

Employer branding: a importância da atração e retenção de talentos na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade

Dissertação de Mestrado

Beatriz Almeida Machado Couto

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Employer branding: a importância da atração e retenção de talentos na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade

Dissertação de Mestrado

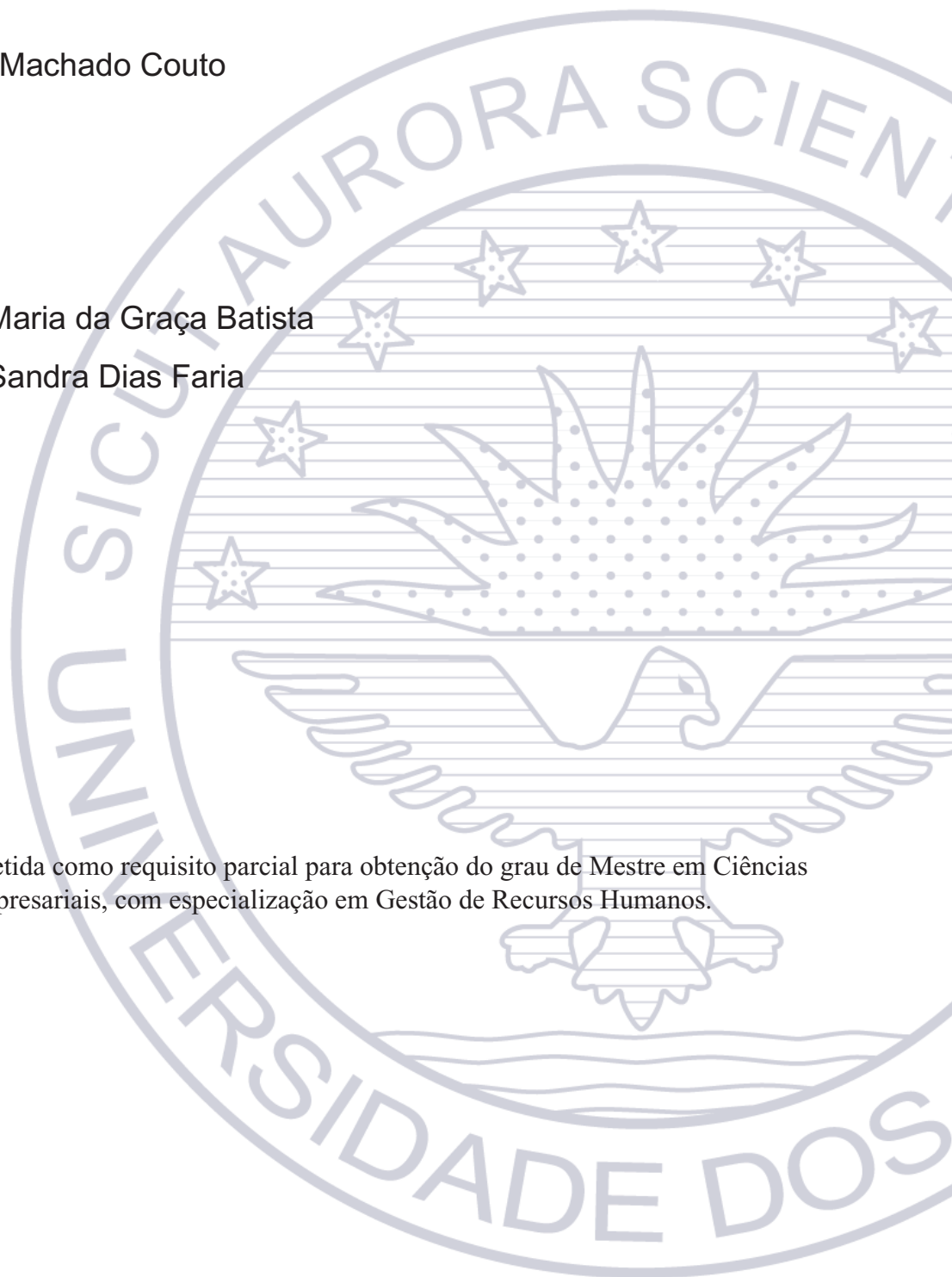
Beatriz Almeida Machado Couto

Orientadores

Prof.^a Doutora Maria da Graça Batista

Prof.^a Doutora Sandra Dias Faria

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

A atração e retenção de talentos é um dos temas mais abordados na Gestão de Recursos Humanos. Num mercado cada vez mais competitivo, qualquer organização pretende ter os melhores consigo, a fim de obter os melhores resultados possíveis. Capacidades, competências, experiências e conhecimentos são características do capital humano desejadas por qualquer organização, para se diferenciar no mercado.

A gestão de recursos humanos adota estratégias que atraem e retêm talentos. O *employer branding* desenvolve uma forte ligação entre a organização e o trabalhador, através dos valores e da cultura organizacional. Ter profissionais que valorizam a entidade empregadora e que têm um grande envolvimento com a organização é uma determinante para a motivação, compromisso e produtividade na empresa. É neste sentido que surge o conceito *employer branding*, procura ganhar vantagem competitiva no mercado utilizando práticas que potenciam a atração e retenção de talentos.

Para a elaboração da dissertação foi feita uma revisão de literatura das matérias em questão: o conceito de *employer branding*, *employer value proposition*, o talento e práticas de atração e retenção de talento. Após o desenvolvimento teórico, e de forma que se compreenda a realidade do tema na ilha de São Miguel, foram feitas entrevistas a algumas empresas da ilha de São Miguel, de diferentes setores de atividade.

A finalidade desta dissertação é compreender se as organizações na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade, atraem e retêm os seus talentos, utilizando o processo de *employer branding* e, subsequentemente, perceber o que torna uma empresa diferente da do mercado e que é desejável por todos.

Palavras-chave: Atração; *Employer Branding*; *Employer Value Proposition*; Retenção; Talento.

ABSTRACT

One of the most discussed topics in Human Resources Management is the attraction and retention of talent. In an increasingly competitive market, any organization wants to have the best working with them in order to obtain the best possible results. To stand out in the market, any organization counts on the skills, abilities, experience and knowledge of its human resources.

Human resource management adopts strategies that attract and retain talent. Through organizational values and culture, employer branding develops a strong connection between the organization and the employee. Having professionals who value the employer and who have a strong involvement with the organization is a determinant of worker motivation, commitment and productivity. It is in this context that the concept of employer branding has arisen, aiming toward a competitive advantage in the market by using practices that enhance the attraction and retention of talent.

To prepare this dissertation, a literature review was carried out on the subjects in question: the concept of employer branding, employer value proposition, talent and ways of attracting and retaining talent. With the theoretical framework in place, interviews were held with local companies, from different sectors of activity in order to understand the reality of the theme on the island of São Miguel.

The purpose of this dissertation is to understand if organizations on the island of São Miguel, involved in different sectors of activity, attract and retain their talent by using the employer branding process and, subsequently, comprehend what makes a company different in the market and desired by all.

Keywords: Attraction; Employer Branding; Employer Value Proposition; Retention; Talent.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, à minha avó, à minha família, ao Jorge e aos meus amigos.

Obrigada por terem acreditado que conseguia alcançar este objetivo.

Sem o vosso apoio não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Após dois anos de muito trabalho, resiliência, empenho e persistência, terminei mais um objetivo que tracei na minha vida.

Em primeiro lugar, agradeço à Faculdade de Economia e Gestão e a todo o corpo docente que tive oportunidade de conhecer. O profissionalismo, transmissão de conhecimentos e proximidade fizeram com que este objetivo fosse mais fácil de concretizar.

Às minhas orientadoras, Doutora Maria da Graça Câmara Batista e Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria agradeço o apoio, orientação e o tempo dispensado. Os momentos de partilha e reformulação foram, sem dúvida, uma mais-valia.

Agradeço especialmente à minha mãe, pela educação e valores que me deu. A vida ensinou-me a ser como sou por tudo o que passamos, juntas. À minha avó, por ser um apoio crucial desde que nasci, ela é a minha inspiração por tudo o que já passou e por tudo o que me ensina e educa. Ambas instruíram-me a não desistir de qualquer desafio que nos põe à prova. À minha madrinha, pela força, energia e fé que tem todos os dias que acorda para lutar contra o maior obstáculo da vida, a saúde. A toda a minha família o meu muito obrigada, a união, amor e solidariedade que temos entre todos é indescritível.

Ao Jorge, meu namorado, e a todos os meus grandes amigos, muito obrigada por terem estado comigo, pela força transmitida, pela paciência e amizade ao longo destes anos. Vocês são realmente importantes e a vossa amizade é fundamental na minha vida.

À amiga "kikas", agradeço a força para este desafio. Foi das primeiras pessoas que me entusiasmou, apoiou e nunca deixou que fosse abaixo. Na realidade, fui tratada como uma filha e não tenho palavras para agradecer o que já fez por mim, em tão pouco tempo.

Obrigada à empresa que trabalho e aos meus colegas, especialmente ao meu diretor, Dr. João Melo. O apoio proporcionado foi extremamente importante nesta caminhada.

Agradeço também àqueles que caminharam comigo, que proporcionaram momentos de aprendizagem e que tiveram sempre a palavra certa para me apoiar - Carlota, Daniela, Emanuel, Fernando, Joana, João, Mariana Branco, Mariana Costa e Tiago.

Foi mais um objetivo que concluí, mas só com vocês a meu lado é que tudo fez sentido. Muito obrigada.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – <i>EMPLOYER BRANDING</i>	3
2.1 Processo de <i>employer branding</i>	8
2.2 Divulgação do <i>employer branding</i>	10
2.3 Avaliação do <i>employer branding</i>	13
2.4 Organizações - <i>employer branding</i>	15
CAPÍTULO III – <i>EMPLOYER VALUE PROPOSITION</i>	17
CAPÍTULO IV – TALENTO.....	22
CAPÍTULO V - ATRAÇÃO E RETENÇÃO TALENTO.....	25
CAPÍTULO VI – METODOLOGIA.....	32
6.1 Investigação qualitativa	33
6.2 Técnica recolha de dados - Entrevista	36
CAPÍTULO VII – ANÁLISE DE DADOS.....	43
7.1 Desenvolvimento dos dados	44
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO	51
8.1 - Considerações gerais	51
8.2 - Considerações específicas	53
8.3 - Contributos do estudo.....	54
8.4 - Limitações do estudo e pistas para investigações futuras	55
REFERÊNCIAS	57
ANEXOS.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Melhores práticas de EVP das cinco melhores empresas de Portugal	21
Tabela 2 - Informação das entrevistas	45
Tabela 3 - Questões das entrevistas orais - pergunta 1 a 8	46
Tabela 4 - Questões das entrevistas orais - pergunta 9 a 15	47
Tabela 5 - Questões das entrevistas recebidas por email - pergunta 1 a 8	48
Tabela 6 - Questões das entrevistas recebidas por email - pergunta 9 a 15	49
Tabela 7 - Pontos fracos das empresas entrevistadas	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proposições para atrair e reter talentos	28
Figura 2 - Dez razões para escolher uma empresa	30
Figura 3 - Empresas que melhor desenvolvem as melhores práticas EVP.....	31

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Os colaboradores são os ativos intangíveis mais valiosos das organizações, desempenhando um contributo importante para o sucesso de qualquer organização (Drucker, 1999).

O *employer branding* é uma estratégia relacionada com a forma como a empresa se apresenta no mercado e que visa demonstrar ser atraente para os atuais e futuros colaboradores de uma organização. Esta estratégia é desenvolvida de forma a permitir à organização focar a sua atenção em recrutar profissionais que acresçam valor à organização e manter os que permitem a sua sustentabilidade (Ambler e Barrow, 1996 e Backhaus e Tikoo, 2004). Assim sendo, o *employer branding* é o que torna uma empresa diferente das restantes no mercado e que é desejável por todos. Por outras palavras, é um contrato de duplo sentido, na medida em que a empresa oferece o que o trabalhador valoriza em troca do que a organização requer, cujo objetivo é atrair pessoas com as capacidades e conhecimentos necessários, para a sustentabilidade e crescimento da organização.

Aas organizações têm utilizado o *employer branding* como uma ferramenta estratégica para se diferenciar no mercado e, conseqüentemente, ser a organização eleita pelos talentos (Ruchika e Prasad, 2019). Existe, por parte das organizações, a preocupação em contar com os melhores profissionais, atraindo e retendo colaboradores talentosos de forma a alcançar uma vantagem competitiva (Eger et al., 2019). É neste sentido que é preponderante definir uma proposta de valor empregadora - *employer value proposition* - diferenciada, para que o *employer branding* seja bem-sucedido pois, caso contrário a rotatividade, o baixo compromisso dos trabalhadores e, conseqüentemente, a baixa produtividade poderão atingir níveis significativos. Segundo Sartain e Schunmann (2006), *employer value proposition* é o conjunto dos atributos e benefícios que motivará os possíveis candidatos a integrar a organização, possibilitando a esta reter os seus trabalhadores.

A gestão do talento é outro aspeto crucial no sucesso da organização e é preponderante perceber os motivos que levam determinado indivíduo a escolher uma organização, pois

só assim é que o compromisso dos trabalhadores é assegurado. Por consequência, a sua retenção, permite a redução dos custos operacionais, a criação de um ambiente com aprendizagem contínua, o fortalecimento das relações e a sustentabilidade da organização.

Estabelecer uma forte *employer value proposition*, permitirá o sucesso do *employer branding* e contribuirá para a atração e retenção de talentos.

Face ao exposto, a presente dissertação incidirá sobre a importância da atração e retenção de talentos, na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade, utilizando a estratégia do *employer branding*. Para tal, a dissertação encontra-se dividida em oito capítulos.

Nos capítulos II, III, IV e V foi feita uma revisão da literatura dos conceitos chave do estudo: *employer branding*; *employer value proposition*; talento; atração e retenção de talento, respetivamente. O capítulo II foi dividido em quatro subcapítulos, com o objetivo de pormenorizar o conceito base. Neste sentido, explicou-se os processos, a divulgação, a avaliação e as organizações do *employer branding*.

O capítulo VI reservou-se a fundamentar a metodologia que melhor se enquadra na presente dissertação, com a finalidade de perceber a realidade do tema nas empresas Micaelenses. Assim, este capítulo tem como objetivo analisar o método científico utilizado na investigação, neste caso a investigação qualitativa, e a técnica de recolha de dados utilizada, a entrevista.

O capítulo VII expõe os procedimentos adotados, uma breve explicação da amostra em estudo e o tratamento dos dados e, por último, o capítulo VIII, apresenta as conclusões da investigação.

CAPÍTULO II – *EMPLOYER BRANDING*

O capital humano tem uma extrema importância: capacidades, comprometimento, experiências, competências e conhecimentos são conceitos que qualquer organização precisa de possuir para se diferenciar no mercado. É neste sentido que a gestão de recursos humanos adota estratégias que atraem e retêm talentos. O conceito *employer branding* desenvolve uma forte ligação entre a organização e o trabalhador através dos valores e da cultura organizacional. É o que torna uma empresa diferente da do mercado e que é desejável por todos.

O conceito *employer branding* foi definido por diversos autores (Ambler e Barrow, (1996) e Backhaus e Tikoo, (2004)), afirmam que o conceito está relacionado com a forma como a empresa se apresenta, ao demonstrar ser atraente para atuais e futuros colaboradores de uma organização. Esta estratégia é desenvolvida de forma que a organização foque a sua atenção em recrutar profissionais que acresçam valor e mantenham os que permitem a sua sustentabilidade.

O principal objetivo é atrair as pessoas com as capacidades e conhecimentos necessários, de forma a trabalharem em determinada organização. É um contrato psicológico estabelecido entre o colaborador e o empregador, onde existe obrigações de ambas as partes (Ruchika e Prasad, 2019). É, assim, um contrato de duplo sentido na medida em que a empresa oferece algo que os candidatos valorizam (salários, benefícios, reconhecimento, formação, progressão e oportunidades) em troca do que a organização aprecia (motivação, capacidades e conhecimento), sendo esperado que ambas as partes cumpram o que se comprometeram.

Ambler e Barrow (1996), afirmam que o conceito *employer branding* é potencialmente valioso para qualquer organização. Conjugando a gestão da marca juntamente com a gestão de recursos humanos acresce valor à organização. Os autores referenciados, definiram o conceito como o conjunto de benefícios funcionais (as atividades desenvolvidas pelo colaborador, a contribuição que este dá, o sentimento de utilidade), económicos (recompensas materiais ou monetárias) e psicológicos (sentimento de compromisso, de orgulho, de direção e propósito), fornecidos pelo trabalhador e

identificados com a entidade empregadora. Afirmaram ainda que o relacionamento entre funcionários fornece uma série de benefícios para a entidade empregadora e é parte integrante do negócio.

De acordo com Argyris (1993), o *employer branding* oferece uma estrutura estável de gestão para simplificar e focar prioridades, de forma a aumentar a produtividade e melhorar o sistema de recrutamento e seleção. É, assim, uma estratégia de recrutamento que posiciona determinada organização como a primeira da mente dos potenciais candidatos.

Posteriormente, o conceito foi definido por Backhaus e Tikoo (2004) como o processo de construção de uma identidade empregadora identificável e única, cuja empresa se diferencia da dos seus concorrentes. Um dos benefícios que o *employer branding* proporciona à organização é o de aumentar a quantidade e qualidade dos candidatos (Collins e Han, 2004) e o desempenho organizacional (Fulmer *et al.*, 2003), uma vez que um *employer branding* forte atua como atração para o talento no mercado atual (Rosethorn, 2009; Willock, 2005). Os trabalhadores dão vida às marcas (Chernatony, 2010) e a identificação e o comprometimento dos funcionários têm consequências na satisfação do cliente (Vallaster, 2005).

Employer branding é, assim, a junção dos conceitos marca, gestão de recursos humanos e crescimento organizacional sustentável, onde a comunicação e os processos de criação de valor são fulcrais. Isto implica que as organizações abordem os funcionários como parceiros do negócio, com o objetivo de criar valores entre estes e a entidade empregadora, onde o diálogo permitirá o desenvolvimento organizacional sustentável. É neste sentido que Wilden *et al.* (2010) afirma que o *employer branding* abrange os valores, os sistemas, as políticas e os comportamentos de uma organização, com o objetivo de atrair, motivar e reter os atuais e futuros colaboradores. Para tal, é necessário que haja alinhamento com as necessidades identificadas da população alvo-específica, bem como o alinhamento com a marca corporativa. Gosset e Killer (2006), defendem que as organizações dependem do grande comprometimento dos funcionários e que estes assumam a identidade do seu trabalho.

Van Riel (2001), descreve *employer branding* como o processo sistematicamente planejado e implementado para criar e manter a reputação da empresa e dos que a constituem, por meio dos valores e da cultura organizacional.

