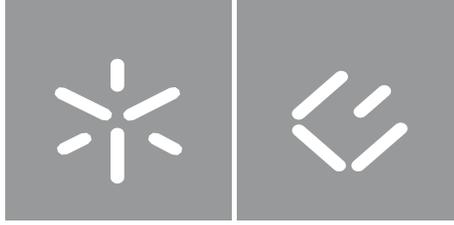


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Lúcia Duarte Fernandes

***Employer Branding: O impacto do
prestígio do Grupo Casais na atração e
retenção de talento***



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Lúcia Duarte Fernandes

Employer Branding: O impacto do prestígio do Grupo Casais na atração e retenção de talento.

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

maio de 2023

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

A conclusão deste relatório de estágio inserido no mestrado em Gestão de Recursos Humanos foi possível graças aos apoios e contribuições importantes recebidos, sem os quais não teria sido concretizado. Estou imensamente grata a todos os envolvidos.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Carla Freire por toda a ajuda, disponibilidade e orientação ao longo da realização deste trabalho e por ter acreditado em mim. Agradeço todos os esclarecimentos ao longo das reuniões e no suprimento das dificuldades sentidas, assim como pelas palavras de incentivo e sabedoria.

Agradeço também à minha supervisora e colegas do Grupo Casais pela concretização deste estágio, sem dúvida que são o meu maior exemplo quer a nível profissional como pessoal. Obrigada por todos os momentos, sobretudo de convívio e alegria do Departamento de Recursos Humanos, assim como de todo o conhecimento e colaboração partilhados.

A todos os meus amigos que de certa forma contribuíram para a realização deste trabalho através de conhecimento e ajuda assim como pela motivação.

Por fim, mas não menos importante, agradecer à minha família. Pai, mãe e mana, muito obrigada pela força, motivação e apoio demonstrados ao longo de todo o meu percurso académico. Sem dúvida que esta etapa não seria concluída sem vocês.

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

A presente investigação tem como objetivo analisar o impacto do prestígio do Grupo Casais na atração e retenção de talento e ainda entender quais os fatores mais valorizados no momento de entrada e na decisão de permanência na organização.

Foi aplicado um inquérito por questionário a 201 profissionais (99 do Grupo Casais; 102 fora do Grupo Casais). Os dados foram analisados no *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) tendo sido realizada uma análise fatorial exploratória, análise descritiva e teste de médias. Os resultados permitiram identificar três fatores relativamente à atração e retenção de talento, sendo eles: Condições de Trabalho, Imagem da Empresa e Flexibilidade. Os resultados da análise do teste T de *Student* indicaram que o fator Imagem da Empresa é crucial no momento de entrada no Grupo Casais, assim como na decisão de permanência na mesma.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões do estudo, limitações e propostas de investigação futura. Este estudo contribuiu para uma compreensão mais aprofundada do tema em análise e contribuiu para a empresa, onde o estudo foi realizado, obter informações relativamente ao posicionamento da sua imagem no mercado de trabalho, assim como as ferramentas que poderá desenvolver para seguir uma estratégia de *EB* mais eficaz.

Palavras-chave: *Employer Branding*, atração, retenção, valores de trabalho, talento, Grupo Casais.

Abstract

The present research aims to analyse the impact of the prestige of the "Grupo Casais " in the attraction and retention of talent and also to understand which are the most valued factors at the moment of entry and in the decision to remain in the organization.

A questionnaire survey was applied to 201 professionals (99 from the "Grupo Casais"; 102 outside the "Grupo Casais"). The data were analysed using *SPSS* (Statistical Package for the Social Sciences) software and an exploratory factor analysis, descriptive analysis, and mean test were performed. The results allowed the identification of three factors regarding the attraction and retention of talent, which were: Working Conditions, Company Image and Flexibility. The results of the Student's T-test analysis indicated that the Company Image factor is crucial at the moment of entering the "Grupo Casais", as well as in the decision to remain in it.

Finally, the study's main conclusions, limitations and, future research proposals are presented. This study contributed to a deeper understanding of the subject under analysis and helped the company, where the study was carried out, to obtain information regarding the positioning of its image in the labor market, as well as the tools it may develop to follow a more effective *EB* strategy.

Keywords: *Employer Branding*, attraction, retention, work values, talent, Grupo Casais.

Índice

1. Introdução	1
2. A Organização: Grupo Casais, Engenharia e Construção	3
2.1. História	3
2.2. Departamento de Recursos Humanos	3
2.3. Plano Estratégico de <i>EB</i> do Grupo Casais	4
2.4. Atividades desenvolvidas no estágio	6
3. Revisão da Literatura	8
3.1. Talento	8
3.2. Gestão de talento	9
3.3. Atração e Retenção de Talento	11
3.4. Práticas e estratégias utilizadas na atração e retenção de talento	12
3.5. “ <i>Employer Branding</i> ”	13
3.5.1. <i>Employer Value Proposition</i>	15
3.5.2. Valores de trabalho	17
3.5.3. <i>Employer Branding vs Employee Branding</i>	18
3.6. <i>Employer Branding</i> e Gestão de Talento	19
4. Metodologia	21
4.1. Paradigma de investigação	21
4.2. Método de Investigação	22
4.3. Método de Recolha de dados	23
4.4. Inquérito por Questionário	23
4.4.1 Procedimento	25
5. Análise dos Resultados	30
5.1. Caraterização da Amostra	30
5.2. Análise fatorial exploratória	33
5.3. Análise fatorial exploratória da atração organizacional	33
5.4. Análise fatorial exploratória da retenção organizacional	35
6. Discussão e conclusões do estudo	44
6.1. Conclusão	47
6.2. Limitações e Contribuições do Estudo	48
Referências Bibliográficas	50
Apêndices	56
Apêndice 1 – Organograma DRH Grupo Casais	56
Apêndice 2 - Questionário	57

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

DRH – Departamento de Recursos Humanos

CGCC – Centro de Gestão de Carreira do Colaborador

EB – *Employer Branding*

EVP – *Employer Value Proposition*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KMO - Kaiser Meyer Olkin

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TBM – *The Big Meeting*

Índice de Tabelas

Tabela 1: Construção do questionário	29
Tabela 2: Colaboradores Grupo Casais.....	30
Tabela 3: Faixa etária inquiridos	30
Tabela 4: Localização geográfica inquiridos	31
Tabela 5: Habilitações académicas inquiridos	31
Tabela 6: Área profissional inquiridos	32
Tabela 7: Situação profissional inquiridos	32
Tabela 8: Teste KMO e Bartlett – Atração	33
Tabela 9: Matriz de Componente Rotativa - Atração	34
Tabela 10: Teste KMO e Bartlett – Retenção	35
Tabela 11: Matriz de Componente Rotativa - Retenção	36
Tabela 12: Análise Correlacional de Pearson	38
Tabela 13: Comparação de médias entre colaboradores e não colaboradores do Grupo Casais	40
Tabela 14: Comparação de médias entre colaboradores e não colaboradores do Grupo Casais - Níveis de significância	42

Índice de Figuras

Figura 1: Employer Branding Framework de Backhaus e Tikoo (2004)	14
---	----

1. Introdução

A presente investigação, inserida no âmbito de um estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Grupo Casais com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, tem como tema “*Employer Branding*. O impacto do prestígio do Grupo Casais na atração e retenção de talento”.

Nos últimos anos, a Gestão de Recursos Humanos tem enfrentado novos desafios nomeadamente a importância da imagem de marca das organizações na atração e retenção de talento. O conceito de *Employer Branding (EB)* ou marca empregadora tem, de acordo com Armstrong (2006), o objetivo de se tornar um “empregador de escolha”, ou seja, um local onde as pessoas desejam trabalhar. A estratégia de *EB* visa avaliar a imagem da empresa como empregadora e a perceção dos possíveis candidatos relativamente à imagem das empresas.

Devido ao aumento da competitividade sentida no mercado, as empresas têm necessidade de garantir que são os melhores locais para trabalhar, refletindo-se na preocupação pela criação de uma boa imagem / reputação de forma a serem atrativas aos olhos de potenciais colaboradores e conquistarem os candidatos mais qualificados (Figurska *et al.*, 2013).

A motivação para este estudo deveu-se ao facto de ter a noção que atualmente são os jovens que procuram mais as empresas com base na reputação, ou seja, procuram essencialmente empresas mais conceituadas e prestigiadas. Posto isto, é crucial que os candidatos quando desejam ingressar numa organização a conheçam e procurem o máximo de informação possível relativamente à mesma. Aliado a isto, e para que as empresas consigam atrair os melhores talentos, devem ter em atenção a sua imagem, e como é percebida por potenciais candidatos, assim como na transmissão dos seus valores profissionais (Cable *et al.*, 2003).

Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que atualmente as empresas estão preocupadas com a necessidade de alinhar as expectativas dos candidatos às da própria empresa, devido à elevada concorrência, à progressiva capacitação dos candidatos e à crescente seletividade por parte dos candidatos na escolha de organizações que estejam alinhadas com os seus perfis, valores e propósitos. Isto significa que as empresas precisam de gerir as suas práticas ao nível da atração e retenção de talentos através de uma estratégia de *EB*.

Para uma estratégia de *EB* bem-sucedida é crucial analisar os valores de trabalho que mais aliciam os talentos. Desta forma, ao alinhar os valores da empresa com os dos funcionários resultará numa maior motivação, sentimento de pertença que refletir-se-á no desempenho organizacional. Esta

estratégia de alinhamento auxilia na atração e retenção de talentos para a própria organização, fortalecendo a sua imagem e reputação.

Tendo em conta estes fatores surgiu a seguinte questão como ponto de partida para a investigação: “Qual o impacto da imagem do Grupo Casais na atração e retenção dos colaboradores?”.

