



**A IMPORTÂNCIA DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E  
RETENÇÃO DE TALENTOS EM PORTUGAL**

***THE IMPORTANCE OF EMPLOYER BRANDING IN ATTRACTING  
AND RETAINING TALENT IN PORTUGAL***

***LA IMPORTANCIA DEL EMPLOYER BRAND EN LA ATRACCIÓN Y  
RETENCIÓN DEL TALENTO EN PORTUGAL***

**MARIA MONTEIRO COELHO LIMA**

Bachelor's Degree in Business Management. Atlântico Business School, Portugal.

Email: [marialima.1029@ab.pt](mailto:marialima.1029@ab.pt) <https://orcid.org/0009-0008-5915-6081>

**SILVIO ROBERTO STEFANI**

Associate Professor at the Professional Master's Degree in Management at UNICENTRO - PPGADM and at the Interdisciplinary Master's and Doctorate at PPGDC Unicentro. Post-Doctor in Management from FEP - University of Porto. Post-Doctorate in Administration at Univali. PhD in Administration from the University of São Paulo USP, email: [professor-silvio@hotmail.com](mailto:professor-silvio@hotmail.com) <http://orcid.org/0000-0002-5871-8686>

**ELZA FÁTIMA ROSA VELOSO**

Faculty FIA of Management (Fia). Post-Doctor in Management from FEA USP. PhD in Administration from the University of São Paulo USP. Associate Professor at the Professional Master's Degree in Administration at FIA. email: [elzafrv@gmail.com](mailto:elzafrv@gmail.com) <http://orcid.org/0000-0002-9494-2108>

**LEONARDO NELMI TREVISAN**

Pontifical Catholic University of São Paulo and Higher School of Advertising and Marketing. Post-Doctor in Management from University of Warwick: Coventry, West





Midlands, GB. Titular Professor at the Professional Master's Degree in Administration at PUC. Email: [ltrevisan@pucsp.br](mailto:ltrevisan@pucsp.br) <http://orcid.org/0000-0002-0914-3679>

## RESUMO

**Objetivo do estudo:** O presente estudo tem como objetivo analisar a importância do Employer Branding na atração e retenção de talentos nas organizações em Portugal. Metodologia: A metodologia adotada baseou-se numa análise quantitativa, realizou-se um questionário que foi respondido por 124 indivíduos, os mesmo encontram-se trabalhando atualmente.

**Principais resultados:** Os pesquisados procuram organizações que além de remuneração e outros benefícios atrativos, dão importância a flexibilidade e bom ambiente de trabalho, sendo que a maioria se encontra pouco satisfeito com a organização que trabalha.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** contribui para que as empresas possam adotar novas práticas em relação Employer Branding na atração e retenção de talentos. A pesquisa apresenta oportunidades para estudos futuros.

**Relevância/originalidade:** perspectiva de estudo quantitativo em Portugal, contribuindo empiricamente para seu entendimento.

**Palavras Chave:** Employer Branding; Retenção de Talentos; Recursos-Humanos; Estratégia.

## ABSTRACT

**Purpose of the study:** This paper aims to analyze the importance of Employer Branding in attracting and retaining talent in organizations in Portugal.

**Methodology:** The methodology adopted was based on a quantitative analysis, a questionnaire was carried out and answered by 124 individuals, who are currently working.

**Main results:** Respondents look for organizations that, in addition to attractive remuneration and benefits, value flexibility and a good work environment, with most not being satisfied with the organization they work for.

**Theoretical/methodological contributions:** helps companies adopt new practices in relation to Employer Branding in attracting and retaining talent. The research presents opportunities for future studies.

**Relevance/originality:** perspective of quantitative study in Portugal, empirically contributing to its understanding.

**Keywords:** Employer Branding; Retaining talent; Human Resources; Strategy.





## RESUMEN

**Propósito del estudio:** Este estudio tiene como objetivo analizar la importancia de Employer Branding en la atracción y retención de talento en las organizaciones en Portugal.

**Metodología:** La metodología adoptada se basó en un análisis cuantitativo, se realizó un cuestionario y fue respondido por 124 personas, que actualmente se encuentran laborando.

**Principales resultados:** Los encuestados buscan organizaciones que, además de una remuneración y beneficios atractivos, valoren la flexibilidad y un buen ambiente de trabajo, estando la mayoría insatisfecha con la organización para la que trabaja.

**Aportaciones teóricas/metodológicas:** ayuda a las empresas a adoptar nuevas prácticas en relación al Employer Branding en la atracción y retención del talento. La investigación presenta oportunidades para futuros estudios.

**Relevancia/originalidad:** perspectiva del estudio cuantitativo en Portugal, contribuyendo empíricamente a su comprensión.