É neste sentido que a estratégia visa dar a imagem e identidade da empresa, e permite potencializar a atração dos candidatos e desenvolver, motivar e reter os atuais colaboradores, com o objetivo de ter uma vantagem competitiva (Srivastava et al., 2010). Na mesma linha de pensamento Universum (2010), descreve que é uma estratégia, a longo prazo, que estabelece a identidade de uma organização, utilizada para atrair talentos como forma de diferenciar uma organização das concorrentes no mercado de trabalho, onde os candidatos são atraídos por empresas com benefícios que se ajustam às suas preferências e ou necessidades (Milkovich e Newman, 2008). Compreender as necessidades e preferências do grupo-alvo, pode impulsionar a atratividade da marca do empregador e, conseqüentemente, melhorar a oferta relativamente a benefícios funcionais, económicos e psicológicos.

Employer branding engloba aspetos como missão, visão, objetivos, valores, cultura organizacional, políticas, liderança e competência de gestão e inovação (Minchington, 2010). Concentra-se nas relações empregador-trabalhador baseando-se essencialmente em processos de gestão de recursos humanos, nomeadamente para processos de recrutamento, retenção e diminuição do turnover (Hatch e Schultz, 2003).

Recentemente, foi definido por Badawy *et al* (2017), como a “soma dos esforços de uma organização para comunicar aos atuais funcionários e possíveis candidatos de que a organização é um ótimo local para se trabalhar”. Ewing *et al.* (2002), explica que a estratégia *employer branding* permite contruir uma imagem de que determinada empresa, ao contrário das restantes no mercado, é a melhor para se trabalhar.

O conceito de *employer branding* passa por processos comunicativos que promovem relações sustentáveis entre empregadores e trabalhadores, facilitando, a longo prazo, o desenvolvimento organizacional. Backhaus e Tikoo (2004), e Neill (2016), afirmam que um dos aspetos essenciais no processo do *employer branding* é promover e comunicar a estratégia da organização, e que devem ser criados planos de comunicação que propaguem, aos atuais e potenciais colaboradores, os valores, a ética, o envolvimento e a

identidade da organização. É neste sentido que a comunicação deixou de ser usada para resolução de alguma situação específica, mas sim como meio contributivo para a organização.

Mensagens claras e honestas atraem os funcionários mais adequados para determinada organização (Backhaus, 2016). A responsabilidade da marca do empregador é de toda a organização e de acordo com Mills (1996), quando existe falha de comprometimento do trabalhador irá haver uma diminuição da satisfação do cliente. Assim, garantir a visão clara da organização e uma experiência profissional positiva é fundamental para a divulgação da mensagem para o exterior da organização (Delaney, 2017). Robertson e Khatibi (2013), diferencia o *employer branding* interno do externo. Explica que o interno faz referência à percepção dos atuais trabalhadores da organização enquanto o externo é o que é transmitido aos potenciais candidatos de uma determinada organização.

Employer branding está logicamente relacionado com o marketing externo: reputação da empresa para ser atraente para os atuais e futuros colaboradores de uma organização. O pressuposto do marketing externo, de acordo com Backhaus e Tikoo (2004), é que a estratégia do *employer branding* resultará na atração do capital humano certo, garantido uma fonte futura de vantagem competitiva. O marketing interno está relacionado com a cultura organizacional, garantir o cumprimento dos objetivos por parte dos funcionários, de forma eficaz e dentro da política desejada.

Enquanto Kotler (1991), define marketing interno de forma unidirecional, ou seja, consiste na tarefa de contratar, formar e motivar os funcionários com o objetivo de satisfazer os seus clientes, Foreman e Money (1995), define numa matriz de 2x2, com base em quem faz e para quem é feito, dividindo em três fatores: função do funcionários, recompensas e visão em que o funcionário acredita. Gronroos (1990), afirma que um funcionário deve ser tratado como um cliente.

Employer branding deve contemplar todo o ciclo de vida dos colaboradores, promovendo a interação ao longo de toda a experiência com a organização. Isso permitirá estabelecer a imagem da empresa como empregador que procura atender às expectativas e necessidades dos atuais e potenciais colaboradores, permitindo à marca diferenciar-se e

tornar-se atrativa. De acordo com Wyatt (2005), as organizações que têm comunicações eficazes têm uma forte marca do empregador, altos níveis de dedicação dos trabalhadores e uma taxa de rotatividade 20% mais baixa. Miles e Manglod (2004), afirmam a importância da transmissão, consciente, da mensagem da marca do empregador aos seus trabalhadores. A comunicação da marca do empregador deve refletir mensagens honestas, verdadeiras e conscientes sobre as promessas de emprego.

Diversos são os benefícios das organizações que desenvolvem estratégia de *employer branding*. Aldousari *et al.* (2017), defende que um bom ambiente organizacional, colaboradores mais motivados e envolvidos, fornecimento de produtos de maior qualidade e, conseqüentemente, uma menor rotatividade, são algumas das vantagens de adotar esta estratégia. O mesmo autor afirma que quanto maior a motivação dos funcionários, melhor será o seu desempenho e a sua relação com os clientes, fortalecendo o valor da marca. Assim, empresas com relacionamentos sólidos com os clientes e com um bom valor de marca são caracterizadas pelo seu bom desempenho e pelo bom relacionamento organizacional. É neste sentido que é fundamental que todos os funcionários vivam a marca enquanto demonstram os comportamentos, crenças e cultura.

As melhores marcas empregadoras destacam os aspectos positivos da organização, criando uma imagem com a qual as pessoas se identificam. Backhaus (2016), defende que as mensagens transmitidas devem corresponder à realidade interna da organização. Para além disso, benefícios como a satisfação dos clientes, atração de colaboradores, qualidade dos talentos que entram nas organizações, baixa taxa de rotatividade e retenção dos colaboradores que têm alto desempenho melhoram e fortalecem as relações laborais e da cultura organizacional, no entanto exige à organização maiores custos com os recursos humanos (Graham e Cascio, 2018). Deter uma estratégia de *employer branding* de qualidade é vantajoso para as empresas (Kucherov e Zavyalova, 2011) conseguirem atrair candidatos de qualidade e reter talentos (Sokro, 2012) e conseqüente, diminuir a rotação e economizar nos custos com processos de recrutamento.

A comunicação da marca do empregador é definida como as mensagens honestas e verdadeiras transmitidas sobre promessas de emprego que podem ser cumpridas (Backhaus e Tikoo, 2004). Enquanto Minchington (2010), afirma que os trabalhadores valorizam a marca do empregador através de aspectos como remuneração e benefícios, progressões na

carreira, formação, reconhecimento, comunicação, ambiente de trabalho e gestão do desempenho, Botha *et al.* (2011), expõe que os fatores que influenciam o sucesso do *employer branding* são as necessidades do grupo-alvo, uma proposta de valor diferenciada, uma estratégia de pessoas, a consistência da marca, a comunicação e a avaliação dos esforços da organização. É neste sentido que a comunicação é fundamental para gerar impacto positivo na marca do empregador (Bowd, 2006).

Em suma, as marcas são feitas por pessoas e não por produtos, existe a necessidade de as empresas focarem a sua atenção em recrutar profissionais que acresçam valor à organização e que mantenham os trabalhadores que permitem a sua sustentabilidade. *Employer branding* é uma estratégia, a longo prazo, orientada para os atuais e possíveis trabalhadores como forma de transmitir que aquela organização é um ótimo local para se trabalhar (Pinto, 2016). É a imagem que uma empresa projeta como potencial empregador. Cada organização está cada vez mais concentrada em tornar-se a eleita, cujo objetivo é maximizar a vantagem competitiva da organização que assume o papel de atrair, reter e manter os funcionários certos, no lugar certo. O diálogo, a confiança e a transparência são fatores cruciais para garantir os relacionamentos estratégicos e sustentáveis entre empregadores e trabalhadores e a atratividade, o lucro e a operacionalidade estão cada vez mais dependente da disposição e capacidade de reconhecer o funcionário, parte importante da organização. É neste sentido que é pertinente definir os benefícios que o *employer branding* pode trazer para as empresas e como a estratégia é desenvolvida e implementada nas organizações. Um importante papel da marca do empregador é diferenciar o empregador das demais (Taylor, 2010).

2.1 Processo de *employer branding*

O processo do *employer branding* é definido por diversas etapas, segundo diferentes autores. Backaus e Tikoo (2004), descreve em três etapas: (1) desenvolver o *employer value proposition*, onde se descreve o que a organização tem para oferecer aos colaboradores que aí desempenham ou possam vir a desempenhar funções, (2) divulgar externamente a proposta de valor aos potenciais colaboradores de forma a despoletar a atenção dos talentos e (3) desenvolver estratégias internas com o objetivo de fortalecer a relação do colaborador com a organização, de acordo com os objetivos e valores delineados.

Para Dealney (2017), o processo de *employer branding* é descrito em investigar o atual estado do negócio e recolher informações juntos aos colaboradores, desenvolver o *employer value proposition* para potenciar e reter os colaboradores, criar e implementar uma estratégia de *employer brand* e definir ações para comunicar o *employer brand*.

Mosley e Schmidt (2017), define o processo de *employer branding* em oito etapas: (1) Compreender os objetivos de negócio da organização e o talento necessário para alcançar; (2) Avaliar a experiência do *employer brand* dos atuais funcionários e dos potenciais, comparando as respetivas informações; (3) Definir o *employer value proposition*, retratando o que torna a empresa um ótimo lugar para trabalhar; (4) Construir a estrutura de marca do empregador que retrate o que torna a organização pretende transmitir e fazer sentir os candidatos; (5) Estabelecer proximidade com o talento que se pretende atrair; (6) Relacionar-se com os potenciais candidatos; (7) Avaliar o sucesso da estratégia do *employer brand*; (8) Ajustar, caso necessário, a estratégia do *employer brand*.

O estudo desenvolvido pela Randstad “*employer brand research 2020, global report*”, em 2020, define o percurso do *employer brand* em nove etapas: (1) Auditar a marca empregadora atual – história da marca do empregador e percepção externa; (2) Entrevistar os funcionários e chefias quer para entender a percepção que estes têm da marca como para verificar as lacunas e melhorias; (3) Avaliação dos concorrentes; (4) Analisar o mercado externo: as motivações da carreira e visões para melhoria da empresa; (5) Criar os pilares da marca e do *employer value proposition*; (6) Desenvolver estratégias do *employer branding*; (7) Impulsionar internamente a marca do empregador; (8) Estimular externamente o *employer branding*; (9) Medir, avaliar e modificar.

O estudo desenvolvido pela Randstad "*employer brand research 2021, report portugal*", em 2021 concluiu que o percurso do *employer brand* em Portugal é feito, igualmente, em nove etapas, conforme descrito no estudo “*employer brand research 2020, global report*”. Este estudo permitiu concluir que o *employer brand* é importante porque:

- 1) 50% dos candidatos dizem que não trabalhariam para uma companhia com má reputação, mesmo se tivessem um aumento salarial;

2) 96% concorda que tem de haver um alinhamento dos valores pessoais com a cultura organizacional e que este é um fator chave para estar satisfeito no seu local de trabalho;

3) 80% dos líderes da força de trabalho concordam que uma marca empregadora forte tem um impacto significativo na capacidade de contratar. A percepção de como o empregador é, tem uma extrema importância. A cultura organizacional é dos fatores mais determinantes na escolha do empregador. Se os candidatos virem experiências positivas dos atuais trabalhadores da organização, sentem-se mais confiantes e inclusive enviam o seu currículo;

4) 19% dos funcionários afirmam existir um alinhamento do que o empregador diz sobre a empresa e a realidade da experiência de trabalho lá;

5) 52% dos candidatos procuram através do site e redes sociais, informações sobre a entidade empregadora;

6) 9% dos portugueses mudam de emprego passados 6 meses;

7) Empresas com uma forte marca empregadora, têm um tempo de contratação 2 vezes mais rápido.

Embora haja diferenças nas quantidades de etapas, que os diversos autores caracterizam o processo de *employer branding*, as definições são similares. Os processos descritos anteriormente têm como objetivo o desenvolvimento de um *employer value proposition*, a definição de um marketing externo e interno, a diferenciação da empresa no mercado de trabalho e, através da marca, manter os colaboradores comprometidos com a empresa (Backhaus, 2016).

Em suma, as empresas deverão tornar-se ativas, interagindo com os profissionais e promovendo acontecimentos positivos, procurando desta forma estabelecer e construir uma relação próxima e autêntica dos atuais colaboradores e potenciais candidatos (Mosley, 2015).

2.2 Divulgação do *employer branding*

Backhaus e Tikoo (2004), e Mosley e Schmidt (2017), defendem que um dos aspetos essenciais é a divulgação e a comunicação da estratégia de *employer branding*, quer a nível interno como a nível externo. Enquanto o *employer branding* externo é o que

alcança os potenciais colaboradores, o *employer branding* interno é a percepção dos atuais trabalhadores da organização (Robertson e Khatibi, 2013).

O grande desafio das organizações, é transmitir externamente a realidade interna da organização. Garantir este equilíbrio, em que o que transmitem para fora é a realidade da organização, permite que os candidatos tenham a verdadeira imagem de determinada organização, como entidade empregadora. Backhaus (2016), afirmou que quando as mensagens são claras e honestas, os funcionários mais adequados serão atraídos para a empresa.

Para que as mensagens da organização sejam bem transmitidas, toda a empresa tem de funcionar como um, onde os colaboradores desempenham o papel fulcral nesta divulgação. Paralelamente, esta ação só fará sentido se a visão da organização e toda a envolvência profissional for positiva (Delaney, 2017). Uma pessoa ou uma equipa não pode ser responsável pela marca do empregador. Esta responsabilidade é de toda a equipa, Delaney (2017).

Diversos são os meios de comunicar a marca do empregador. Desde as redes sociais à comunicação “boca-a-boca”, passando pelos websites, publicidade e a divulgação em eventos universitários.

O relatório efetuado pelo WilsonHCG (2019), “*Fortune 500 Employment Brand Report*”, afirma diversas ações que as organizações adotaram para possibilitar uma experiência personalizada e positiva da marca e, assim, conseguir divulgar, personalizar o interesse do consumidor e captar o interesse de candidatos. É lógico que quanto mais as empresas desenvolvem a marca e envolvem todos os intervenientes da organização, maior será o interesse por determinada organização, e por sua vez, mais atrativa será na fonte de recrutamento dos talentos. A empresa que todos desejam é aquela que desenvolve toda a sua envolvente, desde a divulgação a benefícios à posição da marca e estrutura da empresa.

Algumas das práticas verificadas nas organizações foram no desenvolvimento dos *websites*, as empresas promoveram o chat de resposta rápida, as visitas virtuais às lojas, vídeos interativos e testemunhos de funcionários. Iniciativas de responsabilidade social e

ambiental são igualmente importantes na divulgação da marca, principalmente se a divulgação é feita em plataformas sociais de uso comum pela população, nomeadamente o *Facebook*, onde cada vez mais a sociedade dá maior importância a estas ações. Por outro lado, proporcionar experiências diferenciadoras no processo de recrutamento, como dinâmicas de grupo interessantes que avaliam as capacidades e conhecimentos, o espírito de liderança e o trabalho em equipa e publicitar anúncios digitalmente de forma distinta, são fatores diferenciadores de comunicação da organização.

O mesmo relatório, “*Fortune 500 Employment Brand Report*”, elaborado pelo *WilsonHCG*, em 2021, descreve os aspetos fundamentais para garantir o sucesso da estratégia comunicativa:

- Avaliar: antes de tentar novas estratégias, analisar as que já foram feitas para perceber o que está a funcionar e o que não está. É necessário avaliar onde os consumidores estão a despende o seu tempo.

- Automatizar: capacitar as equipas para se concentrarem no mais importante, como construir relacionamentos com os candidatos e interagir regularmente com eles

- Segmentar: os candidatos devem ser segmentados com base nos interesses e requisitos de função, para garantir o conteúdo certo alcança os candidatos certos, no momento certo. Os candidatos de hoje esperam hiperpersonalização

- Envolver: toda a comunicação precisa de ser autêntica e verdadeira. Os candidatos precisam de saber como estão as contratações de determinada organização e querem perceber se a entidade empregadora tem empatia pelos seus funcionários

- Qualificar: implementar um sistema de qualificação que move os candidatos para o trabalho/para as funções corretas.

O estudo efetuado pela Randstad "*employer brand research 2021, report portugal*", afirma que os cinco principais meios usados para encontrar novas oportunidades de emprego são os contactos pessoais ou referências, de seguida os portais de emprego e anúncios, posteriormente a plataforma *LinkedIn*, depois as redes sociais e, por último, as agências de emprego.

Sucintamente, e dada a importância da divulgação deste conceito, as empresas devem comunicar e interagir de forma positiva com todos os indivíduos que a envolvem, só conquistando os que desempenham funções internamente na organização é que

conseguem alcançar a população externa e os possíveis candidatos. O contínuo desenvolvimento da divulgação da marca através do *feedback* dos candidatos e dos funcionários, é o sucesso da marca. O estudo feito pela WilsonHCG, em 2019, determina que 49% dos empregadores que usaram os meios digitais na contratação, melhoraram a qualidade dos candidatos em relação aos que obtinham através de canais tradicionais de recrutamento.

2.3 Avaliação do *employer branding*

O sucesso das organizações depende do contributo dos funcionários cuja premissa principal é envolver todos os elementos da organização, para a promoção de uma *employer Brand* positiva (Graham e Cascio, 2018).

É neste sentido que se torna necessário avaliar os resultados e o sucesso do *employer branding*. Esta avaliação é feita através do *employee engagement* - compromisso e envolvimento dos colaboradores para com a empresa e o seu trabalho, que influencia a sua permanência (Pandita e Ray, 2018) -, da capacidade de atração e retenção do talento, do desempenho financeiro e da satisfação do cliente (Cascio e Graham, 2016).

De acordo com Mosley e Schmidt (2017), a avaliação do *employer branding* deve ser feita de duas maneiras: a curto e a longo prazo. Perceber o envolvimento do trabalhador, o que o marketing está a produzir, o número e a qualidade dos candidatos atraídos e contratados, os custos totais por contratação e analisar as fontes que surgem os candidatos recrutados e quais as melhores para conseguir atrair os candidatos pretendidos para a organização, são conteúdos de avaliação a curto prazo. Já uma avaliação a longo prazo centra-se na imagem do *employer branding*, na atratividade como potencial empregador, no desempenho e envolvimento do trabalhador, no número e qualidade dos novos colaboradores e na consistência na marca - *brand awareness* (forma como a empresa é reconhecida e percebida pelos indivíduos no mercado de trabalho e é um dos fatores principais que pesa nas decisões das pessoas, pois a maioria prefere optar por marcas que conhecem ou já ouviram falar [Moisescu, 2008]). É igualmente importante analisar as vendas, a satisfação do cliente, a produtividade e avaliar o retorno do investimento em talento.