O principal objetivo do estudo consiste em analisar a influência do prestígio do Grupo Casais na atração e retenção dos seus colaboradores, ou seja, entender como é que a marca “Grupo Casais” é percebida e compreender quais os fatores mais valorizados no momento de entrada na organização e na decisão de permanência na mesma.

Como mencionado anteriormente a escolha do tópico de estudo também se revela importante para a organização, uma vez que a empresa sentiu a necessidade de analisar a sua reputação, assim como a sua capacidade de atrair e reter talento. A empresa pretendia ainda ter uma perceção de quais os fatores mais relevantes no momento da escolha dos seus colaboradores, assim como na decisão de permanência no Grupo, a fim de garantir que a sua estratégia está alinhada com esses mesmos fatores e/ou eventualmente a construção de estratégias novas que permitam chegar ao público-alvo. Além disso, torna-se relevante a compreensão por parte da organização do que é efetuado pelos seus profissionais para melhorar o prestígio da Casais, tendo em conta esses fatores mais valorizados no momento de entrada e permanência no Grupo de forma a enquadrar a estratégia de *EB* a esses mesmos fatores.

Neste sentido, através do presente estudo é esperado que a organização compreenda como é que o *EB* pode ser uma ferramenta útil na atração e retenção de talentos e quais os seus benefícios.

O relatório encontra-se dividido em seis capítulos, depois desta breve introdução, o capítulo seguinte apresenta a empresa, o departamento de Recursos Humanos (DRH) e as atividades desenvolvidas ao longo dos 6 meses de estágio. O terceiro capítulo é referente aos conceitos de talento, gestão de talento, atração e retenção de talento, práticas e estratégias utilizadas na atração e retenção, *EB* e a relação entre *EB* e a Gestão de Talento, tendo por base a literatura existente. Em seguida é exposta a metodologia utilizada na investigação, onde são abordados o paradigma e método de investigação, assim como o método de recolha de dados e o seu procedimento, e no quinto capítulo são apresentados os resultados e a sua análise. O último capítulo é composto pelas conclusões, principais limitações e contribuição que a presente investigação terá.

Após as conclusões finais, é apresentada a lista de referências bibliográficas que serão utilizadas neste trabalho, seguindo as regras estabelecidas pelas normas APA. Além disso, são incluídos apêndices que contêm informações relevantes sobre a investigação em questão.

2. A Organização: Grupo Casais, Engenharia e Construção

2.1. História

O Grupo Casais – Engenharia e Construção, sediado em Mire de Tibães, Braga, contando atualmente com mais de 5.000 colaboradores presentes em todo o Mundo, é considerado um dos maiores grupos no setor da construção, a nível nacional. Fundado a 23 de maio de 1958 com o nome de António Fernandes da Silva & Irmãos, Lda, em 1991 passou a designar-se Empreiteiros Casais de António Fernandes da Silva SA em homenagem à alcunha da família. Ao completar os seus 50 anos de atividade, é alterado novamente o nome da empresa para a designação que conhecemos atualmente “Casais – Engenharia e Construção SA”.

Atualmente a Casais conta com mais de 60 anos de experiência no setor da Engenharia e Construção, tem vindo a alargar a sua área de atuação, onde para além do setor principal, está também presente nos setores de Especialidades e Indústria e ainda Promoção e Gestão de Ativos, sendo aos dias de hoje constituída por 47 empresas e opera em 17 mercados. Cada um deles é visto como um projeto ambicioso com características e necessidades particulares, correspondendo a uma nova fonte de melhoria e motivação. O crescimento internacional da empresa é visível no seu volume de negócio onde de 527 milhões de euros, 293 milhões correspondem aos mercados internacionais. Considerada pela 5ª vez consecutiva, em 2022, como a Melhor Construtora em Portugal e destacada no “*Great Places to Work*”, a Casais caracteriza-se pelo elevado *know-how* em mestria, rigor e princípios estratégicos, éticos e profissionais.

O Grupo tem como principal missão “Gerir com mestria e inovação privilegiando parcerias estratégicas e novos mercados alicerçados numa cultura de excelência e sustentabilidade.”. A sua visão assenta no princípio de “ser referência de conhecimento e solidez na área de Engenharia e Construção” e os valores incidem no conhecimento, cooperação, dedicação, determinação, flexibilidade, humanismo, integridade e rigor.

2.2. Departamento de Recursos Humanos

No que diz respeito ao DRH do Grupo Casais, departamento onde realizei o meu estágio, este é composto por diversas áreas, desde Atração de Talento, Academia Casais, Centro de Gestão de Carreira do Colaborador (CGCC), também conhecido como Desenvolvimento de Pessoas e Processos e Suporte Administrativo.

A equipa de Atração de Talento é responsável pela área de recrutamento e seleção e ainda pela gestão de estágios, contacto com as escolas e presença em feiras e eventos. Tem como principal propósito identificar as necessidades de recrutamento existentes no Grupo e garantir que o candidato selecionado está alinhado com os objetivos da Casais. No que diz respeito à área Academia Casais, esta procura o desenvolvimento dos seus colaboradores através da formação dos mesmos. A visão da Academia Casais consiste em “capacitar pessoas, inspirando-as para descolar e expandir a fronteira do conhecimento e mestria” que, aliada à sua missão “Construir uma comunidade sustentada nos valores e princípios, habilitando as pessoas para os desafios da vida profissional, através da partilha e desenvolvimento de conhecimento e competências.” formam a proposta de valor. A área de Desenvolvimento de Pessoas tem como função o crescimento dos colaboradores tendo em vista a melhoria e suporte contínuo, estando desta forma relacionada com a retenção dos colaboradores. No Desenvolvimento, “os erros são vistos como oportunidades de aprendizagem, e o foco na formação contínua e na avaliação de desempenho permitem ao colaborador evoluir e desenvolver-se pessoal e profissionalmente”. Dentro do Programa de Desenvolvimento de Pessoas existem várias iniciativas tais como o ElogiArte, +Valor e Mestre Casais e ainda o processo de Avaliação de Desempenho que ocorre anualmente em todas as empresas do Grupo. A Casais possui uma grande preocupação com a satisfação e motivação dos colaboradores, daí desenvolver programas que adequam as práticas de Gestão de Pessoas às necessidades e expectativas. A área de Processos e Suporte Administrativo, inclui o processamento salarial, a gestão de assiduidades, tratamento de vistos, marcação de consultas e viagens, entre outros, quer a nível nacional como internacional.

2.3. Plano Estratégico de *EB* do Grupo Casais

O Plano Estratégico de *EB* do Grupo Casais tem sido desenvolvido por profissionais que trabalham no DRH, contudo, antes da sua implementação está ainda a ser alvo de melhorias.

Os objetivos do plano consistem no aumento da produtividade das equipas devido ao maior envolvimento e satisfação dos colaboradores (*engagement*), pretende também contribuir para a atração com vista à redução dos custos de recrutamento, reforçar o posicionamento da marca Casais no mercado, na inovação e desenvolvimento sustentável no setor, contribuir para a seleção das pessoas com os perfis pretendidos, promover a retenção dos colaboradores no Grupo e ajudar no aumento das vendas através de uma marca bem posicionada e com o foco nas pessoas. Os colaboradores que a empresa procura atrair são pessoas com Fit e ADN Casais, abertas à inovação, crescimento e com força de vontade, ou seja, colaboradores que têm potencial para fazer mais e diferente, com capacidade para

assumir responsabilidades, que procuram adquirir novos conhecimentos e inovação do que pessoas que se fecham ao desenvolvimento e ao mundo atual.

O propósito da criação de uma Marca Casais consiste no posicionamento do Grupo no mercado, divulgando as iniciativas desenvolvidas como a Academia Casais, tendo como objetivo o crescimento e desenvolvimento de competências dos colaboradores, impactando dessa forma as carreiras dos mesmos. Além disso, o Grupo tem a crescente preocupação com a sustentabilidade, focando-se no desenvolvimento de métodos construtivos “amigos do ambiente” assim como a sua responsabilidade social demonstrada através da Fundação Mestre Casais que aposta no desenvolvimento de projetos para o bem-estar do ambiente e da sociedade.

Em termos de comunicação do *Employer Value Proposition (EVP)* da organização aos seus membros, a transparência e clareza na elucidação das práticas do Grupo são cruciais, traduzindo-se numa cultura de proximidade. Tendo este propósito como base, existem um conjunto de programas para reconhecer os colaboradores e o seu mérito organizacional, e ainda benefícios desenvolvidos focados no bem-estar dos mesmos.

Com o objetivo de se aproximar dos seus colaboradores e atender às suas necessidades são desenvolvidas várias práticas tais como o Plano Vida, o Apoio Psicológico estando as mesmas incluídas no Centro de Gestão de Carreira do Colaborador (CGCC).

No que concerne ao primeiro, o Plano Vida tem como propósito promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, onde são desenvolvidas ações (benefícios e protocolos) de forma a promover a saúde, o bem-estar, a felicidade e a qualidade de vida dos colaboradores. Relativamente ao apoio psicológico, este tem como principal objetivo cuidar da saúde psicológica e do bem-estar dos colaboradores de forma a que estes consigam dar resposta aos desafios do dia a dia de forma eficiente e eficaz. Para pôr em prática este apoio foi disponibilizada uma linha/chat de apoio psicológico com a possibilidade de efetuar videochamadas. Estas ações estão inseridas no CGCC, área de Desenvolvimento de Pessoas, tendo como principal missão “Promover uma cultura de *Feedback* e de acompanhamento, com vista ao crescimento, melhoria e suporte contínuo.”

Todas estas medidas são desenvolvidas com o objetivo de fazer com que o colaborador se identifique com a organização, aumentando a sua motivação, satisfação e sentimento de pertença para com a mesma, contribuindo desta forma para elevar os indicadores de retenção.