**Palabras clave:** Marca Empleadora; retener el talento; Recursos humanos; Estrategia.

## 1. INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações em relação à contratação de novos talentos, e à retenção dos mesmos, está em destaque. As organizações precisam se ajustar constantemente às exigências do mercado, e garantir que se mantêm atrativas e que se destacam no mercado de trabalho (CALIGIURI *et al.*, 2010).

Com o desafio para as empresas de manter os seus trabalhadores comprometidos, e com fenómenos como a “Great Resignation” e o “Quite Quitting” a crescer, os profissionais de recursos humanos têm-se tornado imprescindíveis para dar respostas a este desafio, precisando constantemente de se reinventar e adaptar os seus processos de Recursos Humanos. A necessidade de uma organização se tornar um “great place to work” adquiriu um impulso significativo (Jain & Bhatt, 2013). O termo Employer Branding ou marca do empregador é relativamente recente, foi citado inicialmente por Ambler e Barrow (1996).





Um dos bens mais valiosos de qualquer organização são as suas marcas, que levam a que o Employer Branding ou gestão de marca do empregador a se torne numa atividade chave entre as empresas (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

A estratégia da empresa deve ser alinhada à sua cultura, e por isso nasce nas empresas a necessidade de criar departamentos especializados em alinhar a estratégia com a cultura da Organização, e passar essa mensagem corretamente para os seus atuais e futuros colaboradores (MONTEIRO *et al.*, 2020).

A principal missão do Employer Branding é diferenciar as empresas no mercado de trabalho e ajudá-las na sua estratégia para contratar e reter os colaboradores mais talentosos. Segundo Sullivan (2004), Employer Branding é uma estratégia a longo prazo para as empresas gerirem a sensibilização e as perceções dos seus atuais e potenciais colaboradores, já que, desenvolve a marca corporativa assim como, a coloca num patamar onde é vista como uma empresa confiável e atraente no mercado. Assim como, cria uma relação ativa entre a organização e os candidatos qualificados a recrutar e a reter (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

O objetivo deste trabalho é analisar a importância do Employer Branding na atração e retenção de talento nas organizações em Portugal. Será o Employer Branding um fator diferencial na altura de um indivíduo escolher uma organização para trabalhar? O Employer Branding tem impacto no engagement, e na lealdade de um colaborador?

O Employer Branding tanto pode ser utilizado externamente, para atrair colaboradores, como internamente, para garantir a satisfação e o engajamento dos colaboradores com a organização. As organizações perceberam que para além de terem de trabalhar as suas marcas/produtos, é necessário trabalhar também a marca corporativa, trabalhadores felizes vão ser mais produtivos, assim como vão ser os melhores embaixadores da marca, é a melhor forma de tornar a marca como desejada pelos futuros colaboradores.

O trabalho está estruturado entre referencial teórico sobre Employer Branding, e atração e retenção de talento que servirá como ponto de partida para o estudo, exposição da metodologia utilizada para realização da análise, seguida da





apresentação dos resultados com base na metodologia escolhida. Por último, apresentação das principais conclusões com base nos resultados obtidos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EMPLOYER BRANDING**

O conceito de Employer Branding foi introduzido por Ambler e Barrow (1996), num estudo que pretendia evidenciar quais os fatores que tinham impacto na atração de novos colaboradores especializados, ou seja, qual o impacto dos benefícios, ambiente organizacional que a empresa oferece e da sua reputação, na decisão do potencial colaborador.

O Employer branding foca-se em diferentes questões, como a perceção das preferências dos colaboradores quando estes integram a organização e como essas prioridades podem mudar ao longo do tempo (ITO *et al*, 2013). Os autores defendem que a compreensão destas perceções, permite que os Recursos Humanos corrijam falhas nos processos de recrutamento e se mantenham adaptados ao mercado.

Apesar de autores como Thomas e Jenifer (2016) defenderem que o Employer Branding se deve focar inteiramente nos colaboradores, já autora Clavery (2020) defende que o Employer Branding tem de ser visto como uma estratégia, e apesar de se focar nos colaboradores também tem depende das prioridades e objetivos da organização, sendo assim algo que não pode ser replicado pelas empresas, mas sim cada profissional tem que criar uma estratégia específica e adaptá-la à realidade da sua organização.

O conceito do Employer Branding cresce com a dificuldade de as organizações atraírem e reterem recursos humanos. Sendo que o capital humano é o ativo mais importante das organizações contemporâneas (MALIK; KHERA, 2014).

O conceito de Employer Branding, deve estar presente nas estratégias utilizadas pelas empresas, apesar de existirem várias ambiguidades relativamente à definição concreta do termo, este é relevante e a falta da adoção de uma estratégia





por parte das empresas poderá tornar-se numa desvantagem no mercado de trabalho (RZEMIENIAK; WAWER, 2021).