Delaney (2017), refere que é determinante ter o *feedback* dos colaboradores ao longo de toda a experiência com a organização, de forma a avaliar e analisar a necessidade de efetuar-se alterações. Para tal, é importante valorizar e diferenciar os colaboradores nas diferentes fases que se encontram. De acordo com Veloso (2018), a primeira fase é a de atração, onde a primeira interação é conhecer a marca e a atratividade da organização, posteriormente há a fase da submissão da candidatura e a sua aprovação. Já a terceira fase, é a interação dos colaboradores com a organização e a sua integração na empresa, onde será importante para a identificação com a empresa que consequentemente terá influência na satisfação e na produtividade. Posteriormente, existe a fase da retenção onde a comunicação é um objeto primordial para perceber os colaboradores e para promover a sua dinâmica, a fase do desenvolvimento cujo objetivo é estabelecer desafios e desenvolver uma aprendizagem contínua e, por último, a fase da saída onde a organização deve perceber estratégias de retenção que devam ser corrigidas e uma dinâmica entre trabalhador-organização positiva, de forma a que o primeiro, aquando da sua saída, tenha a organização como boa referência, transmitindo para o exterior (possíveis candidatos e clientes) uma imagem positiva da organização.

Desenvolver programas de integração e socialização - para os novos colaboradores - instituir um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, para os trabalhadores que se encontram em fase intermédia e programas de preparação para a reforma para os trabalhadores que se encontram em fase de reforma. Estas, são algumas práticas organizacionais que motivam os colaboradores e que permitem um melhor desenvolvimento da estratégia de *employer branding*.

Em suma, criar uma cultura organizacional que inclua os colaboradores e incentive a sua participação, permite um alinhamento entre os valores dos colaboradores conjuntamente com os valores da organização, o que possibilita uma maior identificação com o trabalho e com o seu sucesso (Kusce e Okan, 2010). A organização deve estar alinhada com os seus colaboradores, e deve desenvolver estratégias com os mesmos, ao longo de todo o seu percurso na empresa. Só assim, é que a imagem do empregador vai ser positiva e vai ao encontro das expectativas dos colaboradores e da imagem dos potenciais candidatos, fazendo com que a marca seja tão atrativa no mercado que ajuda na atração e retenção de talentos. No entanto, existe dificuldade em definir métricas

objetivas e quantificáveis, que se adaptem às especificidades de cada organização. Este obstáculo da avaliação impede que as empresas averiguem o sucesso da estratégia.

É neste sentido que a inexistência de uma fórmula que permita determinar o sucesso é o maior desafio do *employer branding*.

2.4 Organizações - *employer branding*

Employer branding retrata a imagem que a empresa pretende transmitir. Existe, por parte das organizações, cada vez mais a preocupação em ter os melhores profissionais consigo e atrair e reter colaboradores talentosos e alcançar uma vantagem competitiva (Eger *et al.*, 2019).

Diversos são os fatores que atraem os indivíduos para determinada organização e cada vez mais se verifica que um salário atrativo não é, por si só, um fator suficiente para a eleição de determinada organização, tendo as organizações de incluir outras condições apreciadas pelos indivíduos para conseguirem competir pelo talento (Randstat, 2019). Aspectos como salário e benefícios, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, segurança no emprego, ambiente organizacional, progressão de carreira, localização e formação atraem os indivíduos para determinada organização.

Uma das organizações mundialmente mais atrativas para trabalhar é a Google por proporcionar benefícios diferenciadores, comparado com outras organizações. Para além das instalações e serviços disponibilizados (creche, alimentação gratuita, ginásio, sala de jogos e serviço de médico) e os benefícios (seguros de viagem e saúde, licença de maternidade e paternidade superior ao concedida por lei e em caso de falecimento parte do ordenado é dado aos filhos), esta empresa tem frequentemente contacto com estabelecimentos de ensino através de feiras de estágios, bolsas de estudo e visitas à universidade. Eventos, oportunidades de desenvolvimento e formação, testemunhos/divulgação dos trabalhadores, promoção da diversidade e inclusão (estudantes com incapacidades ou incentivo ao envolvimento das mulheres nas áreas das tecnologias da informação) são outros aspetos que esta organização detém.

A TAP Air Portugal é uma empresa que tem uma estratégia de *employer branding* baseada num modelo próprio “Inspirar pessoas, voar confiança, celebrar emoções” (TAP, 2017). O comportamento organizacional, a atratividade e competitividade, a formação e compromisso e a cultura são os pilares base desta organização. Algumas das práticas que a TAP desenvolve são formações (workshops e conferências), programas para os colaboradores (programa de acolhimento e integração; programa reconhecer), oportunidade de mobilidade interna, benefícios de saúde e bem-estar (parcerias com ginásios, seguros, infantários) e contacto com estabelecimentos de ensino (feiras de emprego, estágios, projetos de inovação e desenvolvimento, visitas de escola). Segundo o estudo “Empresas mais atrativas para trabalhar” realizado pela Randstad “*employer brand research 2020*”, a TAP é a empresa mais atrativa para trabalhar, seguindo o Banco de Portugal e a RTP.

Em suma, as organizações têm utilizado o *employer branding* como uma ferramenta estratégica para se diferenciar no mercado e, conseqüentemente, ser a organização eleita pelos talentos (Ruchika e Prasad, 2019). As organizações procuram constantemente, adotar estratégias diferenciadoras das restantes do mercado, de forma a atrair o talento. É neste sentido que se pode constatar a importância preponderante que esta estratégia pode ter para os colaboradores e para as organizações em termos de atração e permanência dos indivíduos.

CAPÍTULO III – *EMPLOYER VALUE PROPOSITION*

O conceito de *employer branding* surge com o propósito de atrair pessoas com as capacidades e conhecimentos necessários para desempenhar determinada função, numa organização. É um acordo de duplo sentido na medida em que a empresa oferece algo ao colaborador que este valoriza tal como salário, benefícios, reconhecimento e oportunidades de progressão em troca de capacidades, conhecimentos e motivação.

Atualmente e nos próximos anos, o papel de atrair e reter talentos tornou-se uma preocupação para os gerentes das diferentes organizações (Edwards, 2010). Definir uma proposta de valor do empregador é o passo mais importante para desenvolver um processo de *employer branding* (Sullivan, 2004).

De forma a fortalecer o recrutamento e garantir a diferenciação dos concorrentes, é definida uma proposta de valor empregadora (EVP) diferenciada, que espelhe a entidade empregadora de forma transparente e com uma imagem clara dos benefícios de trabalhar naquela organização (Ambler and Barrow, 1996).

Mosley e Schmidt (2017), afirmam que o *employer value proposition* é a forma como a empresa gostaria de ser associada enquanto empregadora, onde a imagem da empresa, a missão e os valores devem estar alinhados com os objetivos da organização. Esta proposta abrange o que é esperado de um colaborador e o que podem esperar da empresa.

Para o *employer branding* ser bem-sucedido é essencial a conceção de um *employer value proposition* diferenciado e que projete as suas oportunidades, identidade e imagem (Cardoso, 2016). De acordo com Kochanski (2004), uma diferenciada proposta de valor do empregador descreve um estado futuro desejado da organização em relação à sua cultura e aos seus objetivos estratégicos. Segundo Sartain e Schunmann (2006), *employer value proposition* é o conjunto único de atributos e benefícios que motivará possíveis candidatos a ingressar a organização e a reter aqueles que lá estão. Ambiente de trabalho, os valores, a cultura, o conteúdo de trabalho, incluído os desafios e equilíbrio vida pessoal-trabalho, os benefícios tais como as recompensas ou progressões na carreira e remuneração são os quatro elementos principais do *employer branding proposition* que

Kochanski (2004) definiu. De forma sucinta, uma *employer branding proposition* diferenciada é definida como a experiência de emprego fornecida por uma organização em troca de capacidades, capacidades e experiências que um funcionário traz para a organização (Minchington, 2006).

Knox e Maxwell (2009), refletem que funcionários de diferentes organizações consideram diferentes atributos de *employer value proposition* atrativos. Dabirian *et al.* (2017), definem sete proposições associadas a este conceito: (1) Elementos sociais do trabalho – ambiente organizacional, trabalho em equipa e cultura organizacional; (2) As tarefas desempenhadas, se são interessantes, desafiadores e se implicam pensamento inovador; (3) Capacidades e competências; (4) Oportunidade de desenvolvimento profissional, nomeadamente a progressão na carreira e o reconhecimento do trabalho; (5) económica: salários, seguros, estabilidade; (6) Sistema avaliação adequado por parte das chefias; (7) Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

O alinhamento da imagem da empresa com a missão, visão e valores é fundamental para atrair os profissionais certos que tenham “a motivação, capacidades, conhecimento, competências e personalidade para ter um bom desempenho” (Lawler, 2005).

Algumas práticas verificadas em empresas que desenvolvem o conceito de *employer branding* são o envolvimento dos colaboradores na definição e implementação de objetivos, oportunidade de contacto direto do trabalhador com os gestores, formações pagas pela entidade patronal, incentivos não monetários como seguro de saúde, prémio de objetivos, aumentos salariais e promoções (Kuchеров e Zavlyalova, 2011)

Uma cultura de crescimento na carreira e inovação, um trabalho desafiador, remuneração por desempenho e uma organização orientada por valor, são atributos que os trabalhadores consideram importantes na procura do emprego ideal. O desalinhamento entre a promessa e a concretização, prejudica a relação entre a administração e os trabalhadores o que conseqüentemente leva a uma divergência dos planos estratégicos e das atividades operacionais (Gapp e Merriless, 2006).

A realidade das organizações mudou, antes era valorizado as remunerações, os benefícios, a estabilidade e a carreira profissional. Atualmente os valores que são mais

valorizados são a flexibilidade, a autonomia, a estrutura horizontal, os projetos desafiantes, o equilíbrio vida pessoal e profissional e o reconhecimento do mérito. Verifica-se assim, uma mudança da realidade das organizações, tendo estas de se adaptar à realidade atual pois a decisão dos candidatos em escolher determinada organização não assenta apenas no salário, nos benefícios e nas recompensas. De acordo com Cardoso (2016), as organizações devem transparecer a identidade (cultura, valores e práticas), a imagem (percepção externa e interna da organização) e as oportunidades (compensações e desafios).

Pandita e Ray (2018), afirmam que o *employer value proposition* é a junção dos benefícios tangíveis e não tangíveis proporcionados pela empresa, onde os potenciais e atuais trabalhadores de uma organização podem usufruir. Na mesma linha de pensamento Dealney (2017), descreve que os benefícios mais valorizados são as remunerações financeiras, a localização geográfica, os programas de formação, o trabalho flexível, os valores no local de trabalho, a visão da organização, a estratégia correspondente à visão, a cultura de liderança inspiradora e positiva e propósito do trabalho realizado.

O sucesso do *employer branding proposition* para Elegbe (2018), passa por definir objetivos, estabelecer uma boa relação laboral e cumprimento das promessas. O não cumprimento da proposta de valor trará efeitos na empresa tal como maior rotatividade, baixo compromisso dos trabalhadores e, conseqüentemente, baixa produtividade.

A necessidade constante das empresas se adaptarem e de se diferenciarem, e de acordo com um estudo feito pela Deloitte em 2019, é necessário redefinir as tendências globais do capital humano: o futuro da força de trabalho (as organizações vão precisar de redefinir as funções para acompanhar as transformações tecnológicas, adaptarem-se às formas alternativas de trabalho e formar os seus trabalhadores); o futuro das organizações (as organizações vão ter de dar uma melhor experiência de trabalho aos colaboradores, através das alterações das estruturas hierárquicas, dos incentivos. A organização terá de alinhar os sistemas de recompensa às necessidades e expectativas dos colaboradores); futuro dos recursos humanos (reinventar formas de formar e desenvolver os funcionários, facilitar a mobilidade interna e investir em tecnologias).

Atributos económicos (salários elevados, sistema de recompensas adequado e estabilidade no emprego), psicológicos (trabalho em equipa, relação com os colegas de

trabalho e uma cultura organizacional forte), funcionais (progressão na carreira, formação, tarefas desempenhadas pelo colaborador) e organizacionais (reputação, liderança e posicionamento no mercado) são atributos que podem tornar qualquer organização mais atrativa (Kucherov e Zavyalova, 2011).

De acordo com Dabirian *et al.* (2017), os indivíduos que procuram oportunidades de trabalho e investigam e avaliam os empregadores preocupam-se com os seguintes aspetos: elementos sociais do trabalho (ambiente organizacional; trabalho em equipa), as funções do seu trabalho, a aplicabilidade do seu conhecimento e das suas competências (se vão contribuir de forma significativa), oportunidades de progressão profissional, condições económicas (salário, benefícios de seguro de saúde, emprego seguro), o método de avaliação dos trabalhadores e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoa.

Os elementos-chave mais comuns no *employer value proposition* são o sentimento de propósito, inovação, desenvolvimento e formação profissional, compromisso e inclusão, espírito de equipa, produtos e/ou serviços atrativos, ambiente de trabalho agradável e trabalho desafiante. Backhaus (2016), afirma que os novos colaboradores devem ter um programa de acolhimento e socialização, que os profissionais em etapas intermediárias devem ter um programa de equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal e que deve ser disponibilizado aos indivíduos que se encontram em final de carreira um programa de preparação para a reforma.

De acordo com o relatório da Randstad "*employer brand research 2021, report portugal*", e como é possível verificar na Tabela 1, as três melhores práticas de *employer value proposition*, que as cinco melhores empresas de Portugal, desenvolvem são:

1.º Delta Cafés - financeiramente estável; muito boa reputação; segurança no emprego;

2.º Ana Aeroportos - salário atrativo e benefícios; financeiramente estável; ambiente de trabalho seguro COVID-19;

3.º PWC - financeiramente estável; muito boa reputação; possibilidade de trabalhar remotamente/desde casa;

4.º OGMA (Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A) - muito boa reputação; financeiramente estável; segurança no emprego

5.º RTP - muito boa reputação; ambiente de trabalho seguro COVID-19; segurança no emprego

Tabela 1 - Melhores práticas de EVP das cinco melhores empresas de Portugal

1	Delta Cafés	Financeiramente estável	Muito boa reputação	Emprego Seguro
2	ANA - Aeroportos de Portugal	Salário atrativo e benefícios	Financeiramente estável	Ambiente de trabalho seguro COVID-19
3	PWC	Financeiramente estável	Muito boa reputação	Possibilidade de trabalhar remotamente/ desde casa
4	OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal	Muito boa reputação	Financeiramente estável;	Emprego Seguro
5	RTP - Rádio e Televisão de Portugal	Muito boa reputação	Ambiente de trabalho seguro COVID-19	Emprego Seguro

Fonte: Randstad "Employer brand research 2021, report Portugal"

Em suma, desenvolver o *employer branding* e definir o *employer value proposition* são conceitos essenciais ao sucesso das organizações (Universum, 2018). Definir o conceito *Employer Value Proposition* é importante para assegurar a conceção de uma estratégia robusta para o recrutamento dos talentos e investir no desenvolvimento destes profissionais (Chambers *et al.* 1998). O *Employer Value Proposition* é influenciado pela ética, cultura, liderança, meio ambiente, talento da organização e sistema de recompensa. Uma estratégia de *employer branding* eficaz é a chave para obter vantagem competitiva e um *employer value proposition* bem delineada ajuda a atrair, reter, motivar e envolver os funcionários no crescimento do negócio, e quando diferenciada estimula os principais aspetos de atração de talentos e desempenha um papel no sucesso da marca do empregador. Para o sucesso destes conceitos é crucial a definição de objetivos, estabelecer uma boa relação com os atuais e futuros colaboradores e cumprir as promessas estabelecidas pois, o não cumprimento da proposta de valor, trará consequências para a organização tais como a alta rotatividade, baixo compromisso dos colaboradores e, consequentemente, diminuição da produtividade (Elegbe, 2018).

CAPÍTULO IV – TALENTO

Talento refere-se ao potencial diferenciado de um indivíduo, associado à sua capacidade de executar, conjugado com a estratégia de crescimento da organização. De acordo com Ross (2013), vários modelos têm por base a premissa de que o talento permitirá ao indivíduo, comparativamente com outros em circunstâncias de idade e experiência similar, ter uma capacidade maior que o levará a alcançar melhores resultados e sucesso.

Nijs *et al.* (2014), define talento como as capacidades do indivíduo desenvolvidas sistematicamente, empregues em atividades que gosta que permite um excelente desempenho em um ou mais domínios.

A competição pelo talento tem vindo a intensificar-se ao longo dos anos por consequência das tendências atuais. Uma menor natalidade, a diminuição dos trabalhadores, uma população envelhecida e cada vez menos talentos, são fatores que diminuem os talentos nas organizações. A realidade é que cada vez mais, com o avanço tecnológico, são necessários trabalhadores qualificados em determinadas áreas.

No mercado de trabalho, assistimos a constantes e complexas transformações que, por sua vez, estão a ter impacto no talento. Tendências globais demográficas e económicas - trabalha-se cada vez até mais tarde e com uma força de trabalho envelhecida -, a globalização (permitiu uma maior mobilidade dos profissionais para se deslocarem para outros países que oferecem melhores oportunidades de emprego), qualificação (há cada vez mais a necessidade de investir na mão de obra qualificada, com o objetivo de aumentar a produtividade) e a diversidade (numa organização verifica-se, cada vez mais, a diversidade da força de trabalho: diferentes gerações, culturas e formas de trabalho) são fatores, para Beechler e Woodward (2009), que influenciam as características e qualidade e quantidade do talento.

Verifica-se, em diversos setores de atividade, uma escassez de talento. O relatório de 2019 da *ManpowerGroup Talent Shortage Survey*, permite concluir que o que atrai e retém o talento varia por idade, sexo e geografia. É referido neste relatório que 54% das empresas, de todo o mundo, sentem escassez de talentos. Para encontrar, construir e

manter os melhores talentos, as empresas terão de analisar o que os trabalhadores desejam para atender às suas necessidades. Em 2018, o mesmo relatório referiu que as principais razões para as organizações não encontrarem o talento pretendido foram a falta de candidatos (29%), falta de experiência (20%), falta de *hard skills* (19%) e expectativas salariais superiores às oferecidas (12%).

Segundo Minchington (2006), muitas organizações não estão a desenvolver ou manter a sua marca de empregador corretamente e a escassez de talentos pode tornar as organizações incapazes de crescer, prejudicando a sua eficácia em obter ou manter vantagem competitiva (Charest, 2011; Boshard e Louw, 2010; Prinsloo, 2008). Será necessário proceder à identificação do talento e o do valor que este pode acrescentar à organização e pôr em prática ações que visem a atração do talento.