2.4. Atividades desenvolvidas no estágio

O estágio onde decorreu a presente investigação teve a duração de 6 meses no DRH do Grupo Casais, em específico na equipa de Atração de Talento, responsável pelo recrutamento e seleção de novos colaboradores a ingressar no Grupo. Ao longo deste período realizei diversas atividades que me permitiram estar mais próxima do funcionamento do dia a dia de uma organização e o contacto com profissionais prestigiados dentro do Grupo que se revelaram um exemplo e admiração. Por este motivo, no decorrer do estágio fui redigindo as atividades efetuadas de forma a compreender melhor os processos em que estive inserida, servindo como fonte de aprendizagem.

Posto isto, as principais tarefas efetuadas como estagiária foram as seguintes (por ordem cronologia das atividades, havendo ao longo do tempo aumento de responsabilidades):

- Identificação de necessidades de contratação, em conjunto com o cliente interno (responsável pela empresa do Grupo em questão) de forma a obter os requisitos para a determinada função;
- Desenvolvimento de estratégias de recrutamento, nomeadamente a elaboração e publicação de anúncios na plataforma de recrutamento do Grupo Casais, nos sites de emprego, contacto com escolas, universidades e Ordem dos Engenheiros e ainda a participação em feiras de emprego;
- Triagem curricular, análise dos diversos currículos recebidos de forma a identificar se os candidatos correspondiam aos requisitos de determinada função. Incluí ainda a pesquisa de perfis no LinkedIn assim como a primeira abordagem aos candidatos;
- Realização e participação em entrevistas, onde as mesmas eram conduzidas no sentido de avaliar se o candidato tinha o perfil pretendido. Após a entrevista a elaboração do respetivo relatório e colocação do mesmo no sistema utilizado no Grupo (SAP *SuccessFactors*);
- Avaliação do candidato e partilha com o cliente interno, participação nas 2^a entrevistas técnicas e em conjunto com cliente decidir qual o candidato mais adequado à função e aplicação de teste psicotécnico;
- Elaboração e apresentação de proposta de valor ao candidato com o esclarecimento de todos os benefícios e eventuais dúvidas e *onboarding* do candidato no Grupo;
- Após integração do candidato acompanhamento inicial de forma a compreender como o processo de acolhimento está a correr e disponibilidade para esclarecimento de dúvidas;
- Elaboração de *pool* de talentos, com o objetivo de o Grupo ter um conjunto de talentos válidos e atualizados tendo em vista oportunidades futuras de integração;

- Auxílio no desenvolvimento e organização de várias iniciativas e eventos nomeadamente:
Programa de *Trainees* (+Futuro IPCA, Programa Arte e Engenharia, Programa Estágios de Verão),
Meet & Greet (Guimarães e Lisboa), *Open Week* (Braga, Porto, Lisboa e Algarve), TBM (“*The Big Meeting*”), Almoço de Natal Corporativo.

3. Revisão da Literatura

3.1. Talento

O conceito de talento tem sido estudado na ótica da globalização, uma vez que as organizações procuram cada vez mais fazer face às mudanças existentes através da aquisição de recursos humanos valiosos. Esta aquisição permitirá acompanhar o progresso no desenvolvimento das tecnologias, assim como satisfazer as necessidades organizacionais. Posto isto, o talento é um bem valioso para as organizações, pelo que deve ser explorada na literatura uma definição consensual do conceito.

O talento é uma qualidade desejada pelas organizações, na medida em que estas necessitam de pessoas competentes e adequadas ao seu contexto. As empresas competem pela aquisição de talento considerado raro. Contudo, é importante ressaltar que a presença de talento nas organizações não garante, só por si, que se verifique um melhor desempenho dos colaboradores e que a organização seja bem-sucedida. É, portanto, crucial que as organizações invistam na utilização adequada do seu talento, denominado como “Gestão de Talento” (Ansar e Baloch, 2018).

Segundo Nijs et al (2014, p.182), talento consiste nas “habilidades inatas de indivíduos desenvolvidas sistematicamente que são empregues em atividades que gostam, consideram importantes e em que querem investir energia. Este talento permite que tenham um excelente desempenho em um ou mais domínios do funcionamento humano (...)”. No livro “A Guerra do Talento” (Michaels *et al.*, 2001) o conceito de talento é descrito como o conjunto de competências, capacidades (inatas e adquiridas), conhecimentos, valores que o indivíduo possui, assim como o seu potencial de desenvolvimento e aprendizagem.

Talento pode ser definido como a capacidade de atingir e selecionar as metas de vida ajustadas aos interesses, valores, habilidades e contextos de determinada pessoa, podendo o conhecimento e as habilidades relacionadas com o talento ser apreendidos, resultando assim em resultados positivos na vida de determinada pessoa (Moon, 2003).

A otimização do talento é o fator essencial na identificação de sucesso das organizações, uma vez que aumenta o valor do capital humano. Ou seja, esta otimização de valor permitirá aumentar as capacidades individuais e coletivas das organizações (Schiemann, 2012).

Armstrong (2016) refere que as pessoas talentosas têm as capacidades necessárias para fazer determinada coisa de forma correta, sendo por isso dotadas de habilidade, aptidão e eficácia no desempenho das tarefas.

Por outro lado, numa perspetiva diferenciadora das anteriores, Ulrich (2014) acredita que o talento pode ser equiparado à combinação entre “competência”, “comprometimento” e “contribuição”, conhecida como a teoria dos 3C’s. As competências resultam dos conhecimentos adquiridos assim como das capacidades dos indivíduos em conjunto com os seus valores que, simultaneamente, irão colmatar não só as necessidades diárias do trabalho, como as que poderão surgir.

Ainda nesta linha de pensamento, o autor defende que se estivermos perante um indivíduo competente, mas sem comprometimento irá apresentar as aptidões necessárias, contudo não se irá dedicar ao desempenho das tarefas. Em suma, se a organização satisfizer as necessidades e desejos dos seus colaboradores, estes ficarão mais motivados em relação à entidade empregadora. No caso de se tratar de um indivíduo talentoso capaz de corresponder e satisfazer as necessidades da organização, este deve ser recrutado e, acima de tudo retido, já que é um recurso muito procurado e desejado pelas organizações que pretendem destacar-se.

Não há uma definição *standard* do conceito, uma vez que essa definição depende de quem a define e das diferentes organizações que existem em contextos distintos (Dries, 2013). Contudo, uma definição clara e objetiva do conceito permite às organizações direcionar corretamente, uma vez que isso aumentará o potencial dos seus colaboradores e, conseqüentemente, da organização.

Tansley (2011) defende que uma definição concreta do conceito é crucial para as organizações, uma vez que lhes permitirá gerir de forma eficaz os recursos humanos, contudo, essa definição é difícil dado que depende do contexto das próprias organizações, tornando-se por isso numa definição vaga por haver uma associação a outros termos já conhecidos e definidos. A autora refere ainda que antes das organizações exercerem a gestão do seu talento é de extrema importância que as mesmas definam em que consiste a gestão de talento, o que entendem pelo conceito com o objetivo de utilizar os melhores processos a colocar em prática no dia a dia.

3.2. Gestão de talento

A gestão de talento revela-se um conceito difícil de entender devido à confusão existente em torno das definições do tema e das suposições que lhes estão associadas (Lewis e Heckman, 2006).

Numa perspetiva simplista, Cappelli (2008) define a gestão de talento como a capacidade que as organizações têm de antecipar as suas necessidades e elaborar um plano que permita responder de forma eficaz a essas mesmas necessidades.

Gestão de talento compreende os processos de suporte na estratégia das organizações, sobretudo na atração, recrutamento e seleção, retenção, formação e desenvolvimento dos seus recursos,

tendo em vista o aumento da capacidade das mesmas quer ao nível dos colaboradores que compõem a sua força de trabalho, como no desenvolvimento da organização como um todo, assegurando assim que cada colaborador está no local certo e no momento ideal que a organização necessita. Além disso, a gestão de talento pode estar associada a atividades como o planeamento de carreira e desta forma a integração dos colaboradores na força de trabalho (Armstrong, 2006; Cappelli & Keller, 2014; Tansley & Tietze, 2013).

Vários autores identificaram três linhas distintas de pensamento acerca do tema. A primeira diz respeito à definição de gestão de talento como sendo composta por práticas, funções e atividades desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos (Byham, 2001; Chowanec & Newstrom, 1991; Heinen & O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005). A segunda linha centra-se no conceito de “talent pools”, onde o conceito de gestão de talento é um conjunto de processos utilizados pelas organizações para garantir o fluxo adequado de colaboradores para os cargos existentes (Kesler, 2002; Pascal, 2004). Relativamente à terceira linha de pensamento, esta não contempla os limites organizacionais nem cargos específicos focando-se no talento de forma genérica. Esta última linha pode ser ramificada em duas novas perspetivas sendo que a primeira defende que os candidatos competentes devem ser procurados, diferenciados e recompensados independentemente do cargo que irão ocupar. A segunda perspetiva defende que as organizações devem gerir “talent pools” ao invés de orientá-los para a sucessão de cargos específicos (Axelrod, Handfiels-Jones & Michaels, 2002). É importante salientar que o talento é considerado crítico pois os recursos humanos têm o papel de desenvolvê-lo e geri-lo para o seu melhor desempenho (Buckingham & Vosburgh, 2001; Walker & Larocco, 2002) e também porque o mesmo torna-se valioso dependendo das tendências demográficas e de negócios (Gandossy & Kao, 2004).

O conceito começou a adquirir maior importância com a escassez de mão de obra altamente qualificada. Essa escassez aumentou significativamente com a globalização e a revolução tecnológica que ocorreu nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, indo ao encontro da expressão “guerra de talento” (*“war of talent”*) cunhada pela consultoria empresarial McKinsey & Company em 1997, revelando ser o reflexo da escassez global de mão de obra altamente qualificada e da necessidade das empresas se destacarem no mercado para atrair e reter os melhores profissionais.