Ao cultivarem uma imagem positiva através do Employer Branding, as organizações enviam essa mensagem aos atuais e potenciais colaboradores (Smedley, 2007), a marca do trabalhador torna-se um instrumento que irá auxiliar as organizações a desenvolverem as estratégias que vão ajudar a cultivar essa imagem (ALNIAÇIK, ALNIAÇIK, ERAT; AKÇIN, 2014).

Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013) sugeriram que a marca do empregador é o desenvolvimento da imagem e da reputação de uma organização como possível empregador, e que isso está interligado com a capacidade de reter os atuais colaboradores. Para o autor Ferdous (2008), o Employer Branding pode mesmo estar enquadrado dentro das atividades de marketing interno. Apesar de o marketing interno, ou endomarketing, se definir como um processo contínuo onde a organização alinha, motiva e instrui os seus colaboradores a prestarem um serviço de excelência traz, potenciando uma experiência de positiva ao cliente, e ajudando a atingir os objetivos da empresa. O Employer Branding apoia-se na aplicação dos conceitos de marketing, de forma a destacar o posicionamento de uma empresa como empregador. Então assim, o objetivo é o mesmo que o comercial, mas em vez de procurar atrair novos clientes e fidelizar os existentes, este procura atrair novos colaboradores e reter o atuais.

Backhaus e Tikoo (2004) defendem que da mesma forma que normalmente produtos são associados a marcas, os potenciais colaboradores desenvolvem uma imagem de marca do empregador a partir da marca que é resultado da estratégia de Employer Branding de uma organização.





Figura 1- Estrutura do Employer Branding



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004)

Ainda segundo os autores, o Employer Branding está ligado à lealdade dos colaboradores, e esta está ligada à sua produtividade, e maior propensão a manter os colaboradores na organização, já que se se identificarem com a organização e a sua cultura, estão mais propensos a manterem-se ligados a ela. Estes colaboradores tornam-se também embaixadores da marca do empregador, e assim ajudam no recrutamento dos melhores talentos, já que, na maioria das vezes, a divulgação da imagem corporativa, demonstrada para o exterior da empresa é realizada por intermédio dos próprios colaboradores (MILES *et al.*, 2011).

Segundo Branham (2001), devemos ver como uma ferramenta que nos ajuda a demonstrar o posicionamento positivo da organização na mente dos atuais e dos potenciais colaboradores, como um bom local para se trabalhar.

Os candidatos tendencialmente observam aspetos como a reputação, imagem e valor da marca, no momento de escolher o seu futuro local de trabalho (BERTHON, EWING; HAH, 2005).

Cada vez mais as empresas apostam numa boa estratégia de Employer Branding para atender às necessidades do mercado e garantir que se destacam como um atrativo local de trabalho. No estudo “The Randstad Sourceright 2015 talent trends report” (RANDSTAD-SOURCERIGHT, 2015), de 350 líderes de recursos humanos que participaram da amostra para o estudo, 35% considera que a sua organização





está cada vez mais preocupada com a estratégia de Employer Branding da sua organização.

O Employer Branding pode assim ser resumido como “o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho, a promoção para atração de novos talentos, e a estratégia para a retenção dos mesmos” (MELO, 2021, p. 35).

## 2.2 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo um estudo realizado pela Michael Page (2013), o recrutamento e a retenção de colaboradores são a prioridade para as empresas mundiais, é essencial para o crescimento das organizações encontrar e manter profissionais de excelência pois estes vão contribuir para o crescimento das organizações.

As organizações encontram um verdadeiro desafio para encontrar formas de atrair e convencerem os candidatos a escolher a sua empresa para o seu futuro local de trabalho, assim como a convencer os seus atuais colaboradores a manterem-se vinculados com a organização, dado que a valorização do capital humano está cada vez mais intensa no mercado de trabalho, é preciso ainda ter em consideração que os profissionais talentos fazem de uma organização um diferencial competitivo no mercado (NICHELE, STEFANO; RAIFUR, 2015).

Baron e Armstrong (2007) destaca a gestão de talentos como “um conjunto de atividades mais abrangente e integrado, destinado a fazer com que a empresa atraia, retenha, motive e desenvolva as pessoas talentosas de que precisa agora e vai precisar no futuro”, já para Mousios (2020), existe uma semelhança entre atrair e reter colaboradores e criar e reter clientes.