Neste contexto, a gestão do talento é fulcral para o sucesso do negócio. De acordo com Rego (2016), é necessário identificar o talento necessário e o valor que este pode acrescentar à organização e, conseqüentemente, o que implicará à entidade empregadora, desenvolver práticas para atrair, reter, manter e desenvolver os talentos, de forma alinhadas aos objetivos e estratégias do negócio.

Por consequência, torna-se essencial compreender os motivos que levam a escolher determinada organização pois o trabalhador talento não procura apenas obter salários elevados. A nova geração pretende perceber o propósito/motivo das suas funções: “porque deveriam trabalhar em determinada organização”, qual a sua estratégia e políticas de Recursos Humanos. Este departamento deve presumir que a duração dos funcionários não será por muito tempo, procurando desenvolver estratégias que diferencia a organização dos seus concorrentes.

Assim, há a necessidade de adaptar a gestão de recursos humanos para conseguir competir pelo talento cujo objetivo de atrair, selecionar, formar e reter os melhores colaboradores nas funções fundamentais fulcrais, de forma a atingir os objetivos estratégicos da empresa (Scullion *et al*, 2010).

Resumidamente, a gestão do talento é essencial para o crescimento e sucesso da empresa e é considerada uma das formas mais eficazes para assegurar o compromisso dos

colaboradores para se manterem na empresa a longo prazo (Pandita e Rey, 2018) permitindo não só a retenção dos talentos como a redução de custos operacionais (Mihalcea, 2017), a criação de um ambiente com aprendizagem contínua, criação de valores da organização e contribuição para a empresa alcançar objetivos (Baharin e Hanafi, 2018). Nas empresas de maior dimensão, que consideram as pessoas os ativos mais valiosos da empresa, existe departamentos especializados em gestão de pessoas/talentos.

CAPÍTULO V - ATRAÇÃO E RETENÇÃO TALENTO

Os colaboradores são os ativos intangíveis mais valiosos das organizações, desempenhando um contributo importante para o sucesso da empresa (Drucker, 1999; Negulescu, 2018). As organizações usam a estratégia do *employer branding* para atrair e reter talentos, cujas mensagens de recrutamento são distintas entre as diferentes organizações para atrair os candidatos que se encaixam na organização e na imagem que transmitem (Backhauss, 2004). Uma forte marca empregadora permite ter um maior poder de escolha de talentos e reduz o tempo de contratação, no mercado competitivo. Atrair, mas principalmente reter os talentos, permite a longo prazo reduzir custos de contratação. É, assim, uma técnica de recrutamento específica que procura os melhores candidatos.

De acordo com Gregorka (2017), a atração refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para todos os indivíduos da sociedade até à integração destes na organização, já a retenção engloba todas as atividades desenvolvidas pelo empregador após os indivíduos tornarem-se funcionários das organizações.

Retter talentos, refere-se ao esforço de uma empresa ao manter um ambiente de trabalho que apoie os trabalhadores a manterem-se na organização. A maioria das estratégias de retenção visam perceber as diversas necessidades dos funcionários para aumentar a sua satisfação no trabalho, promovendo a redução de custos de contratações e formação de novos funcionários. Contudo, atrair e reter talentos, tem sido o problema das grandes empresas pois os trabalhadores tendem a deixar as empresas que estão devido ao mau relacionamento organizacional e devido à falta de reconhecimento do desempenho individual por parte da gerência.

Para atrair candidatos, as organizações precisam de promover os atributos mais fortes da organização. Mesmo que as organizações consigam atrair um alto nível de talento, a realidade de como a marca do empregador se reflete em toda a organização acabará por determinar a capacidade de organização de reter este talento. É neste sentido que é determinante estabelecer uma imagem precisa do que torna uma empresa um local

desejável para se trabalhar e aumentar a atração de novos funcionários e retenção dos atuais. Assim, as empresas devem delinear estratégias de atração, de forma a atrair candidatos com elevado potencial, e de retenção para evitar a perda de colaboradores talentosos e do conhecimento dos trabalhadores mais antigos (Cic e Zizek, 2017).

Atualmente, a atração e retenção de talentos tornou-se mais fácil de realizar por via da evolução tecnológica. Vários sites foram criados para fornecer aos candidatos as vagas de emprego disponíveis. No entanto, algumas organizações ainda usam a estratégia tradicional.

Taylor (2002), descreve os benefícios do *employer branding*, relacionados com o processo de recrutamento, seleção, retenção e desenvolvimento. Ele afirma que uma marca de empregador bem construída ajuda no recrutamento e na transmissão de uma mensagem consistente cujo objetivo é atrair os talentos, a marca é usada como forma de ser a organização eleita do mercado de trabalho. Declara ainda que o processo de recrutamento é caro e moroso, uma forte marca do empregador pode diminuir estes custos pois, os anúncios não precisam de ser nem muito elaborados nem muito anunciados. A empresa por si só atrai os candidatos. Por último, diz que a retenção dos trabalhadores é outro benefício do *employer branding*, se uma empresa tem um *employer branding* forte será vista como uma empresa atraente cujos funcionários não têm interesse em mudar de emprego. O sentimento criado é de orgulho de pertencer em determinada organização e está relacionado com a autoconfiança, o que pode trazer melhoria no desempenho do trabalho. Pessoas que adoram o seu trabalho são boas no que fazem.

Mercados de trabalho cada vez mais exigentes, competitivos e que sofrem, constantemente, transformações complexas, estão a ter impacto no talento ao nível da exigência no trabalho. Beechler e Woodward (2009), definem que os principais fatores que influenciam as características e a qualidade dos talentos são as tendências globais demográficas e económicas (trabalha-se cada vez até mais tarde e com uma força de trabalho envelhecida), a globalização uma vez que permite uma maior mobilidade dos profissionais para países que oferecem melhores oportunidades de emprego, principalmente os profissionais qualificados e o aumento da diversidade da força de trabalho nas organizações: diferentes gerações, formas de trabalho e culturas.

Dell *et al.* (2001), afirma que *employer branding* estabelece a identidade da empresa como empregadora. Abrange o sistema de valores, políticas e comportamentos com o objetivo de atrair, motivar e reter os funcionários atuais e os potenciais. Uma forte estratégia de *employer branding* tem a capacidade de atrair e reter talentos. Durante o processo de recrutamento, as mensagens da marca do empregador especificam a natureza do emprego, as oportunidades de carreira, os desafios e as características da organização.

De acordo com Mandhanya e Maitri (2010), *employer branding* pode ser um instrumento de sucesso da gestão de talentos quando apresenta os esforços da empresa para estimular a sua vantagem diferenciada. A organização precisa de divulgar o que torna um empregador atraente devendo haver uma correspondência entre os princípios, estilos de trabalho, objetivos dos funcionários e da empresa, a fim de selecionar e reter os talentos.

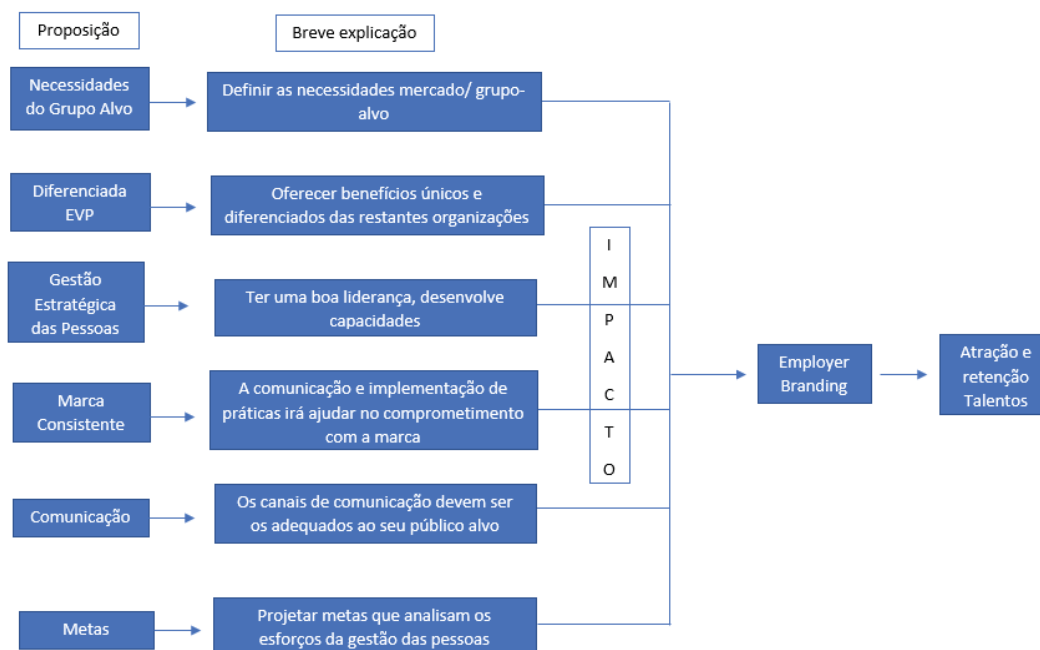
Mortensen (2010), descobriu que a marca do empregador e a atração e retenção de talentos podem ser aumentadas quando as organizações focam as suas necessidades nos potenciais talentos. Tuzuner e Yuksel (2009), expuseram que a rotatividade aumentou por consequência da diminuição da satisfação no trabalho, onde as necessidades dos trabalhadores foram esquecidas. É neste sentido que a marca do empregador é influenciada pelas necessidades do grupo-alvo, proposta de valor do empregador diferenciada (EVP), estratégia de pessoas, consistência da marca, comunicação e esforços dos Recursos Humanos.

Numa era que as capacidades e conhecimentos dos trabalhadores são os principais fatores competitivos, as organizações não podem ignorar a importância de atrair e reter talentos (Mohaptra, 2005; Hallén, 2007; Prinsloo, 2008; Minchington, 2010). Contudo, as organizações nunca tiveram um momento tão difícil para encontrar, gerir e desenvolver talentos (Chesse *et al.*, 2007; Mohaptra, 2005). É por esta razão que as organizações estão a colocar um alto valor na marca do empregador, como um fator crítico para o sucesso das empresas que procuram vantagem competitiva (Cheese *et al.* 2007; Crous, 2007; Minchington, 2006)

Na sequência do que já foi exposto, diversas proposições permitem o desenvolvimento do conceito de *employer branding* e, conseqüentemente, da atração e

retenção de talentos. A Figura 1 serve como modelo de gestão operacional onde gerentes e trabalhadores de recursos humanos podem orientar decisões mais eficazes de atração e retenção de talentos. Todas as proposições expostas, de forma integrada, influenciam a atratividade, diferenciada, da organização de forma a atrair e reter talentos.

Figura 1 - Proposições para atrair e reter talentos



Para que a organização consiga reter talentos, os gestores de recursos humanos devem atender às novas expectativas dos funcionários, que procuram desafios contínuos e valorização, para se manterem comprometidos com a empresa (Backhauss e Tikoo, 2004).

Glesson (2016), definiu dez proposições de como uma empresa pode atrair e reter talentos com sucesso: (1) Liderança – os candidatos pretendem saber com quem irão trabalhar e as suas chefias pois é preciso uma liderança que mostre integridade e defenda os valores da organização. Os funcionários que estão satisfeitos com a forma como a empresa está a ser liderada pretendem permanecer na empresa; (2) Progressão na Carreira – a organização tem de ser capaz de demonstrar até onde é que é possível os trabalhadores chegarem e como. É, assim, importante fornecer os recursos certos para o desenvolvimento profissional; (3) Propósito – a necessidade de perceber o propósito do seu trabalho, como é que o trabalhador favorece a organização e qual a sua missão. A

maioria das pessoas é motivada pelo propósito do que está a fazer, e se não virem propósito nas suas funções irão desmotivar; (4) Pensamento Criativo – independentemente das funções que o trabalhador exerça, o talento tem de ter pensamento criativo; (5) Responsabilidade Social – garantir que as empresas desenvolvam negócios de forma ética e se preocupam com a sociedade. Envolver os trabalhadores nestas causas é uma maneira de contruir equipas; (6) Tarefas Desafiadoras – as pessoas ficam motivadas quando lhes é atribuída uma tarefa desafiadora pois é uma maneira do trabalhador provar as suas capacidades, para além das que habitualmente demonstra. Autonomia para resolver problemas da empresa é uma característica importante; (7) Mudança – os colaboradores das organizações idealizam vários projetos que podem melhorar as empresas em diversas vertentes: social, clientes, inovação. Todos possuem esta criatividade e devem aproveitá-las ao máximo. Assim, estabelecer um local para os funcionários expressarem seus pensamentos aumenta as possibilidades de a empresa ser bem-sucedida; (8) Desenvolvimento profissional – o desenvolvimento, a formação e o conhecimento é um investimento que traz retorno para a empresa; (9) Reconhecimento e Recompensas - os reconhecimentos públicos e internos, gratificações e elogios são fatores motivadores para os funcionários; (10) Trabalho em equipa.

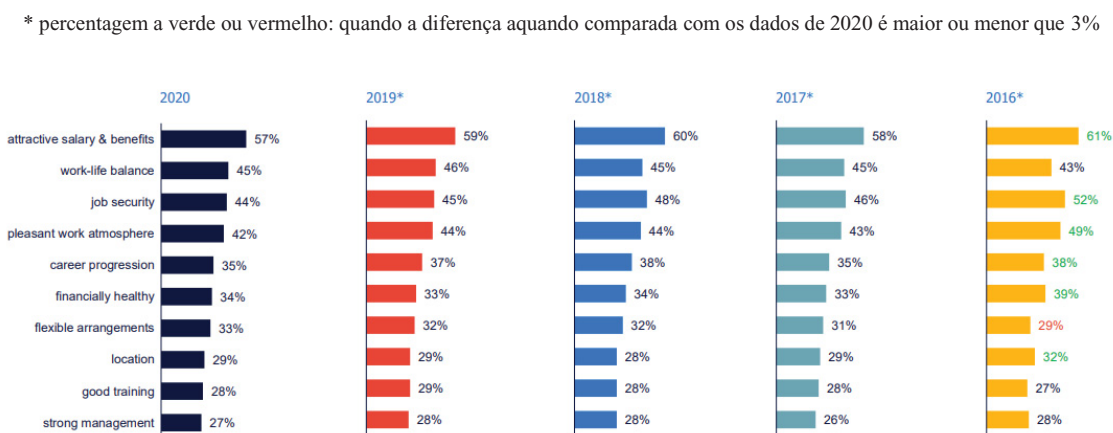
No mesmo sentido, Rego (2016), expõe algumas práticas que vão ter impacto na motivação, no desempenho e no compromisso dos colaboradores: promover um bom ambiente organizacional, um sistema de recompensas adequado e uma liderança e uma gestão de carreira que possibilite o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Embora os salários e os benefícios sejam os fatores que os colaboradores classificam como mais importantes, são também os mais fáceis de replicar, podendo não ser uma vantagem competitiva suficiente para conseguir atrair o talento necessário. Assim, torna-se necessário desenvolver outros aspetos valorizados pelo trabalhador, tais como o equilíbrio trabalho-vida pessoal, o ambiente organizacional e emprego seguro.

Práticas como proporcionar um ambiente de trabalho desafiador, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, horário de trabalho flexível, formação e desenvolvimento, trabalho em equipa, liderança eficaz, recompensas e reconhecimentos podem diminuir o turnover e aumentar a atração de talentos para a empresa (Sehgal e Malati, 2013).

Um estudo realizado pela Randstat, em 2020, intitulado com “*Employer brand research 2020. Global Report*” indica dez principais razões para os trabalhadores escolherem determinada organização: (1) salários atrativos e benefícios (57%); (2) equilíbrio vida-trabalho (45%); (3) segurança trabalho (44%); (4) ambiente de trabalho agradável (42%); (5) progressão na carreira (35%); (6) empresa financeiramente estável (34%); (7) flexibilidade (33%); (8) localização (29%); (9) boa formação (28%); (10) gestão forte (27%). O mesmo estudo, mas elaborado no ano 2019, esclarece que os principais fatores de saída dos colaboradores são compensações baixas (39%), oportunidades de carreira limitadas (37%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (29%), desafios insuficientes (28%) e falta de reconhecimento e recompensas (28%).

De acordo com a Figura 2 verifica-se que nos últimos anos houve uma diminuição percentual da principal razão de escolher um empregador (salários atrativos e benefícios): 60% em 2018, 59% em 2019 e 57% em 2020.

Figura 2 - Dez razões para escolher uma empresa



Fonte: Randstad 2020 “*Employer brand research 2020, global report*”

Embora o fator “salário atrativo e os benefícios” seja o fator principal para a escolha de uma organização, este fator é o mais fácil de replicar podendo, por vezes, não ser suficiente para se diferenciar das outras organizações. Torna-se, assim, necessário analisar os outros fatores atrativos de uma organização, como equilíbrio trabalho-vida pessoal, segurança no emprego, bom ambiente de trabalho e progressão na carreira de forma que o talento valorize esta diferenciação.

O relatório da Randstad "*employer brand research 2021, report Portugal*", indica que os cinco motivos mais importantes aquando da escolha da entidade empregadora, em Portugal, são o salário atrativo e os benefícios, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a segurança no emprego, um ambiente de trabalho agradável e a progressão na carreira. Na Figura 3 é possível verificar as empresas que melhor desenvolvem as práticas acima mencionadas em Portugal:

Figura 3 - Empresas que melhor desenvolvem as melhores práticas EVP

Práticas Employer Value Proposition	Empresa 1ª	Empresa 2ª	Empresa 3ª
Salário atrativo e os benefícios	Banco Portugal	The Navigator Company	Deloitte
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Delta Cafés	Fujitsu Technology Solution	Fartech
Segurança no emprego	Banco Portugal	Delta Cafés	The Navigator Company
Ambiente de trabalho agradável	Delta Cafés	Fartech	Critical Software
Progressão na carreira	PWC	Hovione	Deloitte

Fonte: Randstad "*employer brand research 2021, report Portugal*"

De acordo com o estudo feito pela ManpowerGroup “2016/2017 U.S. Talent Shortage”, as estratégias que os empregadores estão a desenvolver para ultrapassar a atração e retenção do talento são: oferecer formação e desenvolvimento para a equipa existente (48%); recrutar fora da *talent pool* (44%); explorar estratégias de trabalho alternativas (27%); pagar salários mais elevados (22%); providenciar benefícios adicionais (19%) e alterar modelos de trabalhos existentes (17%).