Posto isto, devido ao aumento da competição pelo talento, o foco da Gestão de Recursos Humanos está precisamente na contratação e retenção dos colaboradores considerados como mais atrativos e relevantes para as organizações a longo-prazo (Schuler, et al., 2011) sendo considerados determinantes para a gestão de talentos estratégica nas organizações (Bish e Jorgensen, 2016).

3.3. Atração e Retenção de Talento

O fator diferenciador das empresas é o seu talento (Ceraníc & Popović, 2009). Para as organizações se destacarem ao nível do desempenho, devem apostar nos seus processos de atração e seleção, dado que o talento é valioso, raro e difícil de imitar (Ployhart, 2006). Nesta sequência, as organizações devem investir cada vez mais em processos eficazes no sentido de se tornarem atrativas e capazes de reter o talento (Barrett & Mayson, 2007).

Atrair talento consiste na capacidade das organizações identificarem os profissionais que irão aumentar o valor das mesmas, sendo esta uma tarefa central sobretudo para os responsáveis da área de recursos humanos (Câmara *et al.*, 2007). Os autores identificaram duas formas possíveis de atração de profissionais considerados talentosos. Uma delas consiste no aproveitamento do talento interno existente na organização, pela via do recrutamento interno. Outra via passa pela atração de profissionais externos à organização, denominado como recrutamento externo. Os autores defendem que o processo de atração pode ser proativo, ou seja, quando a organização consegue antecipar uma necessidade específica. Nesses casos, podem ser recrutados profissionais externos para ajudar nos esforços de recrutamento ou podem ser desenvolvidos planos que permitam aumentar o potencial dos colaboradores internos.

Após o processo de seleção dos colaboradores, é crucial para a organização criar estratégias que contribuam para a permanência desses mesmos colaboradores, garantindo assim o seu capital humano (Hausknecht *et al.*, 2009).

Das e Baruah (2013), afirmam que a retenção de colaboradores corresponde à permanência na empresa o máximo tempo possível, ou seja, é importante as empresas definirem processos que potencialmente aumentam a motivação e consequentemente a permanência dos seus colaboradores mais talentosos na organização.

Uma das estratégias que as empresas podem desenvolver no sentido de reter os colaboradores é o sistema de recompensas, na medida em que funciona como reconhecimento para os colaboradores existentes, mas também como fator de atração para os novos colaboradores (Bretz *et al.*, 1989). Um estudo realizado por George (2015) permitiu definir alguns fatores relevantes para a retenção dos colaboradores, ou seja, condições como o salário, benefícios e recompensas que, consequentemente, influenciam de forma positiva a motivação do colaborador. Outros fatores relevantes na retenção são por exemplo o ambiente organizacional, a progressão na carreira e as oportunidades de formação. Ainda fatores de carácter mais pessoal que poderão influenciar a retenção são o sentimento de pertença, as

relações estabelecidas com os restantes colegas de trabalho e chefia e ainda o equilíbrio entre a esfera pessoal e profissional.

Ao longo das últimas décadas o mercado laboral tem-se transformando tornando-se mais volátil e dinâmico, caracterizado pela agitação da economia mundial, logo as organizações devem ter em atenção estratégias que permitam reter os seus trabalhadores de forma a fazer face à incerteza constante (Mitchell & Beese, 2002).

Podemos associar a retenção dos colaboradores ao conceito oposto, ou seja, ao *turnover*. Diversos estudos concluíram que existe uma associação negativa entre os dois, ou seja, constata-se que quando os colaboradores não estão satisfeitos com o seu trabalho tendem a procurar alternativas, havendo por isso uma maior probabilidade de abandonar a empresa (Muchinsky & Morrow, 1980). Segundo Abassi e Hollman (2000), o *turnover* corresponde à rotação de colaboradores entre empregos, no mercado de trabalho. A taxa de *turnover* diz respeito ao número de colaboradores numa organização que saíram durante um certo período de tempo dividido pelo número médio de pessoas que integram essa organização (Price, 1977). É crucial as empresas atenderem ao facto de que se o *turnover* não for controlado pode influenciar os custos e a sua posição competitiva no mercado (Wasmuth & Davis, 1983).

3.4. Práticas e estratégias utilizadas na atração e retenção de talento

Um dos principais desafios para as organizações atualmente consiste na atração, desenvolvimento e retenção dos melhores talentos. Chiavenato (2014) defende que a tarefa de retenção de talento nas organizações é composta por diversos fatores tais como as relações de trabalho, políticas organizacionais, estilos de liderança, programas de desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho, envolvimento nas tarefas e sentimento de pertença e ainda remuneração, compensação e benefícios. Conclui ainda que a motivação e satisfação dos colaboradores são fatores chave para a permanência dos profissionais mais qualificados, competentes e comprometidos.

Neste sentido, Bohlander e Snell (2015), enunciam que as organizações devem avaliar as suas práticas organizacionais, pois, as ações exercidas pelos colaboradores e o que recebem em troca da organização onde trabalham parece determinante da sua permanência na mesma.

De acordo com Sehgal e Malati (2013) a adoção de práticas proativas contribui não só para o aumento da atração e retenção de talento como também para a diminuição da taxa de *turnover*. Um ambiente de trabalho desafiador ao nível das capacidades dos trabalhadores, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, horário de trabalho flexível, formação e desenvolvimento dos colaboradores, o trabalho em

equipa, uma conduta adequada da liderança, benefícios, recompensas e reconhecimento são alguns exemplos dessas práticas de GRH determinantes da atração e retenção de talento.

Joo e Mclean (2006) concluem que os “empregadores de eleição” são aqueles que conseguem desenvolver práticas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas talentosas. Referem ainda que essas práticas só serão efetivas se forem inovadoras, e quando têm em atenção o contexto atual onde a organização se insere, pois, essa inovação irá beneficiar não só os colaboradores como a própria organização (Joo & Mclean, 2006).

Tendo por base os dados obtidos através do “*ManpowerGroup Talent Shortage Survey 2022*”, Portugal é o segundo país do Mundo com maior escassez de talento. No ano de 2018, as principais estratégias seguidas pelas empresas para fazer face ao problema incidiram na formação dos colaboradores, permitindo assim, o desenvolvimento de competências e o ajustamento aos requisitos de educação / experiência. Outra estratégia seguida pelo recrutamento externo da *talent pool* tradicional, consistiu em oferecer benefícios adicionais, salários mais atrativos aos colaboradores e ainda explorar modelos de trabalho diferenciados, como a flexibilidade de horários e o teletrabalho. Contudo, o estudo permitiu ainda concluir que existiam cerca de 11% das empresas portuguesas a não adotar nenhum tipo de estratégia para aumentar o talento. Além destas práticas, Rego (2016) indicou que as empresas devem implementar práticas tendo em vista o aumento da motivação, desempenho, compromisso, que resulta numa maior retenção de talento. Alguns exemplos dessas práticas procuram a promoção de um bom ambiente de trabalho, estilo de liderança e gestão de carreiras adequados e ainda um sistema de recompensas atrativo que permite ao colaborador desenvolver-se na organização, sendo a empresa vista como um local atrativo para o crescimento.

3.5. “Employer Branding”

Até ao final do século XX, a maior parte das pessoas associava o termo “marca” apenas a bens e serviços de consumo. Contudo, atualmente o termo é utilizado de forma mais ampla e comum para descrever praticamente tudo que possui uma identidade distinta, juntamente com a sua reputação, sendo essa positiva ou negativa (Barrow & Mosley, 2011). Atualmente os DRH das empresas têm consciência da proporção e benefícios da promoção da sua marca tendo em vista a atração do recurso mais valioso de todos: os colaboradores. Posto isto, à medida que a concorrência aumenta as empresas têm a necessidade de se distinguirem das demais (Martin & Hetrick, 2006).

Atualmente o *Employer Branding (EB)* é visto como uma nova dimensão associada à gestão de talento, ao nível da atração e retenção (Mandhanya & Shah, 2010). Revela-se como uma estratégia eficaz

na motivação dos colaboradores, na medida em que a empresa torna-se atraente para atuais ou futuros funcionários (Maxwell & Knox, 2009, p.1). *EB* pode ser definido através de associações de marca, ou seja, a imagem da empresa é moldada afetando a atratividade da mesma para potenciais funcionários e, ainda a fidelidade à “marca”, através da sua cultura organizacional e identificação (Backhaus & Tikoo, 2004, p.505).

As etapas do *EB* podem ser visualizadas através do modelo criado por Backhaus e Tikoo (2004) ilustrado na figura 1.

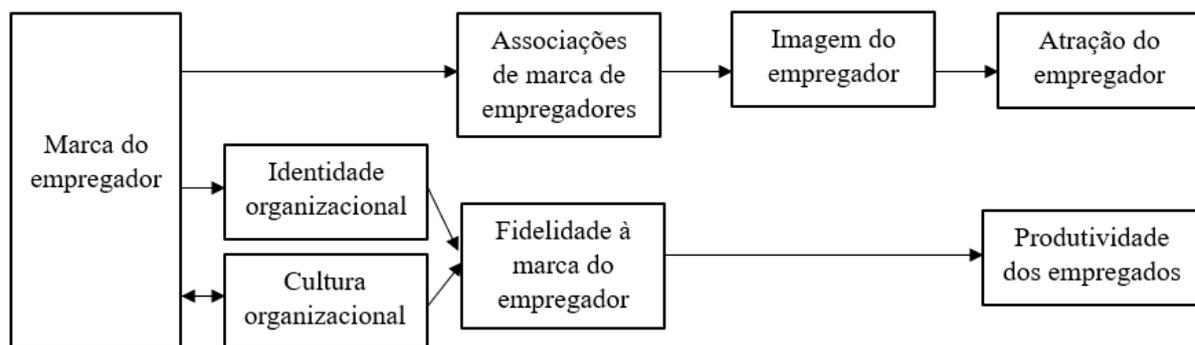


Figura 1: *Employer Branding Framework* de Backhaus e Tikoo (2004)

O processo de *EB* começa com a definição da identidade da organização enquanto entidade empregadora, direcionada tanto para o público interno como externo, ou seja, envolve o desenvolvimento da proposta de valor da empresa, alinhada com os objetivos organizacionais. Posteriormente, a marca da empresa é exteriorizada através do *marketing* (promoção da marca), com o intuito de atrair colaboradores. Por último, a marca da empresa é internalizada sendo incorporada pelos seus colaboradores, tornando-se parte da cultura organizacional. O objetivo consiste no aumento da fidelidade dos colaboradores para com a organização, promovendo a retenção, juntamente com a implementação de melhores práticas de recursos humanos para o desenvolvimento da força de trabalho (Backhaus & Tikoo, 2004).