Existem vários fatores que condicionam a escolha de um candidato assim como têm impacto na retenção dos atuais colaboradores. As novas gerações, Y ou Millenials (nascidos entre 1988 e 2000) e Z (nascidos entre 2000 e 2009) têm uma forte influência nestes fatores, já que valorizam o bem-estar e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, assim como a procura por novas experiências. Segundo um estudo da Michael Page (2020, p. 1) é essencial que as empresas sejam transparentes na forma como vão poder potenciar as carreiras destes colaboradores, sendo que este





é um dos principais fatores que os leva a escolher uma organização e motivados para continuarem ligados a ela, *“as empresas devem ter presente que a sua cultura deve abranger problemáticas relacionadas com o impacto social e humano, inovação e flexibilidade laboral, caso contrário, dificilmente conseguirão acompanhar e motivar o talento do futuro”*.

Atualmente destaca-se os termos como a *“Great Resignation”* ou o *“Quite Quitting”*, segundo Agovino (2021) a pandemia do Covid 2019 teve um grande impacto nestes fenômenos já que novas formas de trabalhar ganharam relevância, como o teletrabalho e maior flexibilidade horária. Segundo um estudo publicado pela Phys Org, de Dochterman, Zen (2022), os trabalhadores não se despedem dos seus trabalhos, mas passam a fazer apenas aquilo que está estritamente descrito nos seus contratos de forma a definir claros limites sobre qualquer tarefa extra que seja pedida, isto porque sentem que não devidamente valorizados quando aceitam fazer essas tarefas.

Os autores Kucherov e Zamulin (2016), sugerem que fatores como tarefas a desempenhar precisam de ser desafiantes e interessantes, assim como a remuneração e as perspetivas de progressão na carreira e desenvolvimento profissional, já que são importantes para a decisão de um candidato no momento de escolher a organização onde querem trabalhar, já Magbool, Amran, Nejati e Jayaraman (2016), apontam que as empresas Socialmente Responsáveis são mais atrativas para os candidatos, já que valores como a sustentabilidade chamam a atenção dos mesmos, e tornam estas organizações como locais bons para trabalhar. Apesar de o salário continuar a ser o maior fator de insatisfação, principalmente no que toca à retenção dos colaboradores (BRYANT; ALLEN, 2013), seja porque estão insatisfeitos ou recebem propostas mais vantajosas que outras organizações, outros benefícios começam a ser cada vez mais valorizados, principalmente no que toca ao equilíbrio entre a vida profissional e o trabalho, um plano de progressão de carreira estruturado e com objetivos bem definidos, assim como comunicação transparente por parte da organização nomeadamente no que toca a benefícios (STAHL *et al*, 2012). Atrair, reter e gerir talentos é um dos desafios mais importantes que as organizações enfrentam no momento e a *“guerra”* pela caça aos melhores talentos





promete continuar aguerrida e exige que os gestores de Recursos Humanos se reinventem constantemente e se adaptem todos os dias às novas exigências que surgem no mercado, assim como os obriga a estar atentos ao que se passa dentro das suas organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada para a realização deste estudo foi a metodologia quantitativa. Este tipo de método é utilizado sempre que o objetivo geral é a obtenção de resultados suscetíveis de serem utilizados no plano prático e de fornecerem melhorias em situações particulares.

Realizou-se um questionário dividido em três partes, a primeira parte do questionário serviu para caracterizar os indivíduos da amostra, composta por 4 perguntas, Idade, Nacionalidade, Zona habitacional e tempo de serviço na empresa, a segunda parte com 24 perguntas, que pretendem medir o grau de importância dos valores em avaliação na altura de escolher um potencial empregador, e a terceira parte com apenas 1 pergunta que pretende medir o grau de satisfação com o atual empregador, é importante ainda referir que para a recolha de dados, não demográficos, foi escolhida a escala de Likert de 4 pontos, sendo que 1 era “nada importante” e 4 “muito importante”.

O questionário foi enviado para população ativa e trabalhadora empregada em Portugal, por meio do google forms e enviado à rede de contatos pessoal dos investigadores por meio do WhatsApp e do LinkedIn, bem como através de partilha dos próprios participantes para as suas redes de contatos. Os colaboradores participaram de forma voluntária e as respostas eram anónimas. As respostas foram recolhidas entre 30 de janeiro de 2023 e 16 de fevereiro de 2023.