Em suma, os melhores talentos são difíceis de atrair e ainda mais difíceis de reter. É necessário recrutar pessoas que tenham vontade e que acreditam na sua missão, propósito e valor. Atrair e reter talentos é um fator importante para o sucesso do negócio, é neste sentido que *o employer branding* é uma ferramenta essencial para fortalecer a retenção e o comprometimento dos trabalhadores. O *employer branding* consiste em dar uma identidade, imagem e distinção à organização, com o objetivo de atrair os potenciais funcionários e motivar, envolver e reter os trabalhadores atuais (Srivastava e Bhatnagar, 2010).

CAPÍTULO VI – METODOLOGIA

O presente capítulo expõe a metodologia de investigação escolhida para efetivar este estudo. Após a revisão da literatura efetuada, é necessário perceber a realidade do tema nas diversas empresas de São Miguel, de diferentes setores de atividade. Para tal, expor-se-á o procedimento metodológico, a técnica da recolha de dados, o tipo de fontes, os sujeitos de intervenção e os procedimentos éticos.

Ponte (2002), defende que são quatro as etapas que resumem a compreensão da natureza dos problemas: (1) formulação do problema e/ou questões de investigação; (2) recolha de dados que permitirá responder às questões do problema da investigação – deve ser feito um plano de investigação que identifique a metodologia do estudo e os dados a recolher. As técnicas mais usadas na recolha de dados de natureza qualitativa são, a observação, a entrevista e a análise documental e de natureza quantitativa são as estatísticas; (3) interpretação da informação - organiza os dados recolhidos, analisa, interpreta e tira conclusões; (4) divulgação dos resultados e das conclusões obtidas.

Bogdan e Biklen (1994), defendem que a escolha da metodologia de investigação depende: (1) da natureza do problema em estudo; (2) dos objetivos do estudo; (3) do tipo de questões a que ele procura responder; (4) da perspectiva do investigador relativamente às abordagens do problema; (5) do papel do investigador no processo de investigação, com os sujeitos envolvidos.

A metodologia de investigação, pressupõe um conjunto de técnicas ou de meios que permitem desenvolver a investigação. Birau (1973), afirma que a metodologia é fundamental aquando da concretização de qualquer trabalho de investigação, uma vez que é através desta que é possível estabelecer os conceitos básicos e instrumentos que um método deve prosseguir, para atingir os objetivos. Guerra (2002), explica que a metodologia é um procedimento ou um conjunto de procedimentos que servem de instrumento para alcançar os fins da investigação.

O mais importante num trabalho de investigação é a explicação clara da metodologia, sendo essencial definir qual o tipo de instigação a seguir, para que os resultados obtidos

sejam os mais viáveis possíveis. Gil (2002), diz é possível classificar a investigação em três grandes grupos tendo em conta os seus objetivos: exploratórias, descritivas e explicativas. De acordo com Gil (2002), a investigação exploratória tem como objetivo o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições já para Cervo, Silva e Bervian (2006) afirma que estabelece critérios, métodos e técnicas com o objetivo de oferecer informações sobre o objeto em estudo e orientar a formulação das hipóteses. Tal como o nome referencia, a investigação descritiva incide na descrição das características de uma população ou de relações entre variáveis (Gil, 2002). Perovano (2014), defende que a investigação qualitativa pode ser apresentada como estudo de caso uma vez que após a recolha de dados, estes são analisados de forma que se perceba as relações entre variáveis. A investigação qualitativa é a que mais contribui para o conhecimento científico, uma vez que segue um método experimental e exige uma maior dedicação do investigador. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), esta investigação visa ampliar generalizações, estruturar e definir modelos, relacionar e/ ou gerar hipóteses de uma dedução lógica.

Silva (2009), esclarece que a metodologia é o elemento mais decisivo num trabalho de investigação científica, pelo que deve ser considerada como o pilar de toda e qualquer investigação. Assim, e por se tratar de um estudo exploratório, importa referir que a metodologia que melhor se enquadrava no desenvolvimento da presente dissertação, tem carácter qualitativo, onde o método utilizado foi a entrevista.

6.1 Investigação qualitativa

A partir de 1970, a expressão investigação qualitativa começou a ser utilizada com o objetivo de analisar a subjetividade dos sujeitos da investigação, onde as estratégias mais representativas da investigação qualitativa são a observação e a entrevista (Bogdan e Biklen, 1994). Esta investigação estabelece o contato direto com os indivíduos, a fim de captar os gestos/os atos das pessoas, como forma de comprovar empiricamente.

Torna-se necessário esclarecer que existem dois tipos de abordagem, a quantitativa e a qualitativa – aquela que será abordada no decorrer do estudo. A abordagem quantitativa debruça nas suas interpretações no paradigma numérico enquanto a abordagem qualitativa é debruça-se sobre o paradigma interpretativo/naturalista (Fortin, 2008). Bauer e Gaskell (2017), esclarece que a investigação quantitativa incide nos números e usa

modelos estatísticos para explicar dados e a investigação qualitativa evita números e lida com interpretações das realidades. Do ponto de vista de Anadón (2005), a investigação qualitativa preocupa-se com os problemas sociais e ultrapassa a análise estatística.

Fortin, Côté e Filion (2009), afirmam que a metodologia qualitativa utiliza principalmente dados descritivos, o que permitirá observar o modo de pensar dos participantes e que a metodologia quantitativa utiliza dados de natureza numérica que lhe permitem provar relações entre variáveis.

Vários são os autores que descrevem as características da metodologia qualitativa. De acordo com Ludke e André (2011) e Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa apresenta as seguintes características básicas:

1. O ambiente natural é a fonte direta dos dados e o investigador é o instrumento principal;
2. Os dados recolhidos são, maioritariamente, descritivos;
3. A preocupação com o processo é maior quando comparada com o produto;
4. A análise dos dados é feita de forma indutiva;
5. O investigador interessa-se, essencialmente, por tentar captar a perspetiva da informação, e por consequência compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

Tais características permitem à investigação qualitativa compreender o ponto de vista dos sujeitos investigados no contexto em que estes se situam, questionando-os com o objetivo de perceber a maneira como interpretam as suas experiências e a maneira que vivem (Bogdan e Biklen, 1994).

Na mesma linha de pensamento Silva (1998) define que as cinco características de uma investigação qualitativa: (1) o ambiente natural é a fonte direta e o instrumento principal é o investigador; (2) descritiva; (3) interesse maior pelo processo do que pelo produto; (4) a análise dos dados de forma indutiva; (5) o significado é de importância vital.

Para Rossman e Rallis (1998), Guerra (2006) e Fortin (2008), a investigação qualitativa tem as seguintes características:

- a) ser objetiva e abrangente em relação ao fenómeno;
- b) estabelecer uma hierarquização em relação às ações que descrevem, compreendem e explicam, com exatidão determinados fenómenos;
- c) o meio natural dos participantes é a principal fonte de dados;
- d) descritiva e interpretativa, pois os dados recolhidos encontrarem-se sob o formato de imagens ou palavras;
- e) privilegiar o resultado do processo em vez dos resultados ou produtos;
- f) analisar os dados de forma indutiva

Denzin e Lincoln (2000), afirmam que a investigação qualitativa estuda os fenómenos no contexto natural, com o objetivo de compreender e interpretar o objeto em estudo. Bryman (1989), entende que é a reflexão teórica que ocorre durante ou quase no final do processo de coleta. Minayo (1994), afirma que vai ao encontro do não quantificável, ou seja, interpreta motivos, valores, crenças e atitudes e Sampieri (2007), diz que é utilizado quando existe a necessidade de conhecer ou aperfeiçoar as questões de investigação. Na mesma linha de pensamento, Strauss e Corbin (1998), definem o método de investigação qualitativa como um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para recolher e analisar os dados, onde o método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto.

Por um lado, Patton (1990), defende que uma das particularidades da investigação qualitativa é qualidade da informação obtida - e não o número de sujeitos da amostra - onde o grande foco é o de analisar com detalhe a informação obtida e que na metodologia qualitativa o investigador observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno, tais como se apresentam. Por outro, Reto e Nunes (1999), elucidam que a investigação qualitativa pretende responder a questões que nunca foram formuladas ou obter informação inexistente de um objeto de investigação. Gray (2009), conclui que esta investigação está preocupada com a profundidade e a intensidade das conclusões, em vez da generalização, uma vez que preocupa-se com "prestar atenção, suspender os preconceitos sobre um tema e criar empatia para com os estudados"

Segundo Silverman (2000), a investigação qualitativa é subjetiva e pessoal, cujo ambiente, as tarefas e os participantes são aspetos essenciais para o investigador ficar sensibilizado e vivenciar sentimentos e pensamentos, Ponte (2002). No entanto, Bateson (1972), Denzin e Lincoln (2003), Polit, Becker e Hungler (2004) e Fortin (2008),

defendem que esta investigação descreve a realidade tal e qual como é com o objetivo de conhecer os princípios, crenças, valores e ideologias dos indivíduos ou fenómenos em estudo. De acordo com Oliveira (2005), a abordagem qualitativa facilita a descrição e interpretação dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. Trata-se, assim, de um processo dinâmico, abrangente e individual que procura compreender quais os significados atribuídos pelos indivíduos às suas ações.

Na presente dissertação há a necessidade de compreender a aplicabilidade de estratégias de *employer branding* nas empresas Micaelenses. É neste sentido que a investigação qualitativa é aquela que mais se adequa, uma vez que este permitirá compreender uma situação específica, mediante o discurso e o contato direto com os sujeitos entrevistados. Os dados que são obtidos e produzidos são de carácter descritivo, dado que estes são transmitidos e processados através de palavras.

6.2 Técnica recolha de dados - Entrevista

Os métodos de recolha de dados, são um procedimento ou um conjunto de procedimentos que servem de instrumento para alcançar os fins da investigação (Guerra, 2002). Assumem o controlo de qualquer investigação, na medida em que os resultados alcançados dependem da forma em como estes foram aplicados e organizados. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), a recolha de dados consiste em recolher determinadas informações, junto das pessoas ou das unidades de informação que fazem parte do estudo.

O presente estudo assenta numa abordagem qualitativa. De acordo com Creswell (2014), a investigação qualitativa é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos. Esta abordagem permitirá o estudo da investigação e uma compreensão mais real das organizações dos entrevistados. A investigação qualitativa interessa-se por compreender o modo como os indivíduos interpretam as suas vivências, como constroem o seu mundo e o significado que dão às suas experiências (Merriam, 1988).

A entrevista foi a técnica de recolha de informação utilizada no desenvolvimento do presente trabalho. Embora seja a técnica mais subjetiva, quando comparada com as restantes técnicas, esta é a mais utilizada. De acordo com Bogdan e Biklen (1994), e

Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma conversa planeada que acontece com duas ou mais pessoas, o entrevistador, que recolhe dados, e o entrevistado, que disponibiliza a informação. Caracteriza-se por um contacto direto entre o entrevistador e os participantes (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Bogdan e Biklen (1994), considera que a entrevista é a técnica essencial para a recolha de dados, numa investigação qualitativa, e que pode ser utilizada em conjunto com outras técnicas, como a observação e análise documental, o que permite analisar a maneira como os sujeitos interpretam determinados aspetos.

De acordo com Bell (2002), Gil (2002), Cervo e Bervian (2002), e Quivy e Campenhoudt (2008), os fatores que justificam a escolha de entrevista como técnica de recolha de dados são:

- 1) possibilita a obtenção de informações detalhadas sob a perspetiva do entrevistado;
- 2) permite analisar elementos a fundo acerca do comportamento humano;
- 3) proporciona uma vasta gama de entrevistados;
- 4) oferece uma grande flexibilidade e adaptabilidade, permitindo ao entrevistador clarificar e acompanhar as perguntas e respostas num quadro de interação direta;
- 5) proporciona eficácia no acesso a informações difíceis; concede a obtenção de um maior número de respostas;
- 6) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação que são permitidos registar; possibilita observar o comportamento e atitudes do entrevistado e consegue explorar certas ideias, testar, investigar motivos e sentimentos.

Ludke e André (2011), defendem que a técnica da entrevista é um processo que recolhe dados das pessoas, através de questões e não de comportamentos. É uma forma de interpretar e compreender as perceções dos indivíduos face às situações que constituem a realidade.

Fortin (2008), defende que a entrevista apresenta três principais funções: (1) analisa conceitos e compreende o sentido dos mesmos, tal como são explanados pelos participantes, (2) serve como principal instrumento de análise e (3) pode ser completado com outros métodos de recolha de dados. O sucesso da entrevista dependerá muito da interação entre entrevistador e entrevistado.

Para Bogdan & Biklen (1994), a entrevista é usada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, o que irá permitir desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam.

No entanto, as entrevistas têm desvantagens. Estas despendem muito tempo, permite que haja diferentes interpretações da pretendida, há a probabilidade haver respostas não verídicas, podem existir dificuldades de comunicação e expressão quer do entrevistado como do entrevistador e a influência do entrevistador e do entrevistado pode fazer com que não reter alguns dados que sejam relevantes para a investigação (Gil, 2002).

De acordo com Bell (2004), as entrevistas podem ser:

- estruturadas quando são constituídas por um conjunto de questões abertas, que pressupõem respostas curtas e rigorosas;
- não estruturada, onde o entrevistado propõe o tema e desenvolve-se uma conversa acerca deste, cuja análise dos dados é mais difícil;
- semiestruturada onde há uma determinada estrutura e o entrevistado tem liberdade de falar e exprimir opiniões sobre os assuntos abordados.

Na entrevista não estruturada é o entrevistado que conduz a entrevista, enquanto na estruturada é o entrevistador que controla, assemelhando-se a um questionário, dado que as respostas possíveis são cuidadosamente escolhidas pelo investigador (Quivy e Campenhoudt, 2008; Fortin, Côté, e Filion, 2009; Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin, 2005). Já a entrevista semiestruturada, combina aspetos dos outros dois tipos de entrevista descritos anteriormente, ou seja, não considera de modo absoluto a ordem de aparecimento das informações no desenvolvimento do processo (Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin, 2005).

As entrevistas semiestruturadas (Bogdan e Biklen, 1994), também designadas por semi-dirigidas (Fortin, 2008), guiadas (Bell, 2002) ou semidiretivas (Quivy e Campenhoudt, 2008) tem uma estrutura base e permite que o entrevistador faça as adaptações necessárias, aquando da entrevista (Ludke e André, 2011).

Na presente dissertação, optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada. Apesar de haver um questionário delineado, a ordem das questões é livre e depende das respostas

que o entrevistador vai obtendo. Neste tipo de entrevistas, o entrevistador permite ao entrevistado a possibilidade de falar abertamente. O papel do entrevistador é de orientação e só deverá intrometer-se quando o entrevistado estiver a divagar dos objetivos pretendidos (Ghiglione e Matalon, 2001; Wengraf, 2001; Quivy e Campenhoudt, 2008; Fortin, 2008; Barañano, 2004). Para Fortin, Côté e Fillion (2009), a entrevista semi dirigida permite que os entrevistados expressem os seus sentimentos e as suas opiniões sobre o tema em questão, onde o objetivo é compreender o seu ponto de vista. Assim, é dada a oportunidade de o entrevistado falar abertamente sobre um determinado assunto. Neste caso em concreto, o entrevistador permaneceu com postura de ouvinte, com interesse no esclarecimento e diálogo de alguns aspetos, mas sem emitir qualquer juízo de valor (Bogdan & Biklen, 1994).

As entrevistas deste tipo geralmente pressupõem um guião, entendido como um instrumento de apoio à entrevista (Afonso, 2005). O facto de haver um guião com uma matriz comum, permite que todos os entrevistados respondam às mesmas questões, e, assim, que se construa uma base de comparação (Bogdan e Biklen, 1994).

De acordo com Fortin (2008), a população alvo, que é entendida como o conjunto de pessoas que satisfazem os critérios de seleção, definidos à priori, é inicialmente selecionada e limitada. No presente estudo, a entrevista foi feita a nove pessoas, que representavam cada uma das empresas, de diferentes setores de atividade pois é através da diversificação empresarial, nomeadamente do setor da atividade, que é possível extrair conclusões do tema em estudo - *employer branding*, a importância da atração e retenção de talentos na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade.

Neste sentido, houve a necessidade de criar um guião que permitiu ao entrevistador abordar o entrevistado de diferentes pontos de vistas, essenciais à concretização dos objetivos traçados na investigação. As questões devem ser claras e perceptíveis, de modo que o entrevistado expresse as suas opiniões e percepções e que se obtenha o conteúdo esperado.

Aquando da solicitação do agendamento da entrevista, foi enviado um email, a diversas empresas de diferentes setores de atividade, com uma breve apresentação, enquadramento da dissertação e uma breve explicação do tema em estudo. Neste mesmo

email, foi anexado o guião da entrevista, de forma que as empresas que tivessem interesse em colaborar no estudo pudessem analisar o conteúdo e pudessem verificar o que teriam de responder e o termo de consentimento. Foi esclarecido que a entrevista seria gravada e que as respostas eram de carácter confidencial e sigiloso e que todas as informações apenas seriam utilizadas para fins académicos, nomeadamente, para a realização da dissertação. Informou-se ainda que a entrevista seria eliminada de qualquer base de dados, após a defesa da dissertação.

Realizar a entrevista num ambiente natural é um fator extremamente importante, na medida que este pode condicionar o desenrolar da entrevista (Fortin, Côté e Filion, 2009). Para os autores é essencial que o entrevistador esteja preparado para a entrevista, pois só assim é que consegue criar um ambiente de confiança, em que os entrevistados sintam vontade para participar e responder às questões. Embora a autora da dissertação tivesse preferência de realizar as entrevistas pessoalmente, a situação pandémica atual obrigou-a a dar a possibilidade de realizar a entrevista online, via plataforma Teams.

As entrevistas foram previamente agendadas e no guião teve-se o cuidado de utilizar uma linguagem simples e direta, ajustando-se a termos mais básicos quando necessário e com breves explicações de conceitos. Na entrevista contavam as seguintes questões:

1. Acha que os seus colaboradores têm conhecimento da cultura e dos valores fundamentais da organização?;
2. Sente que os trabalhadores se identificam com os valores e com a cultura organizacional?;
3. Considera que os seus colaboradores estão comprometidos com os objetivos da empresa?;
4. Como considera ser o clima organizacional? Existe espírito de equipa? (Nota explicativa: será feita a distinção entre o clima e a cultura organizacional);
5. Acha que os seus colaboradores sentem propósito nas suas funções?;
6. Considera que os seus colaboradores se sentem satisfeitos? E motivados? (Nota explicativa: será feita a distinção entre satisfação e motivação);
7. Considera que a sua organização oferece boas condições salariais aos seus funcionários? Como se posiciona relativamente a outras organizações que atuam no mesmo setor de atividade?;

8. Os seus colaboradores gozam de benefícios adicionais aos seus colaboradores? (seguro de saúde, prémio de assiduidade, prémio de desempenho);
9. Existe flexibilidade no horário de trabalho, nas funções em que tal pode ser aplicado?;
10. A organização oferece oportunidades de desenvolvimento de competências aos trabalhadores?;
11. Considera que a sua organização oferece estabilidade dos postos de trabalho?;
12. Na sua organização é acautelado o equilíbrio entre trabalho e família?;
13. Considera que os colaboradores e as chefias estão focados no sucesso da organização?;
14. Qual a sua perceção relativamente ao que os colaboradores e potenciais candidatos falam sobre a sua organização? Acha que consideram um bom lugar para trabalhar e que tem facilidade na atração de candidatos?;
15. Nota que a organização se destaca da concorrência no mercado de trabalho?.