Segundo Veloso (2018) o conceito é inovador na medida em que corresponde à associação entre a gestão de recursos humanos e a gestão do *marketing*, estando estas alinhadas com as outras áreas de negócio presentes na avaliação, diagnóstico e implementação da estratégia a seguir pela organização. Posto isto, é crucial o alinhamento entre estas duas áreas estratégicas, na medida em que as mesmas estão relacionadas com o conceito e ainda envolvidas em todos os processos, políticas e cultura organizacional. Deste modo repercutem-se externamente, através da promoção de serviços e produtos, recrutamento e ainda a nível interno através da comunicação interna (Moroko & Uncles, 2008). Esta temática tem vindo a adquirir especial interesse por parte das organizações, sobretudo por representar

custos associados à saída dos colaboradores no processo de recrutamento e formação de novos profissionais. Deste modo, as empresas devem ter em atenção o facto de recrutarem profissionais que irão acrescentar valor à mesma e ainda manterem os seus profissionais que permitam a sua sustentabilidade. Nesta linha de pensamento, Badawy, Fahmy e Magdty (2017) definiram *EB* como sendo a “soma dos esforços de uma organização para comunicar aos atuais funcionários e possíveis candidatos que a organização é um ótimo local para se trabalhar.” (p.253).

De forma a que as organizações possam beneficiar do *EB* no desenvolvimento da sua estratégia, este deve ser processado em três etapas. A primeira diz respeito ao desenvolvimento de valor, ou seja, *Employer Value Proposition* (EVP), que caracteriza o que a empresa tem para oferecer aos seus profissionais (atuais e futuros). A segunda etapa diz respeito ao desenvolvimento de forma acertada do marketing interno, ou seja, incide na divulgação da proposta de valor, chegando aos potenciais colaboradores, contribuindo de forma positiva para a atração e foco da marca. Por último, é igualmente importante que as empresas desenvolvam estratégias que permitem o envolvimento dos seus colaboradores nos processos de gestão e tomada de decisão, contribuindo para participação, comprometimento e motivação para com os objetivos e valores da organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

O *EB* está associado a resultados positivos para a organização, nomeadamente melhores resultados ao nível do ambiente de trabalho, lealdade e motivação dos colaboradores, qualidade dos produtos / serviços e redução da taxa de *turnover* (Aldousari, Robertson, Yajid & Ahmed, 2017). A estratégia de *EB* está assim associada a um melhor desempenho financeiro e não financeiro das empresas, como por exemplo, a satisfação dos seus clientes, atração de novos colaboradores resultando numa maior qualidade ao nível do recrutamento e envolvimento dos colaboradores que resulta em melhores relações entre colegas e colaboradores – chefia (Biswas & Suar, 2016).

3.5.1. Employer Value Proposition

A Proposta de Valor para o Empregador (“*Employer Value Proposition*” - *EVP*), é uma componente fundamental do processo de *EB*, uma vez que engloba os diferentes incentivos, perspetivas e compensações que uma organização oferece aos seus colaboradores em troca das suas contribuições. Esta é uma abordagem estratégica na medida em que as organizações concedem benefícios e permitem atrair talentos e garantir que estes partilham valores semelhantes. De certa forma o *EVP* tem impacto significativo na cultura da organização, uma vez que contribuirá para a lealdade do funcionário, traduzindo-se numa maior retenção dos seus melhores talentos (Mandhanya & Shah, 2010).

De acordo com o relatório “*Randstad Employer Brand Research Global Report 2021*”, no continente europeu, foi possível identificar cinco razões distintas na escolha de uma organização por parte dos candidatos, estando em primeiro o salário atrativo e os benefícios. De seguida, os colaboradores privilegiam um ambiente de trabalho agradável e a segurança no trabalho. Posteriormente o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e por fim a progressão na carreira. O relatório concluiu que o mundo de trabalho mudou radicalmente em apenas um ano, devido à pandemia, contudo, os valores no trabalho continuam a privilegiar os benefícios associados ao trabalho mesmo quando se trata de talentos. Deste modo, é necessário ter em atenção a adaptabilidade e mudança desses atributos dado que a força de trabalho tende a ser mais global e a trabalhar remotamente.

A Sibson Consulting criou um modelo de recompensa no trabalho, evidenciando os elementos associados à recompensa para os colaboradores. De acordo com as necessidades e preferências dos colaboradores estes tendem a valorizar recompensas financeiras como não financeiras. Posto isto, a estrutura *EVP* deve conter cinco elementos, sendo eles a compensação, ou seja, o que os funcionários recebem como resultado do seu trabalho e desempenho, os benefícios associados a uma compensação indireta tais como folgas e horário flexível. O terceiro elemento diz respeito à satisfação no trabalho, seguido da carreira, ou seja, oportunidades de desenvolvimento de carreira a longo prazo e, por último, a afiliação, ou seja, o sentimento de pertença à organização. Esse modelo alinha-se com os fatores apresentados no estudo de Ito *et al.* (2013), que incluem a satisfação com o salário, flexibilidade, segurança, oportunidades de desenvolvimento, perspectivas de promoção e fatores pessoais (sentimento de pertença) como sendo fatores comuns influenciadores do nível da atração e retenção.

Relativamente ao *EVP* do Grupo Casais este é caracterizado pela famosa frase “Are you ready to build?” (Estás pronto para Construir?) (Casais Career, 2022), sendo fortemente apoiado na Academia Casais, onde cada colaborador tem o seu valor e o seu potencial é único. No que concerne à visão da Academia, esta visa capacitar as pessoas, inspirando-as para expandir o seu conhecimento e mestria, com a principal missão de construir uma comunidade sustentada nos valores e princípios. O objetivo consiste em preparar as pessoas para os seus desafios profissionais através da partilha e desenvolvimento de competências e conhecimentos (Academia Casais, 2022).

Para a aplicação do *EVP* ser bem-sucedida, as organizações devem definir os seus objetivos, contribuir para o estabelecimento de um bom relacionamento com os seus colaboradores (atuais e potenciais) e ainda cumprirem as suas promessas e obrigações. Por este motivo, o não cumprimento dos termos da proposta de valor acarretará consequências para a empresa, tais como elevado *turnover*,

baixa produtividade, baixo compromisso e fraca motivação por parte dos colaboradores (Elegbe, 2018). Desta forma, é importante as organizações apostarem na divulgação da sua estratégia e *EVP*, comunicando aos colaboradores que a empresa tem o que eles valorizam.

3.5.2. Valores de trabalho

Para que as organizações compreendam o que capta a atenção dos seus colaboradores (atuais e potenciais), ou seja, o que está na base do seu prestígio, é necessário conhecer os valores no trabalho. Estes, aos olhos dos colaboradores, podem ser agrupados em três dimensões sendo elas a autonomia (independência e liberdade no trabalho), relações interpessoais (satisfação das necessidades pessoais) e prestígio e realização (sucesso no trabalho) (Lyons *et al.*, 2010).

Os estudos de Hitlin e Piliavin (2004) e de Latham e Pinder (2005) concluem que os valores associados ao trabalho estão positivamente relacionados com a motivação dos colaboradores, estando também associados às atitudes e escolhas futuras dos mesmos. Existem vários estudos que permitem associar os valores de trabalho à satisfação do mesmo (Knoop, 1994) e ao envolvimento do colaborador para com o trabalho (Sortheix *et al.*, 2013). De acordo com os autores Schreurs, van Emmerik, Van den Broeck e Guenter (2014) os valores de trabalho estão relacionados com a satisfação das necessidades psicológicas dos colaboradores, assim como os resultados. Segundo Vansteenkiste *et al.* (2007), o cumprimento das necessidades psicológicas, incluindo a autonomia, competência e relacionamentos, tem uma correlação significativa com os resultados de trabalho favoráveis como o aumento do envolvimento e satisfação no trabalho, assim como taxas reduzidas de rotatividade.

Segundo a perspectiva de Lyons (2003), é possível identificar dois tipos de valores do trabalho, sendo estes os valores intrínsecos e extrínsecos. Relativamente aos primeiros, dizem respeito à satisfação com o trabalho em si, como o desafio, variedade e estimulação intelectual. Já os valores extrínsecos correspondem aos aspetos materiais do trabalho, ou seja, salário, benefícios e segurança (Dagenais, 1998).

Ao longo dos últimos anos foram desenvolvidos diversos estudos acerca dos fatores explicativos dos valores de trabalho, nomeadamente a estrutura de quatro fatores de valores de trabalho desenvolvida por Busque-Carrier *et al.* (2022). A primeira dimensão, conhecida como intrínseca, engloba cinco valores de trabalho: estimulação intelectual, variedade, desenvolvimento, criatividade e autonomia. Esses valores estão relacionados com a satisfação intrínseca derivada das tarefas realizadas no trabalho, contribuindo para a autorrealização do colaborador (Ros *et al.*, 1999). Relativamente à segunda dimensão, denominada extrínseca inclui os valores de segurança, salário, ambiente de trabalho e equilíbrio entre

vida pessoal e profissional. Estes valores são aqueles que estão relacionados com as recompensas externas associadas ao trabalho como o dinheiro e a hierarquia, em oposição aos valores intrínsecos, relacionados a atividades importantes em si mesmas e que trazem satisfação pessoal (Nevill & Kruse, 1996). A terceira dimensão presente no modelo abrange os valores de trabalho sociais como valores de altruísmo e supervisão, onde a satisfação ocorre dos relacionamentos de trabalho (Macnab *et al.*, 2005). Na última dimensão do modelo incluem-se os valores de trabalho associados à autoridade, viagens, promoção e reconhecimento, sendo esta dimensão denominada de *status*, uma vez que agrupa os valores que promovem o sucesso individual e ainda o desejo de chefiar os outros.