#### **3.1 MODELO DE TRATAMENTO DOS DADOS**

Para tratar os dados obtidos, primeiro foi necessário validar os questionários. Posteriormente os dados foram extraídos para o Excel, onde foi possível visualizar e





perceber melhor os resultados assim como realizar as análises necessárias. Os dados foram ainda extraídos para o SPSS, onde foi realizado o teste do Alpha de Cronbach, este teste permite-nos determinar o grau de confiabilidade de um questionário, Pestana, Maria Helena e Gageiro; João Nunes (2008). O valor do Alpha deve ser positivo, variando entre 0 e 1, tendo as seguintes leituras:

- Superior a 0,9 – consistência muito boa
- Entre 0,8 e 0,9 – boa
- Entre 0,7 e 0,8 – razoável
- Entre 0,6 e 0,7 – fraca
- Inferior a 0,6 – inadmissível

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Foram recolhidas 124 respostas ao questionário enviado. O perfil obtidos foi: a maioria tem entre 26 e 35 anos ou mais de 45 anos. Relativamente à nacionalidade, 99,2% são de nacionalidade portuguesa, e 0,8 de nacionalidade brasileira e quanto à zona habitacional, 83,9% encontram-se no Grande Porto, 12,1% Grande Lisboa e 4% distribuídos pelas restantes zonas do país, entre Faro, Viana do Castelo e Madeira (Portugal).

No que toca a tempo serviço, 44,4% trabalha na atual organização entre 1 e 2 anos, 29,8% entre 7 meses e 1 ano, 22,6% há mais de dois anos e 4% entre 1 e 6 meses.





<b>IDADE</b>	
Entre 18 e 25 anos	15,30%
Entre 26 e 35 anos	37,10%
Entre 36 e 45 anos	9,70%
Mais de 45 anos	37,90%
<b>Nacionalidade</b>	
Portuguesa	99,20%
Brasileira	0,80%
<b>Zona Habitacional</b>	
Grande Porto	83,90%
Grande Lisboa	12,10%
Outra	4%
<b>Tempos de serviço</b>	
1 a 6 meses	4%
7 meses a 1 ano	29,80%
1 a 2 anos	44,40%
Mais de 2 anos	22,60%

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Pela amostra percebe-se que 37,90% das pessoas tem mais de 45 anos e apenas 22,60% tem mais de 2 anos de tempo de serviço na empresa, o que nos sugere que a rotatividade entre organizações é elevada, já que se espera mais tempo de casa à medida que a idade dos inquiridos é mais elevada.

#### 4.3 O INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário aplicado foi dividido entre os grupos: a Flexibilidade, a possibilidade de organizar a vida pessoal e com a vida profissional, a remuneração, a importância de um salário acima da média, bem como pacotes de benefícios e a estabilidade na organização, a progressão, a importância de ter novas oportunidades e condições para alcançar essas oportunidades dentro da empresa, a diversidade e inclusão, a importância de trabalhar em equipas diversificadas, a inovação, tanto no produto/serviço que a organização oferece assim como nas práticas de trabalho e





ligação à comunidade. Cada vez mais as organizações se preocupam em estarem ligadas à comunidade à qual pertencem (SILVA; CARVALHO, 2021).

No teste do Apha de Cronbach, o valor do Alpha foi de 0,91, o que nos mostra que a consistência do inquérito é muito boa.

#### **Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,911	,920	23

Tabela 2 - Resultados do teste do Alpha Cronbach

Ao analisar os resultados, percebemos que todas estas questões têm um elevado grau de importância para os inquiridos. A pergunta à que obteve maior grau de importância, contrariamente ao esperado foi “Uma organização onde me sinta respeitado”, sendo que 97,6% considerou muito importante e os restantes 2,4% importante, podemos perceber aqui que por respeitado os indivíduos pretendem ser “ouvidos” dentro da organização e que esta mostre respeito por eles, pelas suas necessidades e pelas suas ambições, o que vem de encontro ao estudo realizado pela Phys Org publicado por Dochterman e Zen (2022), esta é apontada como uma das principais razões para os fenómenos “Quiet Quitting” and “Great Resignation”.

A questão “Um salário monetário mensal acima da média” foi apontada como muito importante por 87,1%, ao contrário do esperado não foi a questão considerada como sendo a mais importante, já no estudo realizado por Nichele, Stefano e Raifur (2015), em que a remuneração destacava-se como o mais importante para os colaboradores, a questão salário é o fator mais importante, contudo neste estudo começamos a perceber que apesar de importante, outros valores sobrepõe-se ao salário.

Percebe-se que dentro das questões sobre remuneração, mais que o salário e o pacote de benefícios os indivíduos dão importância à segurança e estabilidade, já que 93,5% considerou uma questão muito importante, talvez explicado também pelo





momento de crise global que se vive na Europa e no Mundo, que deixa as organizações em situações delicadas, e vemos grandes empresas cada vez mais a fazerem despedimentos massivos, temos o exemplo da Amazon e da Google.

Relativamente à Flexibilidade, gerir a vida pessoal com a pessoal foi considerado muito importante por 94,4% dos indivíduos, e os restantes 5,6% consideram importante, sendo que as restantes perguntas sobre o tema já não são tão relevantes para os mesmos, apenas cerca de 70% consideram muito importante. Mas mais uma vez vamos de encontro ao estudo realizado pela Phys Org de Dochterman e Zen (2022).

