes e diferenciadores em relação às outras empresas.
Existem outras praticas para reter talentos? Quais? Qual a mais eficiente?
E1; E2; E3:E5; E6- Não sei. E4-É difícil fechar esse gap portanto deixa-me só dar aqui uma dica assim que as equipas impõe é branding tenham sempre pessoas relativamente jovens para não perderem ISTO tá tu a de do que é que está a acontecer sim embora os vossos embaixadores sejam jovens e mais velhos na empresa correto não só são mais jovens tipicamente são jovens engenheiro ou não depende do emprego onde estejamos ou do evento onde estejamos mas por norma tentamos que sejam jovens mas já com alguma experiência na empresa para saberem falar sobre a empresa e partilhar um pouco do seu dia a dia não existe no fundo employer branding para pessoas mais velhas para pessoas com mais experiência não é porque deve ser sempre destinado às universidades como é que fica essa frase branding não deve ser destinado só esta faixa ampla e branding e a marca empregadora portanto vale para todos os targets mas repara que nem os recursos humanos nem financeiros são ilimitados e portanto temos que escolher as batalhas que queremos travar e neste momento prioritário esta batalha pelo talento jovem porque esse talento jovem que alimenta os nossos programas de recrutamento as nossas necessidades de recrutamento depois que se calhar então como estagiários e depois passam para os quadros na realidade quando precisas de quadros com mais alguma experiência o tipo de recrutamento é diferente tens equipas que fazem esse processo não vamos propriamente à procura nas universidades mas sim em tese em teoria o EB deve responder a todos esses targets mas há sempre uma questão de escolher as batalhas que que queres batalhar com os recursos que tens e o prioritário neste momento é esta batalha pelo talento mais jovem.
Quais as principais dificuldades na retenção de talentos na empresa?
E1; E4- Não sei. E2-A empresa não está atualizada existem empresas mais recentes são mais tecnológicas. Mas continua a ter um valor medio de retribuição mais elevado do que as restantes.

E3-com o mercado de trabalho está muito atrativo e portanto acho que facilmente isto faça muitas pessoas entrem saem das organizações de uma forma muito rápida.
E5-O melhor trabalho a fazer é valorizar os RH. O TT EST, funciona bem para captar TO, QM e QS, consultoria externa.
E6-Existe muita oferta isso é um problema é o que é que se calhar consegue se tiver muito mais não diria astucia sim, mas tem de conseguir atrair e não só tem de atrair reter não é depois porque atrair podem vir, mas se estiverem insatisfeitos rapidamente também saem. Quando se atinge uma determinada e não estou a dizer que as pessoas são velhas para mudar atenção, mas quando virem uma determinada fase da nossa vida procuram uma estabilidade e trabalhar perto de casa.