Esta estrutura desenvolvida por Busque-Carrier *et al.* (2022) defende que cada fator possui uma relação diferente para com traços de personalidade e interesses de cada um (Hirschi, 2008) e cada fator é composto por um padrão de desenvolvimento único (Jin & Rounds, 2012). Posto isto é possível concluir que este modelo de quatro fatores revelou melhor ajustamento do que o modelo intrínseco e extrínseco dos valores de trabalho (Busque-Carrier *et al.*, 2022).

3.5.3. *Employer Branding vs Employee Branding*

O conceito de *Employer Branding* (marca do empregador) está associado ao de *Employee Branding* (marca do funcionário), enfatizando a forma como a marca da empresa se relaciona com os seus atuais e potenciais colaboradores (Edwards, 2005). Contudo, apesar de os conceitos parecerem similares é importante distingui-los para uma correta compreensão dos mesmos. Estes conceitos são uma preocupação no DRH das organizações, pois permitem que as empresas se diferenciem dos demais concorrentes tendo em conta o nível de competitividade e ao mesmo tempo permitem aumentar a força estratégica das suas atividades (Martin & Beaumont, 2003; Ulrich & Smallwood, 2003).

O conceito de *Employer Branding* está relacionado com a visão dos funcionários em relação à empresa e pode afetar a atração e retenção de talentos. Já o *Employee Branding* é um processo interno em que os colaboradores internalizam a imagem da marca da empresa, sendo considerados como clientes internos e a sua satisfação impacta na satisfação dos clientes externos. As necessidades dos clientes internos podem ser atendidas através dos produtos de trabalho oferecidos pela própria organização (Berry, 1981; George, 1977).

O *Employer Branding* corresponde à estratégia de marca de uma empresa, ou seja, como é que a empresa se posiciona no mercado e como é percebida nesse mesmo mercado de trabalho, onde essa estratégia envolve ações para atrair e reter talentos, criar uma imagem positiva da empresa e desenvolver uma cultura organizacional forte. Por outro lado, *Employee Branding* é uma estratégia voltada para a

construção da marca pessoal dos funcionários dentro e fora da organização, onde essa estratégia envolve um conjunto de ações nomeadamente: ajudar os funcionários a desenvolver a sua identidade profissional, destacando as suas competências e experiências. Isto irá promover uma imagem positiva da empresa a partir da imagem positiva dos funcionários (Collings *et al.*, 2009).

Em suma, a principal diferença entre ambos os conceitos é que o *Employer Branding* procura atrair e reter talentos através da construção de uma marca empregadora forte e, *Employee Branding* procura promover essa mesma marca através da imagem positiva dos funcionários.

A perceção do *Employer Branding* por parte dos colaboradores é um fator importante para o seu comprometimento afetivo para com a organização, logo as empresas devem investir numa marca empregadora positiva para aumentar o compromisso e permanência dos seus funcionários na organização (Hanin *et al.*, 2013).

3.6. *Employer Branding* e Gestão de Talento

Na atualidade, as empresas são confrontadas com a dificuldade de atrair e reter funcionários com um elevado nível de qualificações. Como resultado, a gestão do talento tornou-se um elemento vital nos modelos empresariais das organizações que envolve investir em jovens talentos promissores para minimizar custos operacionais (Mihalcea, 2017).

Chambers *et al.* (1998) e Michaels *et al.* (2001) indicaram que o uso do *EB* por parte das empresas tem impacto na atração dos colaboradores se for utilizado de forma correta, dado que dessa forma a empresa diferencia-se dos demais concorrentes.

Com a diminuição do talento verificada ao longo dos anos sobretudo nos países em desenvolvimento, é crucial as organizações delinearem estratégias para reter os seus colaboradores por um longo período através do *EB*. Mandhanya, e Shah (2010) defendem a necessidade das organizações criarem satisfação nos seus colaboradores, contudo segundo a perspetiva dos autores é urgente a criação dessa atitude positiva nos potenciais colaboradores, no ambiente externo da organização. Essa imagem criada por parte das organizações, se for bem sustentada, permitirá levar ao aumento do sentimento de pertença, orgulho, autorrealização e compromisso por parte dos colaboradores que, por sua vez, aumentarão os lucros organizacionais.

O *EB* é considerado como uma oportunidade relevante que resulta na satisfação e felicidade dos seus funcionários que conseqüentemente se traduzirá numa maior retenção dos mesmos, aumento da produtividade e eficiência individual e organizacional, considerando-se por isso numa gestão de talento eficaz (Shah, 2011). Posto isto, é possível concluir que as organizações que investem no desenvolvimento

de um *EB* eficaz, serão bem-sucedidas a longo prazo (financeiramente) quando comparadas com as demais organizações.

O estudo desenvolvido por Backhaus e Tikoo (2004) examina a relação entre *EB* e a gestão de talentos. Os autores argumentam que o *EB* pode ser uma estratégia eficaz para a gestão de talentos, pois ajuda a atrair e a reter os melhores profissionais, para além de que aumenta a identificação e comprometimento dos funcionários para com a organização. Os autores sugerem ainda que as organizações devem concentrar-se em criar e manter uma marca empregadora forte e coerente, alinhada com a sua estratégia organizacional, de forma a atrair e reter os melhores talentos.

A perspetiva de Maurya *et al.* (2021) indica que a gestão de talentos nas organizações está intimamente ligada à perceção do *EB* e que uma marca empregadora positiva é fundamental para atrair e reter os melhores talentos, o que proporciona uma vantagem competitiva às empresas, corroborando-se por isso uma forte correlação entre o *EB* e a gestão estratégica de talentos.

O estudo desenvolvido por Maurya *et al.* (2021) revela que o equilíbrio compreendido entre vida pessoal e profissional dos colaboradores tem uma relação significativa para com a gestão estratégica de talentos na organização, sendo que essa relação é mediada pelo *EB*. Concluindo, os autores defendem que as organizações devem investir em ações que permitem melhorar essa perceção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, utilizando o *EB* como uma ferramenta para melhorar a gestão de talentos.

Posto isto, torna-se cada vez mais importante para as organizações a criação de uma imagem de marca que partilhe e promova os atributos que desejam valorizar junto dos demais *stakeholders* (Das *et al.*, 2011). Esta partilha resultará num compromisso afetivo para com essa marca por parte dos potenciais colaboradores, fazendo com que se tornem leais à mesma.

4. Metodologia

Neste capítulo serão apresentadas as opções metodológicas e as técnicas que serão utilizadas durante a realização da presente investigação. Inicialmente será apresentado o paradigma de investigação que será seguido e os motivos que levaram à sua escolha. Posteriormente, será exposto o método de investigação seguido durante o estudo e a técnica de recolha de dados.

A primeira etapa na realização de uma investigação consiste em definir uma questão de partida, devendo a mesma ser o fio condutor da investigação (Quivy & Champenhoudt, 2005). Posto isto, surgiu a seguinte questão de partida: “Qual o impacto do *Employer Branding* do Grupo Casais na atração e retenção de colaboradores?” Definida a questão de partida é crucial a compreensão dos seus objetivos, desde a definição do conceito de *EB*, assim como de atração e retenção de talento. É ainda importante a compreensão da adoção dos valores de trabalho por parte dos colaboradores e o impacto que os mesmos terão na atração e retenção de talento.

4.1. Paradigma de investigação

Existem diferentes paradigmas de investigação, tais como, o positivismo, o realismo, o interpretativismo e o pragmatismo (Saunders *et al.*, 2012). Do ponto de vista do investigador, o positivismo e o realismo refletem o pressuposto de que a realidade é objetiva, ou seja, independente dos intervenientes, ao contrário do interpretativismo onde a realidade pode mudar e ainda o pragmatismo que considera que a realidade deve corresponder e delimitar-se à pergunta de investigação. Quanto ao tipo de conhecimentos dos paradigmas, o positivismo e o realismo consideram apenas os fatores observáveis, pois esses irão resultar em dados confiáveis para a investigação. O interpretativismo diz respeito a um paradigma que visa obter significados subjetivos dos fenómenos sociais, enquanto o pragmatismo considera ambos, fenómenos subjetivos e fenómenos observáveis dependendo da questão de investigação. Relativamente aos valores do investigador o positivismo enfatiza a objetividade na pesquisa ao afirmar que os investigadores devem manter uma postura neutra e livre de valores pessoais. Por outro lado, no realismo, a investigação resulta dos valores do próprio investigador. No interpretativismo, a compreensão das experiências subjetivas dos participantes depende da empatia e do entendimento dos valores e crenças do investigador. Por fim, a corrente pragmática indica que os valores do investigador são importantes pois a pesquisa é conduzida em contexto prático e os valores do investigador podem influenciá-la.

Para a análise dos dados os autores apresentam duas possíveis formas de análise: a quantitativa e a qualitativa (Saunders *et al.*, 2012).

As pesquisas quantitativas tendem a seguir um paradigma positivista que considera os fenómenos passíveis de análise quantificável. Com esse foco, é possível traduzir opiniões e informações em números para que possam ser classificadas e analisadas. Essa abordagem permite a descrição objetiva dos fenómenos através de análises correlacionais ou preditivas, uma vez que os dados utilizados podem ser precisos e específicos.