Inovação e ligação à comunidade são os valores menos importantes para os indivíduos, o que contraria o estudo realizado por Magbool, Amran, Nejati e Jayaraman (2016) que aponta que empresas que oferecem produtos sustentáveis, são mais atrativas para os futuros colaboradores, pelo menos no que toca ao produto/serviço oferecido pela organização, pois relativamente a práticas de trabalho inovadoras, representas pela pergunta "Uma organização que promova novas práticas de trabalho e tenha visão de futuro", 88,7% consideram muito importante.

Além dos valores mais importantes no momento de escolher um empregador, o inquérito tinha também uma questão que pretende medir o grau de satisfação dos indivíduos relativo à organização para a qual colaboram neste momento.

Apenas 15,3% encontram-se totalmente satisfeitos, estes valores sugerem que a maioria indivíduos estão abertos a novas oportunidades que surjam ou até mesmo ativamente à procura de novo trabalho. A maioria (mais de 70%) apontou com próximo a nada satisfeito (item 2), Jorge Sinval e João Marrôco (2020) defendem que a falta de satisfação no trabalho é um dos maiores responsáveis pelo *turn-over* nas organizações, já que humor o negativo, a redução da saúde e felicidade de vida relacionado com o aumento de stress, pode levar a comportamentos de afastamento como, absentismo e diminuição de produtividade e qualidade. A relação com o desempenho há muito que tem sido considerada o "*santo graal*" da pesquisa da satisfação.

No que toca à questão geracional vários estudos têm sido realizados para avaliar o impacto da Geração Y ou Millenials no mercado de trabalho maioria dos





inquiridos pertence ou a esta geração (grupo entre os 26 e 35), ou à geração X (mais de 45 anos), não vemos resultados significativos entre as respostas destes grupos, sendo que a Geração Y, pelo que é descrito no estudo de Comazzetto, Vasconcellos, Perrone e Gonçalves, J. (2016) tem tendência para ser mais inquieta e inovadora, sendo que se mostra mais ambiciosa, contudo no que toca aos valores que procuram no momento de escolher um empregador os valores de ambas as gerações parecem estar alinhados.

Assim percebe-se que o *turn-over* parece uma preocupação real para as empresas, que podemos verificar pelo temos de casa dos inquiridos em relação às suas idades, e que a questão geracional é algo que não se verifica já que as respostas foram similares entre os indivíduos de diferentes gerações.

Apesar de um salário atrativo ser muito importante, cada vez mais as pessoas procuram segurança, o que a conjuntura económica atual pode ser uma justificação, as pessoas mais que um bom salário, procuram uma organização que as valorize, tendo pacotes de benefícios atrativos, lhes dê oportunidades, e as ferramentas necessárias para poderem ter um bom desempenho e possibilidade de progressão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pelos resultados obtidos pode-se perceber que a maioria dos indivíduos não se encontra satisfeito com a organização à qual pertence no momento, e como nos mostram os autores Jorge Silvan e João Marrôco (2022), este é um dos maiores motivos de *turn-over* nas organizações, assim os resultados sugerem que os inquiridos estarão abertos a novas propostas de emprego caso estas se mostrem mais vantajosas, conforme já foi referido, o autor Caligiuri *et al.* (2010), alerta que a competitividade entre as empresas está no seu auge, ou seja para estas conseguirem manter os seus talentos e atrair novos é mesmo necessário que haja um esforço por parte das empresas.





Como pode-se verificar nos resultados, o salário começa a deixar de ser o mais importante no momento de escolher um empregador, os benefícios não só monetários, mas principalmente no que toca à progressão e à flexibilidade são cada vez mais importantes.

É muito importante que as organizações conheçam os seus colaboradores e tenham bem presente aquilo que é mais importante para eles, e que possam implementar planos de ação que vão de encontro às necessidades dos mesmos, para que os possam reter.

As empresas devem criar uma estratégia clara, que vá de encontro às necessidades dos colaboradores, esteja atualizada de acordo com as novidades no mercado de trabalho e seja alinhada com a cultura da organização, cada estratégia é única e precisa de dar resposta a requisitos únicos da organização, como diz a autora Clavery (2020).

Trabalhar a marca corporativa também é algo que lhes vai trazer notoriedade, principalmente no momento de atrair novos talentos. É necessário entender que o conceito de manter talentos e atrair novos talentos está interligado, já que os atuais colaboradores vão ser os maiores embaixadores desta marca corporativa.

O nível de satisfação dos colaboradores deve ser medido com regularidade, e as organizações precisam de se antecipar para garantir valores altos de satisfação, e o Employer Branding vai ajudar a implementar estratégias com o objetivo de controlar e aumentar esses níveis, colaboradores satisfeitos são mais produtivos, trabalham com mais qualidade, e mantêm-se por mais tempo nas empresas, assim como ajudam a atrair novos talentos.