O guião de entrevista evita a dispersão do estudo, uma vez que contém as questões e a respetiva sequência. As entrevistas foram orientadas pelo guião anteriormente mencionado (Anexo 1), mesmo que numa ordem diferente da estipulada, realizou-se todas as questões que dele faziam parte. Esta técnica permite que o entrevistador perceba as formas que os sujeitos compreendem as diferentes situações e o seu significado (Latorre *et al.*, 1996). Antes de realizar as entrevistas, revela-se que os entrevistados assinaram o termo de consentimento, de modo a oficializar a autorização da gravação da entrevista e utilizá-los para efeitos académicos, nomeadamente a dissertação.

Aquando da realização das entrevistas e após explicar o objetivo do estudo, solicitou-se ao entrevistado permissão da gravação. É importante afirmar que as entrevistas seguiram todos os pressupostos éticos, nomeadamente a confidencialidade das informações recolhidas e o anonimato dos indivíduos que colaboraram na investigação (Anexo 2). Antes de enviar email às diversas empresas, a Comissão de Ética da Universidade deliberou aprovar o pedido de parecer uma vez que os procedimentos a adotar garantiam a salvaguarda dos aspetos éticos (Anexo 3).

De acordo com Fortin, Côté e Filion (2009), é necessário ter em atenção certos princípios éticos, nomeadamente a confidencialidade. Para Streubert e Carpenter (2002),

devem ser respeitados três princípios: (1) não maleficência - perceber se em algum momento do estudo está a afetar negativamente o participante, devendo o investigador interromper a participação; (2) autonomia - obtenção de consentimento livre e esclarecido. Os entrevistados devem ser informados dos objetivos do estudo e o que fará com os resultados obtidos. Deve ser concedida a liberdade de desistir a qualquer momento do estudo; (3) beneficência e justiça que consiste em assegurar confidencialidade e anonimato aos participantes do estudo, onde a confidencialidade diz respeito à gestão das informações pessoais fornecidas pelo participante e o anonimato consiste em não divulgar a identidade do participante.

Aquando da realização das entrevistas, efetuou-se o registo áudio e à transcrição integral das mesmas, sendo este um processo moroso, exigente e de extrema concentração, para que nenhuma parte importante ficasse excluída. Bogdan e Biklen (1994) afirmam ser um processo com algumas dificuldades, para as quais o investigador deve estar atento, principalmente quando os participantes falam ao mesmo tempo. A transcrição das entrevistas, o guião das entrevistas, o termo de consentimento e o parecer da Comissão de Ética estão nos anexos da presente dissertação.

Assim e tendo em conta as finalidades do estudo, a técnica que melhor se adequa para a perceção do tema é a entrevista. De acordo com Polit, Beck e Hungler (2004), a entrevista foi definida como uma interação que exige sensibilidade, concentração e trabalho árduo, tendo em conta a minuciosidade que envolve. Esta permitirá recolher dados acerca das estratégias implementadas e desenvolvidas das organizações Micaelenses, com o objetivo de se perceber se utilizam o processo de *employer branding* para atrair e reter talentos.

CAPÍTULO VII – ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos através das entrevistas. Conforme referido anteriormente o tipo de entrevista que melhor se enquadra no desenvolvimento do presente estudo é a entrevista semiestruturada. Embora haja perguntas pré-estabelecidas, para não dispersar dos objetivos do estudo, o entrevistador possibilita ao entrevistado exprimir a realidade que vivência, através da partilha dos seus sentimentos e opiniões (Fortin, Côté e Filion, 2009), com a finalidade de contribuir com maior credibilidade para o trabalho (Quivy e Campenhoudt, 2008). Toda investigação qualitativa geralmente está sujeita a uma análise de conteúdo que visa descrever as situações, e interpretar o sentido do que foi dito (Guerra, 2006).

Bogdan e Biklen (1994), caracteriza a análise de dados como o processo de procura e organização das entrevistas, com o objetivo de compreender e apresentar as conclusões. Este processo envolve trabalhar nos dados recolhidos, organizá-los, sintetizá-los e encontrar padrões com o objetivo de encontrar aspetos relevantes para o objeto em investigação.

A análise de dados permite dar sentido a todas as informações recolhidas e determinar a informação relevante de forma a evidenciar significados da realidade do estudo em questão (Ludke e André, 2011). Assim, procedeu-se à análise e transcrição das nove entrevistas realizadas.

Por um lado, Wolcott (1994), defende que a análise de dados tem três etapas: descrição, análise e interpretação dos resultados. Por outro, Miles e Huberman (1994), defende que um modelo de análise à investigação qualitativa consiste em:

1. Selecionar, organizar e simplificar os dados obtidos - Redução dos dados;
2. Diminuir e organizar a informação de forma que se consiga rapidamente analisar a realidade do estudo - Apresentação dos dados;
3. Reter as conclusões da informação obtida, organizada e resumida através do método usado e da experiência do investigador deve-se - Conclusões dos dados.

A técnica de análise de dados usada na presente investigação foi a análise de conteúdo, cujo objetivo é o de reduzir os dados e facilitar a sua interpretação (Vala, 2005).

De acordo com a natureza qualitativa do estudo, a análise de conteúdo é a mais adequada para a análise e tratamento dos dados recolhidos. Stembler (2001), afirma ser uma técnica para comprimir muitas palavras de texto em poucas categorias de conteúdo, baseadas e, regras de codificação. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é o conjunto de técnicas de análise dos dados/informação recolhida. Este autor afirma ter as seguintes etapas: (1) seleção dos documentos que permitam a interpretação final; (2) Análise do material e aprimorar categorias de codificação; (3) tratamento dos resultados alcançados e interpretação dos mesmos à luz do problema de investigação.

Conforme refere Fortin, Côté e Filion (2009), para a análise dos dados da presente investigação é necessário fazer a transcrição das entrevistas, após aprovação da respetiva por email. Os dados obtidos necessitam de ser organizados, estruturados e sistematizados de forma que se consiga colher significado (Bogdan e Biklen, 1994). Posteriormente, efetuou-se um resumo das diversas perguntas feitas aos diferentes entrevistados e, por fim, uma súmula dos pontos fracos de cada empresa, de forma que se conseguisse tirar conclusões dos resultados obtidos. De acordo com Guerra (2006), as sinopses são resumos dos discursos dos entrevistados, onde refere a mensagem essencial da entrevista e identifica os conteúdos e os problemas. Têm como principal objetivo comparar, facilmente, as entrevistas uma vez que através da sinopse consegue-se ter uma ideia do conhecimento da totalidade do discurso e identificar os aspetos centrais da entrevista uma vez que é reduzida a quantidade de informação.

7.1 Desenvolvimento dos dados

Face ao exposto, apresentar-se-á o que foi desenvolvido na presente investigação. Em primeiro lugar, e após refletir as empresas que se deveria considerar para o desenvolvimento deste trabalho, foi enviado no dia 3 de maio de 2021 um email a algumas empresas Micaelenses, das quais nove demonstraram interesse em contribuir para o desenvolvimento da presente investigação. A entrevista a realizar com as diversas empresas teve como principal objetivo perceber de que forma, na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade, atraem e retêm os seus talentos, utilizando o processo de *employer branding*. No email enviado, houve um enquadramento geral do tema, explanado de forma sucinta o conceito de *employer branding*. Neste mesmo email, foi enviado o termo de consentimento e o guião da entrevista.

Por consequência da situação pandémica, quatro empresas aceitaram contribuir para o desenvolvimento da presente investigação desde que respondessem à entrevista por escrito e cinco empresas aceitaram que a entrevista fosse feita oralmente, onde quatro foram via plataforma Teams - online - e uma presencial. A Tabela 2 apresenta um resumo das nove entrevistas efetuadas.

Tabela 2 - Informação das entrevistas

Empresa	Data	Duração	Entrevista	Gravação
A	07 maio	60 minutos	Entrevista via Teams	Sim
B	11 maio	25 minutos	Entrevista via Teams	Não
C	19 maio	30 minutos	Entrevista via Teams	Sim
D	19 maio	29 minutos	Entrevista via Teams	Sim
E	20 maio	32 minutos	Entrevista Presencial	Sim
F	21 maio	-	Entrevista via email	-
G	21 maio	-	Entrevista via email	-
H	25 maio	-	Entrevista via email	-
I	27 maio	-	Entrevista via email	-

A maioria das entrevistas orais, foram gravadas - três via plataforma Teams e uma presencial - e transcritas para um documento Word. No entanto, houve uma entrevista que não foi gravada, onde todas as respostas foram anotadas, num documento Word, à medida que o entrevistado da empresa b comunicava com o entrevistador. Em ambas as situações, os ficheiros com as transcrições/anotações foram enviados para as respetivas empresas, com o objetivo de aprovarem a informação aí contida. Após validação das mesmas, foi feita uma análise a todas entrevistas efetuadas, onde o objetivo da análise de conteúdo consistiu em compreender toda a informação que foi recolhida no decorrer das entrevistas.

De modo a garantir o sucesso da investigação, os conteúdos obtidos foram submetidos à codificação dos dados e à análise do seu conteúdo. Fez-se, ainda, uma divisão das entrevistas orais e das que o entrevistador recebeu por escrito, via email. A Tabela 3 e a Tabela 4 apresentam o resumo das questões das entrevistas orais, pergunta 1 a 8 e pergunta 9 a 15, respetivamente.

Tabela 3 - Questões das entrevistas orais - pergunta 1 a 8

	Data: 07.05.2021	Data: 11.05.2021	Data: 19.05.2021	Data: 19.05.2021	Data: 20.05.2021
	Via Teams online - gravado	Via Teams online - não gravado	Via Teams online - gravado	Via Teams online - gravado	Presencial - gravado
	Duração: 60 mnts	Duração: 25 minutos	Duração: 30 minutos	Duração: 29 minutos	Duração: 32 minutos
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
1. Acha que os seus colaboradores têm conhecimento da cultura e dos valores fundamentais da organização?	Têm conhecimento, sabem as prioridades da fábrica "segurança das pessoas, qualidade do produto e produtividade" e sentem-se motivadas e envolvidas nas decisões por se identificarem com os valores e cultura organizacional	Têm conhecimento e identificam-se com a cultura e os valores da organização	Sim, os colaboradores têm conhecimento da cultura e dos valores da organização e identificam-se	Incutimos a cultura e os valores da organização e verifica-se que se identificam-se	Os colaboradores têm conhecimento e identificam-se com a cultura e valores organizacionais
2. Sente que os trabalhadores se identificam com os valores e com a cultura organizacional?					
3. Considera que os seus colaboradores estão comprometidos com os objetivos da empresa?	A maioria das pessoas está comprometida. Os aços têm a taxa de compromisso mais elevada do grupo. De acordo com o survey feito em 2018 a tx de compromisso foi de 82%	Colaboradores comprometidos com objetivos	Os colaboradores estão comprometidos com os objetivos da organização	Comprometidos com a empresa	Colaboradores comprometidos com os objetivos da empresa
4. Como considera ser o clima organizacional? Existe espírito de equipa?	Bom clima organizacional. Existe equipas multidisciplinares e uma cultura mais colaborativa. A prova disso é quando se realizam inquéritos - as pessoas sabem as suas funções e sabem que são ouvidas.	Há um bom clima organizacional, existe espírito de equipa mas diferente entre pessoas	Existe espírito de equipa, principalmente dentro do mesmo departamento/ estrutura	Ótimo clima organizacional e muito espírito de equipa	Bom clima organizacional Existe muito espírito de equipa
5. Acha que os seus colaboradores sentem propósito nas suas funções?	Depende do cargo. Cargos mais baixos sentem menos propósito nas suas funções. No entanto, todos têm a consciência de produzir um produto de qualidade	Sim. Naturalmente, quanto maior a responsabilidade maior o sentimento de propósito	Trabalhadores sentem propósito nas suas funções	Propósito nas funções	Propósito nas funções
6. Considera que os seus colaboradores se sentem satisfeitos? E motivados?	Estão satisfeitos e motivados pelas condições e políticas que são proporcionadas e acima da legislação	De uma forma geral sim estão satisfeito. A motivação já depende muito de cada trabalhador e da sua auto-motivação	Os colaboradores estão satisfeitos e motivados	Colaboradores satisfeitos e motivados	Colaboradores satisfeitos e motivados
7. Considera que a sua organização oferece boas condições salariais aos seus funcionários? Como se posiciona relativamente a outras organizações que atuam no mesmo setor de atividade?	Muito boas condições salariais, acima da média	No mesmo nível do mercado	A empresa oferece boas condições salariais, acima do mercado. Isso verifica-se, principalmente, nos trabalhadores que encontram-se em início de carreira	Não recebem boas condições salariais mas está acima da média	Oferece bas condições salariais. Líderes no mercado
8. Os seus colaboradores gozam de benefícios adicionais aos seus colaboradores? (seguro de saúde, prémio de assiduidade, prémio de desempenho)	<p>Sim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dia de férias extra - Celebramos o aniversário de entrada em casa com ofertas - Seguro de saúde completo, extensível à família - Acordo de comunicações extensível à família com desconto - Apoio jurídico, medico, psicológico (sem pagar nada) - Protocolo com a cruz vermelha. - Assistência à família até aos 18 anos - Subsídio de alimentação é quase o dobro da média 	<p>Programa de descontos de bens e serviços de parceiros que têm protocolo conosco.</p> <p>Algumas empresas prémios de desempenho</p>	<p>Sim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguro de saúde - Prémio de assiduidade - Prémio de desempenho - Desconto na energia elétrica - Protocolos com empresas - Subsídio de alimentação ser em cartão de refeição - melhor em termos fiscais - Fundo de Pensões - Subsídio de doença - Complementos de abono de família 	<p>Sim</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gratificações - Prémio anual 	<p>Sim</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguro de saúde - Prémio anual

Tabela 4 - Questões das entrevistas orais - pergunta 9 a 15

	Data: 07.05.2021	Data: 11.05.2021	Data: 19.05.2021	Data: 19.05.2021	Data: 20.05.2021
	Via Teams online - gravado	Via Teams online - não gravado	Via Teams online - gravado	Via Teams online - gravado	Presencial - gravado
	Duração: 60 mnts	Duração: 25 minutos	Duração: 30 minutos	Duração: 29 minutos	Duração: 32 minutos
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
9. Existe flexibilidade no horário de trabalho, nas funções em que tal pode ser aplicado?	Existe flexibilidade nas funções que é possível	De uma forma geral, não	Existe horário flexível, é uma medida que já foi implementada há muito tempo. Desde que haja consciência e coordenação entre trabalhadores do mesmo departamento é possível	Existe flexibilidade quando há a necessidade e surge assuntos inadiáveis	Nas funções que é possível existe flexibilidade horário
10. A organização oferece oportunidades de desenvolvimento de competências aos trabalhadores?	Fornecer oportunidades de desenvolvimento de competências, desde que seja contributivo para a organização: - Apoia Cursos superiores - Formações específicas	Oferece oportunidades de desenvolvimento de competências aos trabalhadores	Oferece oportunidades de desenvolvimento de competências aos trabalhadores	Oferece oportunidades de desenvolvimento de competências. Mas teriam interesse em oferecer mais, se a região tivesse/ desenvolvesse formações na área	Oferece oportunidades de desenvolvimento de competências. E se pudessem (se o mercado oferecesse) tinham outras oportunidades
11. Considera que a sua organização oferece estabilidade dos postos de trabalho?	Oferece estabilidade. Elevada taxa de retenção	Oferece estabilidade	Estabilidade dos postos de trabalho	Estabilidade nos postos de trabalho	Estabilidade nos postos de trabalho
12. Na sua organização é acutelado o equilíbrio entre trabalho e família?	Existe equilíbrio e ninguém é obrigado a trabalhar fora de horas. No entanto e face às condições oferecidas, há funções que o compromisso é tão elevado que o trabalhador acaba por trabalhar nas folgas ou não gozar férias	Oferece equilíbrio entre trabalho e família	Oferece equilíbrio entre trabalho e família	Na maioria das vezes é acutelado. No entanto, às vezes há imprevistos e há necessidade de ir trabalhar em dia de descanso	Acautelado equilíbrio entre trabalho e família
13. Considera que os colaboradores e as chefias estão focados no sucesso da organização?	A maioria das pessoas está focada no sucesso da organização. Quando não acontece, são excluídas da organização	De uma forma geral estão focados. Se não tiverem focadas não conseguimos manter as pessoas	Todas as pessoas que envolvem a empresa estão e têm de estar focados no sucesso da organização	Toda a organização está focada no sucesso	Toda a organização está focada no sucesso
14. Qual a sua percepção relativamente ao que os colaboradores e potenciais candidatos falam sobre a sua organização? Acha que consideram um bom lugar para trabalhar e que tem facilidade na atração de candidatos?	Ótimo local para trabalhar face às condições oferecidas e tem facilidade na atração - à exceção das funções que há escassez de mão de obra	De uma forma geral falam bem da organização, consideram um bom lugar para trabalhar e há facilidade na atração	Boa empresa e os trabalhadores recomendam aos outros. Existe muita facilidade na atração	Falam bem da organização e há facilidade na atração	Os Colaboradores consideram um bom local para trabalhar. Em determinadas funções há facilidade na atração mas noutras a oferta é escassa
15. Nota que a organização se destaca da concorrência no mercado de trabalho?	Organização destaca-se da concorrência por tudo o que proporciona	Destaca-se da concorrência	A empresa destaca-se quando comparada com outras	Destaca-se da concorrência	Destaca-se da concorrência

As entrevistas recebidas por email são sintetizadas nas Tabela 5 e 6.