Em contrapartida, os estudos qualitativos, são caracterizados por descrever os fenómenos, utilizando impressões, opiniões e pontos de vista. Estes estudos enquadram-se maioritariamente no paradigma interpretativista sendo este menos estruturado e procurando aprofundar determinado tema com o objetivo de explicar as motivações, ideias e atitudes das pessoas em causa, tendo em conta o contexto de cada um.

Tendo por base a questão de partida e os objetivos do estudo, optou-se por um estudo de natureza quantitativa (Coutinho, 2013). Posto isto, decidiu-se que esta investigação corresponde a um estudo de caso de natureza quantitativa, baseada no paradigma positivista. A investigação quantitativa está relacionada com o paradigma positivista na medida em que “o positivista acredita que há factos com realidade objetiva que podem ser expressos numericamente” (Bento, 2012, p.40).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) a metodologia quantitativa possibilita quantificar um fenómeno, ou seja, permite medir opiniões, atitudes e preferências, sendo por isso possível testar as relações entre as diversas variáveis do estudo. O paradigma quantitativo é caracterizado pelo determinismo, racionalidade, impessoalidade, precisão e ainda irreflexibilidade uma vez que a validade dos seus resultados depende da correta aplicação dos métodos (Usher, 2002).

4.2. Método de Investigação

O método de investigação corresponde à direção que o investigador seguirá tendo em vista o alcance dos resultados. Tendo por base os objetivos previamente definidos, o método que melhor se adequa à presente investigação é o estudo de natureza exploratória descritivo. É um estudo de natureza exploratória na medida em que visa analisar a atração e retenção dos profissionais tendo em conta um determinado contexto de trabalho e é descritivo pelo facto de procurar descrever a capacidade das organizações na atração e retenção de talento. Segundo Vergara (2006), a pesquisa exploratória tem de ser proveniente de dados de pesquisas anteriores, já a pesquisa descritiva carece do conhecimento e

integração no contexto que está a ser investigado, resultando posteriormente na descrição de forma detalhada dos fenómenos dessa determinada realidade (Triviños, 1987).

O método de investigação passa por diversas fases desde a recolha de dados, análise dos mesmo e as respetivas conclusões. É ainda crucial a identificação do público-alvo da investigação (pessoas a questionar, itens a abordar). Na presente investigação o público-alvo é composto por todos os profissionais que pretendem ingressar no mercado de trabalho, como jovens recém-licenciados / recém-mestres, sendo importante para a avaliação da atratividade organizacional, sobretudo da atração do Grupo Casais. São também considerados os profissionais que já têm experiência profissional no Grupo Casais, com vista a avaliar os valores determinantes da sua decisão de permanência nessa mesma organização. É importante ainda ter em conta os recém-colaboradores que ingressaram no Grupo Casais há menos de dois anos, pois permitirá obter os valores de trabalho cruciais para a sua decisão de pertencer ao Grupo.

4.3. Método de Recolha de dados

No que concerne ao método de recolha de dados, a opção escolhida recaiu sobre o inquérito por questionário, uma vez que permite obter um elevado número de respostas, num curto espaço de tempo, permitindo assim o apuramento dos resultados de forma simultânea, assim como a análise dos dados (Quivy & Champenhout, 2005).

O inquérito por questionário é constituído por questões adaptadas de escalas validadas da literatura. Este método, segundo Dias (1994), é uma técnica extremamente útil no estudo de diversas situações e/ou comportamentos.

4.4. Inquérito por Questionário

O questionário desenvolvido no âmbito da presente investigação é composto por três partes. Relativamente à primeira parte, procura-se identificar se o (a) respondente é ou não colaborador(a) do Grupo Casais. Caso não seja colaborador, os respondentes podem ser caracterizados como recém-licenciados / recém-mestres a ingressar no mercado de trabalho (ainda sem experiência profissional) ou outros profissionais das mais variadas organizações com ou sem experiência profissional. Na segunda parte do questionário, para medir os valores de trabalho dos colaboradores, pediu-se que os mesmos indicassem a importância que atribuíam / atribuem a determinados valores de trabalho no momento em que procuram uma organização para trabalhar e ainda o grau de importância que atribuem aos mesmos valores aquando da decisão de permanência nessa mesma organização. Na última parte do questionário,

foram integradas questões de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos em questão, tais como gênero, idade, localização geográfica, habilitações literárias, área e categoria profissional e situação profissional atual.

Para medir os valores no trabalho, foi adaptada a escala desenvolvida por Ito *et al.* (2013) e selecionados 14 itens. O objetivo do estudo desenvolvido por Ito *et al.* (2013) consistia em perceber se as preferências da marca por parte dos candidatos (atributos) são semelhantes à entrada (atração) e na permanência na organização (retenção), compreender se as diferenças geracionais e carreira têm impacto nessas preferências e por último como é que a satisfação atual com os atributos da imagem de marca está relacionada com o comprometimento, satisfação e retenção. O estudo considera seis fatores comuns aos estudos de recrutamento/retenção e estudos de imagem de marca (Lievens e Highhouse, 2003; Williamson *et al.*, 2002).

Relativamente ao primeiro fator do estudo, na escala de Ito *et al.* (2013) estão contempladas seis dimensões entre as quais a “Remuneração”, referindo-se ao nível salarial praticado na própria organização, assim como o de outras organizações (efetuando o mesmo trabalho). A segunda dimensão diz respeito à “Flexibilidade”, quer horária quer no equilíbrio com a vida pessoal, revelando-se uma questão importante não só para as gerações mais jovens. “Segurança no emprego” é a terceira dimensão, onde se inclui a segurança no emprego e as políticas para manter os funcionários na organização. Na quarta dimensão “Desenvolvimento” são incluídas as oportunidades de aprendizagem e utilização do conhecimento e habilidades. A quinta diz respeito à “Perspetiva de promoção”, ou seja, progressão na carreira. A última dimensão designada por “Valores” diz respeito à orientação da entidade empregadora para com os seus funcionários, nomeadamente realização pessoal, honestidade, tomada de decisão e oportunidade de fazer parte de uma equipa e participar na mudança.

Os autores Sengupta *et al.* (2015), propuseram um modelo teórico que serve para enquadrar teoricamente as dimensões abordadas no estudo de Ito *et al.* (2013). O modelo propõe que as organizações devem desenvolver uma estratégia de marca empregadora baseada nos seus valores internos e externos, bem como nas necessidades dos colaboradores para atrair e reter talentos de forma eficaz. Os autores aplicaram um questionário a colaboradores de diferentes organizações resultando num modelo de 6 valores para o *EB* interno e um modelo de 5 valores para o *EB* externo.

Relativamente aos valores internos estes são “Valores de potencial de carreira”, que oferecem oportunidades de crescimento e realização; “Valores de Justiça”, que promovem julgamentos justos e práticos, criando relações harmoniosas; “Valores de envolvimento dos funcionários”, caracterizando-se como sendo valores que promovem a ligação dos trabalhadores ao trabalho em si, levando a um maior

empenhamento; “Valores de bem-estar”, que oferecem confiança, segurança, equilíbrio conduzindo à felicidade dos colaboradores; “Valores de conforto” que proporcionam um ambiente de trabalho confortável e “Valores estimados”, valores que oferecem estatuto e identidade na sociedade.

No que diz respeito aos valores externos para o *EB* são apresentados cinco valores: “Imagem e valores fundamentais”, que satisfazem os requisitos básicos dos colaboradores de determinado cargo e criam a imagem da empresa na sua mente; “Valores de estrutura de trabalho”, que caracterizam a natureza do próprio posto de trabalho; “Valores da cultura de trabalho”, valores esses que proporcionam relações duradouras, crescimento rápido e ambiente de trabalho confortável; “Valores de referência”, que proporcionam referências para o posto de trabalho por parte de pessoas conhecidas e por último, “Valores de orgulho”, que promovem a sensação de superioridade em relação aos outros.

O questionário da presente investigação integra 14 itens da escala de Ito *et al.* (2013) para medir os valores no trabalho (ver tabela 1), aos quais os inquiridos respondiam tendo como referência dois momentos da sua carreira: quando decidiram ir trabalhar para a empresa e os que os faz permanecer na empresa onde trabalham atualmente. Ou seja, o questionário solicita aos inquiridos que indiquem o grau de importância que os itens tiveram no momento em que entraram ou pretendem ingressar na organização, avaliando por isso a atração e, caso tenham experiência profissional, devem também indicar a importância dos itens na decisão de permanecer na organização, avaliando a retenção dos colaboradores.

O grau de importância dos itens abordados foi apurado através de uma escala de Likert de cinco pontos (1 a 5), onde 1 corresponde a “Nada importante” e 5 “Muito importante”.

4.4.1 Procedimento

O questionário desenvolvido e aplicado na presente investigação foi aplicado através da plataforma “Qualtrics” tendo sido divulgado nas redes sociais como *LinkedIn* e *Yammer*, com o objetivo de chegar ao maior número de pessoas (profissionais do Grupo Casais ou de outras organizações). Foi ainda divulgado no e-mail da universidade de forma a alcançar toda a comunidade académica, tendo como público-alvo os jovens que pretendem ingressar no mercado de trabalho, sem experiência profissional. A resposta ao questionário foi de carácter voluntário, tendo sido garantido o anonimato das respostas e a confidencialidade no tratamento dos dados resultantes. O questionário foi aplicado entre 21 de dezembro de 2022 e 20 de janeiro de 2023, tendo sido obtidas cerca de 500 respostas, apenas 201 delas consideradas como válidas.