Assim pode-se concluir que o Employer Branding se torna numa ferramenta essencial para criar, e trabalhar a marca corporativa, colocar as organizações na mira dos futuros colaboradores, e ajudar a trabalhar em planos que mantenham os funcionários felizes e engajados, o que os vai tornar mais leais à organização com a qual colaboram.





## 5.1 IMPLICAÇÕES NA GESTÃO EMPRESARIAL

Os departamentos de Recursos Humanos para se reinventarem e irem de encontro á atuais necessidades do mercado precisam de estar atualizados relativamente a este conceito e a criarem estratégias claras de Employer Branding. Estas estratégias vão permitir diminuir o *turnover* dentro das organizações, conservar e desenvolver talento, o que permite que as organizações preservem conhecimento e processos. O custo do turnover é sempre elevado, e o Employer Branding vai ajudar a diminuir este custo. Posicionar as empresas no mercado de trabalho é outro dos benefícios. Infelizmente e como podemos perceber pelo referencial teórico este ainda é um conceito recente, e apesar de estar totalmente ligado à atração e retenção de talentos, os profissionais de recursos humanos ainda não estão totalmente familiarizados com o mesmo. Há ainda a dúvida se o Employer Branding deve pertencer aos recursos humanos ou ser um departamento independente, já que casamos o marketing com os recursos humanos, o que pode gerar algum conflito no momento de escolher os profissionais que devem ficar responsáveis pelo trabalho em si.

Este estudo em si é uma mais-valia no que toca a ajudar à perceção daquilo que é mais importante para um indivíduo no momento de escolher os eu empregador, o questionário utilizado é mesmo um questionário que pode ser utilizado pelas empresas para avaliarem os valores mais importantes dos seus colaboradores, algo que é muito importante dentro das empresas, estar ciente daquilo que os colaboradores esperam da organização.

## 5.2 LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Dado o tema do estudo ser abrangente, e o tema para o realizar relativamente reduzido, o número de respostas obtidas ao inquérito é relativamente reduzido para um estudo desta natureza, quantas mais respostas fosse possível obter mais credíveis seriam os resultados.

Seria interessante no futuro perceber o que é que os indivíduos acham que está a falhar nas instituições neste momento, ou seja, sabemos aquilo que eles





procuram, mas face ao elevado grau de insatisfação seria interessante perceber o que está a falhar.

Seria também interessante perceber qual a visão das organizações, ou seja o que é que as organizações acham que os indivíduos procuram no momento de escolher um trabalhador, e juntar as duas visões para perceber se estão alinhados, ou se as empresas têm uma perceção diferente, e talvez por isso a grande dificuldade em atrair e reter talento.

## REFERÊNCIAS

AGOVINO, T. The Pandemic Put an End to the Five-Day, 9-to-5, In-Office Workweek. So Where Do Businesses Go from Here? **HR Magazine**, v.66, p. 33-39, 2021.

ALNIAÇIK, E., ALNIAÇIK, Ü., ERAT, S.; AKÇIN, K. Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.150, p. 336–344, 2014.

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, v. 4, p. 185-206, 1996.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **The Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BARON, A.; ARMSTRONG, M. **Gestão do Capital Humano - Gerar Valor Acrescentado Através das Pessoas**. Lisboa, Instituto Piaget, 2007.

BERTHON, P., EWING, M.; HAH, L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, n. 24, v.2, p. 151-172, 2005.

BRANHAM, L. **Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent**. New York, NY, USA: AMACOM/American Management Association, 2001.

BRYANT, P.; ALLEN, D. Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. **Compensation & Benefits Review**, v. 45, n.3, p. 171-175, 2013.

CALIGIURI, P., COLAKOGLU, S., CERDIN, J.-L.; KIM, M. S. Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer





attraction. **International Journal of Cross-Cultural Management**, v. 10, n. 2, p.137-151, 2010.

CLAVERY, S. **Isso é employer branding?** (1ªed.). Editora Leader, 2020.

COMAZZETTO, L. R., VASCONCELLOS, S. J. L., PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

DOCHTERMAN, ZEN. Quiet quitting? If you're surprised by America's anti-work movement, maybe you need to watch more movies, **Phys Org**, 2022.

EDWARDS, M.R. An Integrative Review of Employer Branding and OB. **Theory. Personnel Review**, v. 39, p. 5-23, 2010.

FERDOUS, A. S. Integrated internal marketing communication (IIMC). **The Marketing Review**, v. 8, n. 3, p. 223-235, 2008.

GRAHAM, B. Z.; CASCIO, W. F. The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 16, n. 4, p. 363-379, 2018.