Tabela 5 - Questões das entrevistas recebidas por email - pergunta 1 a 8

	Data: 21.05.2021 Email	Data: 21.05.2021 Email	Data: 25.05.2021 Email	Data: 27.05.2021 Email
	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Empresa I
1. Acha que os seus colaboradores têm conhecimento da cultura e dos valores fundamentais da organização?	Têm conhecimento e identificam-se com a cultura e valores da organização	Sabem e identificam-se com a Cultura e valores organizacionais	os colaboradores têm conhecimento da cultura e dos valores da organização	Há conhecimento e identificam-se com a Cultura e valores organizacionais
2. Sente que os trabalhadores se identificam com os valores e com a cultura organizacional?	Estão comprometidos	Comprometidos com a organização	Comprometidos com o sucesso da organização	Compromisso
3. Considera que os seus colaboradores estão comprometidos com os objetivos da empresa?	Bom clima organizacional e existe espírito de equipa	Bom clima organizacional Espírito de equipa abaixo do pretendido	Existe um bom clima organizacional e há espírito de equipa	O trabalho é em equipa o que permite resultados positivos
4. Como considera ser o clima organizacional? Existe espírito de equipa?	Sentem propósito	Propósito nas funções	Existe propósito nas funções	Propósito nas funções
5. Acha que os seus colaboradores sentem propósito nas suas funções?	Satisfeitos e motivados	Colaboradores satisfeitos Difícil de medir a motivação porque são pessoas que já estão há muito tempo naquelas funções	Colaboradores satisfeitos e motivados	Estão satisfeito mas esperam melhores condições. Sentem-se Motivados pelos resultados alcançados
6. Considera que a sua organização oferece boas condições salariais aos seus funcionários? Como se posiciona relativamente a outras organizações que atuam no mesmo setor de atividade?	Boas condições salariais. Acima da média	Boas condições salariais e melhores que a concorrência	Condições salariais são as possíveis Equivalerem às condições da concorrência e depende da performance da empresa	Condições salariais são as possíveis Equivalerem às condições da concorrência e pontualmente são melhores
8. Os seus colaboradores gozam de benefícios adicionais aos seus colaboradores? (seguro de saúde, prémio de assiduidade, prémio de desempenho)	Não	Sim - Prémio desempenho	Prémio anual de desempenho	Prémio anual de desempenho

Tabela 6 - Questões das entrevistas recebidas por email - pergunta 9 a 15

9. Existe flexibilidade no horário de trabalho, nas funções em que tal pode ser aplicado?	Flexibilidade no horário de trabalho	Greatmente não há flexibilidade horária, mas pode haver exceções pontuais	Existe horário flexível	Existe flexibilidade quando é solicitado para algum assunto particular. Não são descontadas horas trabalho
10. A organização oferece oportunidades de desenvolvimento de competências aos trabalhadores?	Dentro das possibilidades, existe oportunidades de desenvolvimento de competências	A organização até poderia oferecer mas os colaboradores não estão interessados	Oferece oportunidade de desenvolvimento de competências	Existe oportunidade de desenvolvimento competências
11. Considera que a sua organização oferece estabilidade dos postos de trabalho?	Existe estabilidade nos postos de trabalho	Estabilidade nos postos de trabalho	Estabilidade nos postos de trabalho	Estabilidade postos de trabalho
12. Na sua organização é acautelado o equilíbrio entre trabalho e família?	É acautelado o equilíbrio entre trabalho e família	Existe equilíbrio entre trabalho e família	Acuteado equilíbrio entre trabalho e família	Existe equilíbrio entre trabalho e família
13. Considera que os colaboradores e as chefias estão focados no sucesso da organização?	Estão todos focados no sucesso da organização	Colaboradores e chefias estão focados no sucesso da organização	Todos os colaboradores estão focados no sucesso da organização	Toda a organização está focada no sucesso
14. Qual a sua percepção relativamente ao que os colaboradores e potenciais candidatos falam sobre a sua organização? Acha que consideram um bom lugar para trabalhar e que tem facilidade na atração de candidatos?	Considera um bom lugar para trabalhar e existe facilidade na atração de candidatos	Difícil de analisar porque não há contratações. No entanto se abrissem concurso haveria facilidade	Consideram um bom lugar para trabalhar e há facilidade na atração de candidatos	Colaboradores gostam de trabalhar na organização - recusam outras propostas de trabalho. Existe facilidade na contratação - são inumeros os candidatos que concorrem
15. Nota que a organização se destaca da concorrência no mercado de trabalho?	Não se destaca das empresas concorrentes	-	Destaca-se da concorrência	Não se destaca da concorrência, está no mesmo nível

Após sùmula e codificação das entrevistas, optou-se por identificar, numa cor diferente, alaranjada, os pontos menos favoráveis de cada empresa.

Das empresas entrevistadas, conforme Tabela 7, pode-se concluir que as características menos favoráveis das organizações Micaelenses são: (a) as condições salariais estarem na média do mercado; (b) inflexibilidade horária; (c) os trabalhadores da maioria das organizações não gozam de benefícios adicionais para além dos salários; (d) poucas oportunidades de desenvolvimento de competências; (e) baixo espírito de equipa; (f) não se destaca da concorrência.

Tabela 7 - Pontos fracos das empresas entrevistadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Empresa I
Pontos Fracos	-	- Condições salariais na média do mercado; - Não há flexibilidade no horário de trabalho;	-	- Embora não recebam boas condições salariais, é acima da média do mercado	-	- Não gozam de benefícios adicionais para além do salário; - Oferece poucas oportunidades de desenvolvimento competências - Não se destaca da concorrência	- Baixo espírito de equipa; - Não há flexibilidade no horário trabalho; - Não há grande interesse no desenvolvimento de competência	- Condições salariais na média do mercado	- Colaboradores esperam melhores condições; - Condições salariais na média do mercado; - Não se destaca da concorrência

Em sùmula, e através das entrevistas efetuadas, é possível verificar que a maioria das empresas Micaelenses não desenvolvem estratégias de *employer branding* para atrair e reter talentos. Na realidade estudada, não tem sido uma preocupação para as empresas atrair colaboradores talento e obter uma vantagem competitiva.

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO

8.1 - Considerações gerais

O presente estudo teve o propósito de compreender a importância da atração e retenção de talentos, na ilha de São Miguel em diferentes setores de atividade, utilizando o processo de *employer branding*. Para tal, foi feita uma investigação de cariz qualitativo, tendo sido entrevistadas nove empresas Micaelenses.

Através da realização da presente dissertação, e após a revisão da literatura, percebe-se que cada organização está cada vez mais concentrada em tornar-se a eleita, onde objetivo principal é maximizar a vantagem competitiva da organização para atrair, reter e manter os funcionários certos, no lugar certo. Há a necessidade de as empresas focarem a sua atenção em recrutar profissionais que acrescentem valor à organização e que mantenham os trabalhadores que permitem a sua sustentabilidade.

O estudo da Randstad, "*employer brand research 2021, report portugal*", permitiu concluir que um dos fatores chave para a satisfação do trabalhador no mercado de trabalho é o alinhamento entre os valores de cada pessoa com a cultura organizacional e que uma estratégia de *employer branding* bem implementada facilita e acelera a contratação. É neste sentido que a cultura organizacional é um dos fatores decisivos na escolha do empregador.

Conclui-se ainda que o principal objetivo na divulgação da estratégia de *employer branding* é transmitir externamente a realidade interna da organização. Garantir que os candidatos tenham a verdadeira imagem de determinada organização, como entidade empregadora, é um dos desafios organizacionais. É neste sentido que Mosley (2015), defende que é primordial as empresas tornarem-se ativas e interagirem com os profissionais, promovendo acontecimentos positivos e procurando estabelecer uma ligação próxima e autêntica com os atuais colaboradores e potenciais candidatos.

Sucintamente, para uma estratégia *employer branding* ser bem-sucedida, e de forma a garantir a atração de talento, é necessário definir uma *employer value proposition*

diferenciada, pois permitirá aos candidatos perceberem os benefícios de trabalhar em determinada organização. Embora não haja uma fórmula que determine o sucesso da implementação de uma estratégia de *employer branding*, criar uma cultura organizacional que inclua um alinhamento entre os valores dos colaboradores conjuntamente com os valores da organização, permitirá uma maior identificação do colaborador com a entidade patronal. É neste sentido que o sucesso da marca é feito através da boa divulgação da organização, feita pelos funcionários e pelo feedback dos candidatos.

Por um lado, uma estratégia de *employer branding* eficaz é a chave para obter vantagem competitiva por outro, uma *employer value proposition* bem delineada ajuda a atrair, reter, motivar e envolver os funcionários. Para que haja sucesso, é crucial a definição de objetivos, uma boa relação com os atuais e futuros colaboradores e o cumprimento das promessas estabelecido pois, o não cumprimento da *employer value proposition* trará consequências algumas consequências para a organização, como por exemplo, maior rotatividade, baixo compromisso dos trabalhadores e baixa produtividade.

É possível ainda deduzir que gestão do talento é outro fator complementar primordial para o crescimento e sucesso da organização. O seu sucesso permitirá assegurar o compromisso dos colaboradores, reduzir os custos operacionais, criar um ambiente organizacional estável e com aprendizagem contínua, garantir uma forte cultura organizacional e, por consequência, contribuir para o alcance dos objetivos delineados pela empresa. Uma forte estratégia de *employer branding* permite um maior poder de escolha de talentos e reduz o tempo de contratação, no mercado competitivo, é assim considerada uma técnica de recrutamento que procura os melhores candidatos.

Salienta-se ainda que o que antes o trabalhador mais valorizava, hoje já prescinde em troca de outros benefícios. Em 2016, de acordo com o estudo efetuado pela Randstad, as três principais razões para os trabalhadores escolherem determinada organização eram (1) salários atrativos e benefícios, (2) segurança trabalho e (3) ambiente de trabalho agradável. Já em 2020, as razões eram (1) salários atrativos e benefícios, (2) equilíbrio vida-trabalho e (3) segurança trabalho. É neste sentido que a dinâmica do mercado e da organização tem de acompanhar o talento, pois é necessário recrutar pessoas que tenham vontade e sintam propósito nas suas funções.

Em suma, a dinâmica interna, o bem-estar dos trabalhadores, um bom ambiente organizacional e boas condições laborais são fatores determinantes na escolha de um empregador. É neste sentido que conjugar uma forte estratégia de *employer branding* com uma *employer value proposition* diferenciada, permitirá à organização dinamizar internamente, o que facilitará na atração e retenção de talentos com as capacidades e conhecimentos necessários ao desempenho de determinada função.

8.2 - Considerações específicas

De forma a perceber a realidade do tema da investigação na ilha de São Miguel, realizou-se entrevistas semiestruturadas a algumas empresas, de diferentes setores de atividade. Só assim é que era possível compreender a aplicabilidade de estratégias de *employer branding*, com o objetivo de atrair e reter talentos, nas empresas Micaelenses.

Posto isso, e através das questões da entrevista, pode-se concluir que a maioria das empresas não desenvolvem estratégias de *employer branding*, nem definem estratégias de *employer value proposition*, com a finalidade de atrair e reter talento para deter uma vantagem competitiva, no mercado. Embora tenha havido exceções, (1) a maioria das empresas Micaelenses têm condições salariais na média do mercado; (2) não têm flexibilidade horária; (3) os trabalhadores não gozam de benefícios adicionais para além dos salários; existem poucas oportunidades de desenvolvimento de competências; (4) há um baixo espírito de equipa; (5) a organização não se destaca da concorrência.

Conclui-se que não há uma preocupação, por parte da maioria das empresas Micaelenses, em diferenciarem-se no mercado e muito menos em utilizar estratégias que promovam a atração e retenção de talentos. São empresas que se limitam à procura de trabalhadores, para desempenhar as funções que precisam, sem a preocupação de envolverem o trabalhador e desenvolverem a sua motivação. O planeamento da organização, aquando do recrutamento, gira em torno do que o mercado oferece, não sentindo a necessidade de inculcar formas para dinamizar a procura, e muito menos a atração do talento. Este tipo de (não) estratégia leva à saturação, à desmotivação e ao não comprometimento por parte do trabalhador, pois a organização em nada se diferencia da concorrência.

8.3 - Contributos do estudo

As entrevistas efetuadas, após explicação do entrevistador, permitiram à maioria dos entrevistados conhecer e aperceberem-se dos conteúdos do tema da investigação: *employer branding*, *employer value proposition*, atração e retenção de talentos.

Embora houvesse empresas que desconheciam os termos técnicos em estudo, houve algumas empresas que demonstraram aplicar estratégias que eram valorizadas pelos trabalhadores e possíveis candidatos que, conseqüentemente, os motivavam. No entanto, a maioria das organizações, da amostra em estudo, não aplicam estratégias que atraiam e, logicamente, retenham os colaboradores. Estas limitavam-se a aceitar o que o mercado oferece, não pensando que se trata de uma dinâmica entre trabalhadores e candidatos com as organizações.

A dificuldade em encontrar trabalhadores qualificados, experientes e com os conhecimento e capacidades necessários é uma realidade das organizações Micaelenses. Foi neste sentido que foi determinante a abordagem dos conteúdos em questão pois, para as empresas encontrarem trabalhadores qualificados e aptos para desempenhar determinadas funções, é necessário haver um acompanhamento e uma dinâmica organizacional, nomeadamente, a implementação de estratégias de atração e retenção de talentos. Efetivamente, trata-se de um contrato de duplo sentido, na medida que para a organização exigir determinado padrão, tem de oferecer aos trabalhadores as condições que estes mais valorizam.

É ainda de referir que a maioria das empresas da ilha de São Miguel não valoriza e não dinamiza a Gestão de Recursos Humanos. Assim, recomenda-se que as organizações Micaelenses revejam as suas estratégias e implementem medidas que proporcionem bom ambiente organizacional, boas condições laborais, uma boa dinâmica e interação com todo o conjunto da organização, pois só quando implementarem uma forte estratégia de *employer branding*, conjuntamente com uma *employer value proposition* diferenciada, é que poderão exigir e dinamizar os trabalhadores da organização, e possíveis candidatos. Atualmente, e face à realidade laboral Micaelense, as organizações até podem reter a maioria dos seus colaboradores, mas isso só acontece porque o mercado, geralmente, não proporciona melhores condições. No entanto, o

verdadeiro talento não ficará nestas empresas e procurará novas oportunidades, uma vez que pretende melhor condições laborais.

Em suma, ao contrário do que se verifica em outras regiões, o *employer branding* não é uma prática reconhecida pelas organizações Micaelenses para melhorar a imagem, promover a atração e aumentar a eficácia na retenção dos melhores colaboradores, num mercado cada vez mais competitivo. Quando estas reverem as suas estratégias, irão verificar que garantem um melhor desempenho e sentimento de orgulho dos colaboradores e, conseqüentemente, diminuirão custos operacionais tendo em conta que haverá uma diminuição da rotatividade.

8.4 - Limitações do estudo e pistas para investigações futuras

A elaboração desta investigação deparou-se com algumas limitações. Em primeira instância, constatou-se a inexistência de estudos relativamente à importância do *employer branding*, na atração e retenção de talentos, nas empresas da ilha de São Miguel.

Posteriormente, a situação pandémica. Um período em que o contacto físico era quase inexistente, em todos os níveis, e que quase tudo era feito remotamente. Este sim, foi o fator que mais dificultou a elaboração da presente dissertação. Por um lado, a revisão de literatura, pois a biblioteca da universidade teve horários diferentes do habitual, e para um trabalhador-estudante é complicado gerir estes dois fatores: trabalho e realização da tese em tempo COVID-19, onde quase tudo estava limitado (a horários e a pessoas). Por outro, a recolha de dados: tentar agendar uma entrevista com inúmeras empresas e não obter nenhuma resposta. Vontade, por parte da autora da dissertação, não faltou, mas o medo das pessoas era indescritível e a disponibilidade era escassa, por diversas razões. Efetivamente, o contacto físico é um fator extremamente importante.

Por consequência ao anteriormente mencionado, houve a dificuldade em ter empresas que aceitassem ser entrevistadas, de diferentes setores de atividade. Pois o objetivo era conseguir alcançar e entrevistar várias empresas, para perceber se havia setores que davam maior importância à atração e retenção de talentos, utilizando o processo de *employer branding*. De forma a ultrapassar esta limitação e tendo em conta

a realidade pandémica, entrevistou-se as empresas que aceitaram colaborar com a presente investigação.

Seguidamente, foi perceptível que o *employer branding* não é uma estratégia adotada pela maioria das organizações Micaelenses, e que este termo era desconhecido para muitas delas. É neste sentido que seria interessante, para investigações futuras, aumentar a amostra. Não só para perceber a realidade de forma mais alargada como para perceber se há setores empresariais que valorizam mais estratégias de Gestão de Recursos Humanos, do que outros, nomeadamente a implementação da estratégia de *employer branding*. Para além disso, seria igualmente interessante, fazer um estudo e comparar os dados facultados pelo colaborador com os dados facultados pelo empregador - este estudo iria permitir perceber a realidade mais próxima de cada organização.

REFERÊNCIAS

Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições ASA.

Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.

Anadon, M. (2005). A investigação dita “qualitativa”: sua cultura e seus questionamentos. Comunicação apresentada no colóquio internacional Formação, investigação e desenvolvimento em Educação. Senhor do Bonfim: UNEB/UQAC.

Andrade, R. F. P. (2019). *Estudo sobre os operadores turísticos na atividade de cruzeiros na ilha de São Miguel (Doctoral dissertation)*.

Al Badawy, T. A., Fahmy, V. M., & Magdy, M. M. (2017). Can *employer branding* raise the retention and motivation of Egyptian employees?. *Journal of Competitiveness Studies*, 25(3/4), 250-265.

Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of *employer branding* on organization’s performance. *Journal of transnational management*, 22(3), 153-170.

Argyris, C. (1993). *On Organizational Slearning*. Cambridge, Ma: Blackwell. Retirado de Dave, P. (2013). *Attracting Talents: A study of Employer branding*. Dave, P.(2013)“*Attracting Talents: A study of Employer branding.*” *Handbook of Business management & Behavioral Science*, 5.

Backhaus, K. (2016). *Employer branding revisited*. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career development international*.

Baharin, N. L., & Hanafi, W. N. W. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business & Management Research*, 10(3).

Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*.

Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo* (edição revista e aumentada). Lisboa: Edições, 70.

Bateson, G. (1972). The logical categories of learning and communication. *Steps to an Ecology of Mind*, 279-308.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Investigação qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.

Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação* (3ª edição). Lisboa: Gradiva.

Bicho, T. S. A. (2019). *Employer branding* como estratégia diferenciadora das marcas: o caso Ikea (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Boshard, D., & Louw, A. (2010). Talent–Trends Impacting its Availability and What Business Should Do About It. Retrieved March, 11, 2011. Retirado de http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=943

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA journal of human resource management*, 9(1), 1-12.

Bowd, W. (2006). *Hudson employment branding*. Australia, Brisbane: Hudson

Brent Glesson (2016) "The Top 10 Ways To Attract And Retain Great Talent". Retirado de <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2016/10/13/the-top-10-ways-to-attract-and-retain-great-talent/?sh=3b40556b46b5>

Calisto, I. D., & Silva, S. (2017). *Employer branding: a importância de reter colaboradores nas organizações portuguesas*. In Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos (No. 7).

Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel, Lda.

Cardoso, M. S. D. R. (2019). *Motivação e incentivos: o caso da Cooperativa Celeiro da Terra* (Doctoral dissertation).

Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016) New strategic role for HR: Leading the employer-branding process, *Organization Management Journal*, 13(4), 182- 192.

- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1980). *Metodologia científica*. McGraw Hill.
- Chambers, E. G, Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels E. G. (1998) "The War for Talent." *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Charest, J. (2011). *Global Talent Risk – Seven Responses*. Retrieved February 18, 2011. Retirado de http://3.weforum.org/docsPS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- Costa, É. A. G. (2017). *O impacto do clima organizacional na atuação do assistente social: uma análise empírica* (Doctoral dissertation).
- Crous, S. (2007). Talent makes the rules now. *Corporate Research Foundation*, 33(1), 4-7.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Čič, Ž. V., & Žižek, S. S. (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše gospodarstvo/ Our Economy*, 63(3), 47-59.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced *employer branding*. *Business Horizons*, 60, 197-205.
- Dave, P. (2013). *Attracting Talents: A study of Employer branding*. Dave, P.(2013)“*Attracting Talents: A study of Employer branding*.” *Handbook of Business management & Behavioral Science*, 5.
- De Andrade Fontenelle, M. E. PERCEPÇÕES SOBRE A UTILIZAÇÃO E EFETIVIDADE DA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA NO MARKETING ELEITORAL.
- De Chernatony, L. (2010). *Creating powerful brands*. Routledge.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *The handbook of qualitative research*. Sage

Delaney, L. (2017), "*Employer branding Report*". Retirado de: <https://www.practicemanagersaustralia.com.au/media/PracticeManagers-AU/EmployerBrandingReportSpread.pdf>

Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001, April). Engaging employees through your brand. In Conference Board Report, Number R. 1288-01-RR. Canada: Conference Board..

Deloitte (2019) Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. "2019 Deloitte Global Human Capital Trends". Retirado de: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capitaltrends.html>

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94. Retirado de: http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of *employer branding* and OB theory. *Personnel review*.

Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). *Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context*. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541

Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of *Employer branding* in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265–277

Esperto, A. P. A. (2013). A promoção da literacia científica e da cidadania através de ativismo fundamentado (Doctoral dissertation).

Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22.

Ferreira, B. V. (2019). Empreendedorismo feminino: exemplos dos Açores (Doctoral dissertation).

Ferreira, M. N. (2017). Monitorização dos resultados: uma ferramenta para a tomada de decisão na melhoria da escola (Doctoral dissertation).

Fortin, M. F. (2008). Fundamentos e etapas do processo de investigação.

Fortin, M., Côté, J., e Filion, F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação.

Fulmer et. al (2003). Retirado de Santos, J. N. P. D. (2017). *Employer branding* como mecanismo de atração e retenção de talento: o caso da Michael Page (Doctoral dissertation).

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768..

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de investigação (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

Gómez, C. (2011). *Employer branding* (Borrador de administración No. 44).

Gossett, L. M., & Kilker, J. (2006). My job sucks: Examining counterinstitutional web sites as locations for organizational member voice, dissent, and resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.

Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(2), 162–17.

Ghiglione, R., Matalon, B., Pires, C. L., & de Saint-Maurice, A. (2001). O inquérito: teoria e prática.

Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.

Gray, D., Colucci-Gray, L., & Camino, E. (Eds.). (2010). *Science, society and sustainability: Education and empowerment for an uncertain world*. Routledge.

Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.

Gregorka, L. (2017). *Employer branding* practices amongst the most attractive employers of the IT and engineering sector in Portugal (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico).

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção - O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais, Principia. Publicações Universitárias e Científicas.

Guerra, I. C. (2006). *Investigação qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lucerna..

- Gurumani, V. S. (2010). Invaluable tools for talent retention. *Human capital*, 4, 54-55.
- Hallén, H. (2007). Finding the right kind of talent. *Wealth Management: Second Quarter*, 11-15.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-61.
- Holland, P., Sheehan, C., & De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10(3), 247-262.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods.
- Jalees, T., & Mateen Khan, M. (2019). Antecedents to *employer branding*. Fasih, ST, Jalees, T., & Khan, MM, (2019). Antecedents to *employer branding*. *Market Forces*, 14(1), 81-106.
- Judson, K. M., Gorchels, L., & Aurand, T. W. (2006). Building a university brand from within: A comparison of coaches' perspectives of internal branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97-114.
- Knox, S., & Maxwell, R. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Kochanski, J., & Leonard, D. (2004). Building on a Firm Foundation-How Business Operating Models Drive Talent Development. *WorldatWork Journal*, 13(3), 26-33.
- Kotler, P. (1991). "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control"
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2011). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*.
- Kuşçu, A., & Okan, E. Y. (2010). AN EXPLORATORY STUDY ON THE DIMENSIONS OF *EMPLOYER BRANDING*-İŞVEREN MARKALAŞMASININ BOYUTLARI ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA. *Öneri Dergisi*, 9(34), 119-130..

- Lawler III, E. E. (2005). Creating high performance organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 10-17.
- Leite, M. C. D. S. R., da Silva, A. J. P., & Martins, E. S. (2018). Investigação qualitativa em teses de doutorado: Uma análise do triênio 2013-2015. *Revista Expressão Católica*, 6(1), 43-53.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G., & Reis, M. J. (2005). Investigação qualitativa: fundamentos e práticas.
- Ludke, M., & André, M. E. (2011). Investigação em educação: abordagens qualitativas. *Em Aberto*, 5(31)..
- Mandhanya, Y. and Maitri, S. (2010) *Employer branding: A tool for talent management*. *Global Management Review*, 4 (2), pp. 43-48.
- ManpowerGroup (2016) " 2016/2017 U.S. TALENT SHORTAGE SURVEY".
- ManpowerGroup (2018). 2018 Talent Shortage Survey. Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge. Retirado de: www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018
- Marconi, M.d.A. & Lakatos, E.M. (2011) *Metodologia Científica*, 6th edition, Atlas.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Minayo, M. C. S. (1994). *Investigação Social: teoria, método e criatividade*.
- Mihalcea, A. (2017). *Employer branding and talent management in the digital age*. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2008). *Compensation. Your employer brand*.
- Miles, S., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship marketing*, 3(2/3), 65–87.
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand*. Torrensville: Hyde Park Press
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Collective Learning Australia.

Moiescu, O. I. (2009). THE IMPORTANCE OF BRAND AWARENESS IN CONSUMERS'BUYING DECISION AND PERCEIVED RISK ASSESSMENT. *Management & Marketing-Craiova*, (1), 103-110.

Mohaptra, D. (2005). Kicking retention strategies into high gear. *Retention Strategy Journal Tata Group*, 29(1-6)..

Mortensen, R.M. (2010). *Employer branding & talent relationship management*. Unpublished Master's thesis, Aarhus School of Business, Aarhus University, Denmark.

Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to *Employer branding*. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5.

Nascimento, A. (2013). A Marca do Empregador “*Employer branding*” como meio de atrair pessoas para as organizações.

NEGULESCU, O. H. (2018). Employees' value reflected in the income from salary negotiation strategy. *Review of General Management*, 27(1), 119-129.

Neill, M. S. (2016). The influence of *employer branding* in internal communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1-25.

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.

OLIVEIRA, M. (2005). Como fazer: relatórios, projetos, monografias, dissertações e teses.

Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*.

Paredes, C. L. (2020). O Impacto do *Employer branding* no Engagement dos Colaboradores (Doctoral dissertation).

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.

Pereira, I. A. D. C. (2019). *Employer branding* na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura (Doctoral dissertation).

Perovano, D. G. (2014). *Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social*. Curitiba: Juruá, 155-169.

Pinto, L. (2016). *Employer branding* in Portugal: How the most attractive companies are managing it. Master's Dissertation. ISCTE Business School, Department of Human Resources and Organizational Behavior

Polit, D. F., Beck, C. T., e Hungler, B. P. (2004). Fundamentos de investigação em enfermagem: métodos, avaliação e utilização (5ª ed.) Porto Alegre: Artes Médicas.

Ponte, J. P. (2002). Investigar a nossa própria prática. Refletir e investigar sobre a prática profissional, 5-28.

Prinsloo, K. (2008). *Managing people for Competitive Advantage*. Master's Curriculum in Leadership, Performance and Change. Johannesburg: University of Johannesburg.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Randstad (2020) "Employer Brand Research. Global Report". Retirado de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf?__hstc=243245085.7376d86a01c5259b6b883aa68db190d2.1615200975959.1615200975959.1615222060579.2e__hssc=243245085.2.1615222060579e__hsfp=2505930755

Randstad (2020) "Empresas mais atrativas para trabalhar em 2020". Retirado de <https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2020-07/listagem%20top%2020%20e%20top%20setores.pdf>

Randstad (2021) "employer brand researsch 2021, report portugal". Retirado de <https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2021-05/REBR%20Portugal%202021.pdf>

Rego, A. (2016). *A Gestão do Talento*. HUMANATOR XXI: Recursos Humano e Sucesso Empresarial (Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J.).

Reto, L., & Nunes, F. (1999). Métodos como estratégia de investigação: problemas tipo numa investigação.

Robertson, A., & Khatibi, A. (2013). The influence of *employer branding* on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10(3), 17.

Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Gower Publishing, Ltd.

Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*.

Rossman, G. B., Rallis, S. F., & Rossman, G. B. (1998). *The researcher as learner. Learning in the field: an introduction to qualitative research.*

Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped relationship between *employer branding*, anticipatory psychological contract and intent to join. *Global Business Review*, 20(1), 194-213.

Sampieri, R. H., Collado, C. H. & Lucio, P. B. (2007). *Metodologia de investigação.*

Santos, J. N. P. D. (2017). *Employer branding* como mecanismo de atração e retenção de talento: o caso da Michael Page (Doctoral dissertation).

Santos, P. R. F. (2019). Uma análise qualitativa aos comentários do TripAdvisor: o caso dos restaurantes de São Miguel (Doctoral dissertation).

Sartain, L., & Schumann, M. (2006). *Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business.* Jossey-Bass.

Scullion, H., Collings, D., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.

Seabra, F. (2010). Ensino básico: repercussões da organização curricular por competências na estruturação das aprendizagens escolares e nas políticas curriculares de avaliação.

Sehgal, K., & Malati, N. (2013). *Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage.* *IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51.

Silva, J. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação* (Doctoral dissertation).

Silverman, D. (2000). *Doing qualitative data: A practical handbook.*

Sokro, E. (2012). Impact of *Employer branding* on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

Sousa, C. R. (2016). Impacto da comunicação empresarial na atração dos colaboradores: TalenterTM, um estudo de caso (Doctoral dissertation).

Sousa, P. O. (2020). Mediação socioeducativa no 2.º Ciclo, nas Escolas do Ensino Básico, no concelho de Ponta Delgada: agentes, práticas e perspetivas (Doctoral dissertation).

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34.

Streubert, H., e Carpenter, D. (2002). Investigação qualitativa em enfermagem: avançando o imperativo humanista.

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.

TAP (2017). Consultado em: <https://jornal.tap.pt/Pages/WhatsUP18/Employer.aspx>

Taylor, S. (2002). Recruitment, Selection And Induction'. *The Employee Retention Handbook*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 155-180.

Taylor, S. (2010) *Resourcing and Talent Management*. 5th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Tüzüner, V. L., & Yüksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the *employer branding* concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-61.

Universum (2010) retirado de Dave, P. (2013). *Attracting Talents: A study of Employer branding*. Dave, P. (2013) "Attracting Talents: A study of *Employer branding*." *Handbook of Business management & Behavioral Science*, 5.

Universum (2018). *Employer branding Now: A definitive guide to the state of global employer brand management in 2018*. Retirado de: <https://universumglobal.com/employer-branding-now-2018/>

Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of marketing management*, 21(1-2), 181-203.

Van Dijk, H. G. (2008). The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people. *Journal of Public Administration*, 43(si-1), 385-395.

Van Riel, Cees B. M. (2001), "Corporate Branding Management," *Thesis*, 4, 12–16

Veloso, I. (2018). Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. sage.

Willock, R. (2005). *Employer branding* is key in fight for talent. *Personnel today*, 17(4), 4.

WilsonHCG (2019) "Fortune 500 Employment Brand Report, Strategic collaboration in the era of hyper-personalized candidate experience". Retirado de https://www.wilsonhcg.com/hubfs/2019-Employment-Branding-Report_FINAL_3.20.19.pdf

WilsonHCG (2021) "Fortune 500 Employment Branding report, Uncharted territory: Navigating the future of employment brand". Retirado de <https://www.wilsonhcg.com/hubfs/2021%20Employment%20Branding%20Report/2021-employment-branding-report.pdf?hsCtaTracking=c2546523-af15-4634-948f-6425d5197285%7C57be95ab-8a3e-498c-bd08-fd137e40796e>

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. *Journal of marketing management*, 26(1-2), 56-73.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage.

Wyatt, W. (2005). *Maximizing the return on your human capital investment*. Human Capital Index Report.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião da Entrevista	71
Anexo 2 - Formulário de Consentimento Informado	72
Anexo 3 – Parecer Comissão Ética	73

Anexo 1 - Guião da Entrevista

Employer branding: A importância da atração e retenção de talentos na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade

1. Acha que os seus colaboradores têm conhecimento da cultura e dos valores fundamentais da organização?
2. Sente que os trabalhadores se identificam com os valores e com a cultura organizacional?
3. Considera que os seus colaboradores estão comprometidos com os objetivos da empresa?
4. Como considera ser o clima organizacional? Existe espírito de equipa? (Nota explicativa: será feita a distinção entre o clima e a cultura organizacional)
5. Acha que os seus colaboradores sentem propósito nas suas funções?
6. Considera que os seus colaboradores se sentem satisfeitos? E motivados? (Nota explicativa: será feita a distinção entre satisfação e motivação)
7. Considera que a sua organização oferece boas condições salariais aos seus funcionários? Como se posiciona relativamente a outras organizações que atuam no mesmo setor de atividade?
8. Os seus colaboradores gozam de benefícios adicionais aos seus colaboradores? (seguro de saúde, prémio de assiduidade, prémio de desempenho)
9. Existe flexibilidade no horário de trabalho, nas funções em que tal pode ser aplicado?
10. A organização oferece oportunidades de desenvolvimento de competências aos trabalhadores?
11. Considera que a sua organização oferece estabilidade dos postos de trabalho?
12. Na sua organização é acautelado o equilíbrio entre trabalho e família?
13. Considera que os colaboradores e as chefias estão focados no sucesso da organização?
14. Qual a sua perceção relativamente ao que os colaboradores e potenciais candidatos falam sobre a sua organização? Acha que consideram um bom lugar para trabalhar e que tem facilidade na atração de candidatos?
15. Nota que a organização se destaca da concorrência no mercado de trabalho?

Anexo 2 – Formulário de Consentimento Informado

Entrevista: *Employer branding*: A importância da atração e retenção de talentos na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade

A presente entrevista é realizada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos, pela Universidade dos Açores, sob orientação da Doutora Sandra Faria e da Doutora Graça Baptista.

O objetivo desta dissertação é perceber de que forma as organizações, na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade, atraem e retêm os seus talentos, utilizando o processo de *Employer branding*. De forma a que se perceba a realidade do tema na ilha de São Miguel, complementando a revisão da literatura em questão, faz todo o sentido entrevistar chefias de diferentes organizações. Por se tratar de um tema com conceitos técnicos opta-se por efetuar entrevistas semiestruturadas.

No início da entrevista serão explicados os conceitos, de forma sucinta, explanando o tema em questão e será referenciado que as respostas são totalmente confidenciais e apenas utilizadas para o efeito de recolha e tratamento de dados, no âmbito deste projeto académico. Utilizar-se-á pseudónimos ou letras para codificar os participantes, de forma a que este e que as empresas que representam não sejam identificáveis.

Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, abaixo assinado, autorizo a aluna do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Beatriz Almeida Machado Couto, a utilizar os dados da entrevista comigo realizada para efeitos académicos, no âmbito da dissertação. Declaro ainda aceitar a gravação da presente entrevista.

Ponta Delgada, _____ de _____ de 2021

(Assinatura do Participante)

- Beatriz Almeida Machado Couto - 2019100802

Anexo 3 – Parecer Comissão Ética



PARECER 16/2021

Registo: Distribuição UAC/2021/1919 - Pedido de Parecer sobre Dissertação de Mestrado

Requerente: Beatriz Almeida Machado Couto, do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, da Faculdade de Economia e Gestão

Título do Projeto: *Employer Branding: A importância da atração e retenção de talentos na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade*

Enquadramento

O Código de Ética da Universidade dos Açores, aprovado pelo Despacho nº 9795/2015, publicado no Diário da República, 2ª série - nº 167, de 27 de agosto de 2015, prevê no nº2 do artigo 3º que "[à] Comissão de Ética compete a emissão de pareceres sobre as questões que forem remetidas à sua apreciação pela comunidade académica, a pronúncia sobre os aspetos éticos dos projetos de investigação submetidos pelos núcleos, centros ou investigadores individuais, bem como a produção de recomendações sempre que se considerem necessárias."

Parecer

A análise da documentação remetida à Comissão permitiu verificar que os procedimentos a adotar garantem a salvaguarda dos aspetos éticos da investigação.



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

COMISSÃO DE ÉTICA

A Comissão deliberou **aprovar** o projeto *Employer Branding: A importância da atração e retenção de talentos na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade.*

Ponta Delgada, 24 de fevereiro de 2021

Os Membros da Comissão de Ética que deliberaram,

Assinado por : **Magda Eugénia Pinheiro Brandão da Costa Carvalho Teixeira**
 Num. de Identificação: BI10850740
 Data: 2021.02.24 18:57:56 -0100



Assinado por : **Maria Manuela de Medeiros Lima**
 Num. de Identificação: BI06953965
 Data: 2021.02.24 23:42:02-01'00'



Assinado por : **Alberto Carlos Marques Duarte**
 Num. de Identificação: BI07699520
 Data: 2021.02.25 09:52:45-01'00'



Assinado por : **Vitor Manuel da Costa Gonçalves**
 Num. de Identificação: BI08585692
 Data: 2021.02.25 10:25:16 -0100



Assinado por : **José Noronha Rodrigues**
 Num. de Identificação: BI10158087
 Data: 2021.02.24 19:48:23-01'00'



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Açores, Portugal



DM

Employer branding: a importância da atração e retenção de talentos na ilha de São Miguel, em diferentes setores de atividade

Beatriz Almeida Machado Couto