HAYMAN, J. Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. **Research and Practice in Human Resource Management**. n. 13, v. 1, p. 85-91, 2005.

ITO, J. K., BROTHERRIDGE, C. M.; MCFARLAND, B. K. Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. **Career Development International**, v. 18, n. 7, p. 732-752, 2013.

JAIN, N.; BHATT, P. Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. **Journal of Management Development**, v.34, p. 634-652, 2013.

KIRCHMAYER, Z.; FRATRIČOVÁ, J. What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers on business students in Slovakia. **Innovation Management and Education Excellence through Vision**, p.6019-6030, 2018.

KUCHEROV, D.; ZAMULIN, A. Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). **Human Resource Development International**, v. 19, n. 2, p. 178-188, 2016.

MAGBOOL, M., AMRAN, A., NEJATI, M.; JAYARAMAN, K. Corporate sustainable business practices and talent attraction, **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 7, n.4, p. 539-559, 2016.





MALIK, S.; KHERA, S. N. New generation – great expectations: Exploring the work attributes of gen y. **Global Journal of Finance and Management**, v. 6, n. 5, p. 433–438, 2014.

MELO, R. T. D. **Estratégias de comunicação aliadas ao Employer Branding: o caso da Brasil Júnior** (Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte), 2022.

MICHAEL PAGE **Barómetro global de RH**, 2013. Retrieved 4 January 2023 from <https://www.michaelpage.pt/sites/michaelpage.pt/files/18032013.pdf>

MICHAEL PAGE. **Geração Z: Novos Desafios e Enriquecimento Profissional**, 2020. Retrieved 4 January 2023 from <https://grandeconsumo.com/geracao-z-novos-desafios-e-enriquecimento-profissional/#.X3rpoMJKjIU>

MILES, S. J., MANGOLD, W. G., ASREE, S.; REVELL, J. Assessing the Employee Brand: A Census of One Company. **Journal of Managerial Issues**, v. 23, n. 4, p. 491–507, 2011.

MONTEIRO, B.; SANTOS, V.; REIS, I.; SAMPAIO, M.C.; SOUSA, B.; MARTINHO, F.; JOSÉ SOUSA, M.; AU-YONG-OLIVEIRA, M. Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. **Information**, v. 11, p. 574, 2020.

NICHELE, J; STEFANO, S.R; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas**. v.5, n.2, 2015.

NOUTEL, R., ARAUJO, P., FERNANDES, R., ARRISCADO P. An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. **South Florida Journal of Development**, v.2, n. 1, p. 417-431, 2021.

PESTANA, MARIA HELENA; GAGEIRO, JOÃO NUNES. **Análise de Dados para Ciências Sociais**. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo, p. 527-528, 2008.

RANDSTAD-SOURCERIGHT. **The Randstad Sourceright 2015 talent trends report**: The top 25 trends shaping the world of work and their implications for HR and talent. In RandstadSourceright, 2015.

SINVAL J, MARÔCO J. Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. **PLoS ONE**. v. 15, n. 4, p. e0231474, 2020. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>





SILVA, J.; CARVALHO, A. The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. **Social Sciences-Basel**. n. 8, v. 10, Art. 297, 2021.

SIVERTZEN, A. M., NILSEN, E. R.; OLAFSEN, A. H. Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. **Journal of Product and Brand Management**, v. 22, n. 7, p. 473–483, 2013.

SMEDLEY, T. **Employer brand is ‘bigger than HR’**, 2007. Retrieved 25 March 2023 from:  
[www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/employerbrand-is-bigger-than-hr-2007-09.aspx](http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/employerbrand-is-bigger-than-hr-2007-09.aspx)

SOUTO, CAMILA PIRES. Employer Branding: A importância dos valores de trabalho na atração de colaboradores da Geração Y, Dissertação (FEP, Universidade do Porto), 2018. Retrieved 25 March 2023 from:  
[https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=175169](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=175169)

SULLIVAN, J. Eight Elements of a Successful Employment Brand, **ER Daily**, 2004. 23 February.

STAHL, G., BJORKMAN, I., FARNDALE, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J.; WRIGHT, P. Six Principles of Effective Global Talent Management. **Sloan Management Review**, v. 53, n. 2, p. 25-42, 2012.

THINKING ABOUT QUIET QUITTING? HERE'S WHY—AND HOW—YOU SHOULD TALK TO YOUR BOSS INSTEAD (2022, September 16) retrieved 4 January 2023 from <https://phys.org/news/2022-09-quietwhyand-howyou-boss.html>

THOMAS, B. J.; JENIFER, S. C. Measurement model of employer brand personality a scale construction. **Journal of Contemporary Management Research**, v. 10, n. 1, p. 58, 2016.