Itens Questionário	Dimensão Teórica (Sengupta <i>et al.</i>, 2015)	Dimensão Teórica (Ito <i>et al.</i>,2013)
1: Prestígio da organização.	<u>Interna</u> Valores Estimados <u>Externa</u> Valores de Orgulho	<u>Valores pessoais</u>
2: Ir a eventos organizados pela empresa.	<u>Externa</u> Valores de Referência	<u>Valores pessoais</u>
3: Ter um salário e pacote de benefícios atrativos comparativamente a outras empresas.	<u>Interna</u> Valores Estimados <u>Externa</u> Valores de Referência	<u>Satisfação com remuneração</u>
4: Ter boas condições de trabalho.	<u>Interna</u> Valores de Conforto <u>Externa</u> Imagem e Valores Fundamentais	<u>Segurança no emprego</u>
5: Ter um ambiente de trabalho descontraído e motivador.	<u>Interna</u> Valores de Bem-estar <u>Externa</u> Valores da Cultura de Trabalho	<u>Valores pessoais</u>
6: Existirem planos de desenvolvimento e oportunidades de progressão na organização.	<u>Interna</u> Valores de Potencial de Carreira <u>Externa</u> Valores de Estrutura de Trabalho	<u>Perspetiva de promoção</u>
7: Trabalhar numa organização com um bom posicionamento nos media.	<u>Interna</u> Valores Estimados <u>Externa</u> Imagem e Valores Fundamentais	<u>Valores pessoais</u>

8: Sentir-me bem comigo mesmo/a a trabalhar na organização.	<u>Interna</u> Valores de Envolvimento dos funcionários <u>Externa</u> Valores de Orgulho	<u>Valores pessoais</u>
9: Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.	<u>Interna</u> Valores de Potencial de Carreira <u>Externa</u> Valores de Cultura de Trabalho	<u>Desenvolvimento</u>
10: Ter um bom relacionamento com os meus superiores e colegas de trabalho.	<u>Interna</u> Valores de Justiça <u>Externa</u> Valores de Cultura de Trabalho	<u>Valores pessoais</u>
11: Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.	<u>Interna</u> Valores Estimados <u>Externa</u> Valores de Referência	<u>Valores pessoais</u>
12: Trabalhar numa organização considerada líder na sua área.	<u>Interna</u> Valores Estimados <u>Externa</u> Valores de Orgulho	<u>Valores pessoais</u>
13: Ter um horário de trabalho flexível.	<u>Interna</u> Valores de Conforto	<u>Flexibilidade</u>
14: A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.	<u>Interna</u> Valores de Justiça e Conforto	<u>Flexibilidade</u>

Tabela 1: Construção do questionário

Fonte: Elaboração própria

5. Análise dos Resultados

5.1. Caraterização da Amostra

Após o período de aplicação do questionário, foram obtidas 201 respostas válidas, que serão analisadas e apresentados os resultados no presente capítulo.

Como referido anteriormente, o questionário foi dirigido a profissionais do Grupo Casais e a outros profissionais de outras organizações ou ainda a recém-graduados à procura de emprego. Posto isto, das 201 respostas obtidas, 49,3% são respostas de colaboradores do Grupo Casais (n=99) e os restantes, 50,7% são externos à empresa (n=102).

É colaborador no Grupo Casais?		
	N	%
Sim	99	49,3%
Não	102	50,7%

Tabela 2: Colaboradores Grupo Casais

Relativamente à idade, segundo a distribuição por 3 faixas etárias efetuada no questionário, verifica-se que 22,4% dos inquiridos (n=45) tinham entre 20 e 24 anos, 22,9% (n=46) idades compreendidas entre 25 e 29 anos e por fim, 54,7% (n=110) idades superiores a 30 anos, correspondendo por isso a mais de metade dos inquiridos, como verificado na tabela 3.

Grupo etário		
	N	%
20 a 24	45	22,4%
25 a 29	46	22,9%
Mais de 30	110	54,7%

Tabela 3: Faixa etária inquiridos

Quanto à localização geográfica dos inquiridos, contacta-se que a maior parte é residente no Norte (n=139), seguido por Lisboa e Vale do Tejo (n=27) e o terceiro local designado por “Outro” (n=19), nomeadamente Angola, Gibraltar, Brasil, entre outros.

Localização Geográfica

	N	%
Norte	139	69,2%
Centro	8	4,0%
Lisboa e Vale do Tejo	27	13,4%
Alentejo	1	0,5%
Algarve	3	1,5%
Ilhas	4	2,0%
Outro	19	9,5%

Tabela 4: Localização geográfica inquiridos

No que concerne às habilitações académicas (tabela 5), 42,3% das pessoas que responderam ao questionário possuem o grau de licenciatura (n=85), e 30,3% possui o grau de mestre (n=61). Num nível inferior, 14,4% possuem pós-graduação (n=29), 10,9% apenas o ensino secundário (n=22) e 2% o doutoramento (n=4). Relativamente à área profissional (tabela 6), a maior incidência recaiu a área da engenharia (42,3%; n=85), seguida pela área das ciências sociais e económicas com 33,8% das respostas (n=68) e 20,4% dos inquiridos não mencionaram nenhuma das 3 áreas presentes no questionário (n=41).

Habilitações Académicas (concluído)		
	N	%
Doutoramento	4	2,0%
Mestrado	61	30,3%
Pós-graduação	29	14,4%
Licenciatura	85	42,3%
Ensino Secundário	22	10,9%

Tabela 5: Habilitações académicas inquiridos

Área Profissional		
	N	%
Engenharia	85	42,3%
Ciências Sociais e Económicas	68	33,8%
Tecnologias de Informação	7	3,5%
Outra	41	20,4%

Tabela 6: Área profissional inquiridos

Importa também apresentar os dados referentes à situação profissional da amostra, onde a maioria, ou seja, 50,7% possui mais de 5 anos de experiência (n=102), seguidamente 13,4% dos inquiridos têm menos de um ano de experiência (n=27) e muito próximo com 12,9% têm entre 3 a 5 anos de experiência (n=26). Da amostra total, 11,4% têm de 1 a 2 anos de experiência e 10,9% ainda não possuem qualquer experiência profissional (n=22), tal como se pode constatar na tabela7. A antiguidade na organização sobressai na medida em que se procura estudar a atração da organização. Apenas um respondente indicou estar desempregado no momento em que respondeu ao questionário.

Situação Profissional		
	N	%
Ainda não tenho experiência	22	10,9%
Menos de 1 ano de experiência	27	13,4%
1 a 2 anos de experiência	23	11,4%
3 a 5 anos de experiência	26	12,9%
Mais de 5 anos de experiência	102	50,7%
Desempregado (a)	1	0,5%

Tabela 7: Situação profissional inquiridos

5.2. Análise fatorial exploratória

A análise fatorial é utilizada com o objetivo de reduzir um grande número de itens a um número menor de fatores. Através desta análise, é possível “reduzir o número de dimensões necessárias para se descrever dados derivados de um grande número de medidas” (Urbina, 2007, p.176). Posto isto, a análise fatorial permite reduzi-las num conjunto de fatores de menor dimensão (Hair *et al.*, 2009).

Existem dois modelos possíveis na análise fatorial, sendo eles a análise fatorial exploratória onde o principal objetivo consiste na identificação e análise das relações subjacentes entre as variáveis que estão a ser medidas, sem que as mesmas tenham impacto nos resultados obtidos. O outro modelo, denominado de análise fatorial confirmatória visa comparar os resultados obtidos com os resultados presentes na teoria, ou seja, um processo de confirmação estatística (Damásio, 2013).

Assim, os dados relativos às escalas da atração e da retenção foram subordinados a uma análise fatorial exploratória realizando dois testes preliminares: o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett.

O teste KMO visa medir a adequação da utilização da análise fatorial para a base de dados respetiva, ou seja, um teste KMO com valores baixos significa que o tamanho da amostra é desadequado para o uso desta ferramenta, para que este seja considerado satisfatório, o valor obtido deve ser $\geq 0,5$ (Hair *et al.*, 2005).

Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett o principal objetivo consiste em medir se a análise fatorial é adequada ao problema, ou seja, verificar se a correlação existente é suficientemente forte para a aplicação da análise fatorial. Quando o teste é significativo a análise fatorial pode ser realizada com os dados.

5.3. Análise fatorial exploratória da atração organizacional

Tendo em conta as informações acima indicadas, após a aplicação do teste KMO e Bartlett verifica-se que a análise da atração é apropriada, pois o valor de KMO é superior a 0,5 assim como o teste de esfericidade é significativo (Tabela 8).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,848
Teste de esfericidade de Bartlett	0,001

Tabela 8: Teste KMO e Bartlett – Atração

A tabela seguinte (tabela 9) apresenta os resultados da escala referente aos valores da utilizando o método de componentes principais e a rotação *varimax*.

Itens da Atração	Componente		
	1	2	3
A4 - Ter boas condições de trabalho.	0,801		
A8 - Sentir-me bem comigo mesmo/a a trabalhar na organização.	0,755		
A10 - Ter um bom relacionamento com os meus superiores e colegas de trabalho.	0,727		
A5 - Ter um ambiente de trabalho descontraído e motivador.	0,723		
A3 - Ter um salário e pacote de benefícios atrativos comparativamente a outras empresas.	0,718		
A9 - Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.	0,717		
A6 - Existirem planos de desenvolvimento e oportunidades de progressão na organização.	0,642		
A7 - Trabalhar numa organização com um bom posicionamento nos media.		0,833	
A12 - Trabalhar numa organização considerada líder na sua área.		0,753	
A2 - Ir a eventos organizados pela empresa.		0,743	
A1 - Prestígio da organização.		0,663	
A11 - Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.		0,573	
A13 - Ter um horário de trabalho flexível.			0,883
A14 - A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.			0,881
Variância explicada	42,40	13,69	9,06
Alpha Cronbach	0,89	0,80	0,89

Tabela 9: Matriz de Componente Rotativa - Atração

De acordo com a tabela acima (tabela 9), é possível constatar a identificação de três componentes como resultado da matriz de componente rotativa. O primeiro fator encontrado diz respeito a questões relacionadas com as condições de trabalho oferecidas pela organização, agregando 7 itens

(A4, A8, A10, A5, A3, A9 e A6). O segundo o fator, composto por 5 itens, são relacionados com a imagem da empresa, reputação e prestígio da mesma (A7, A12, A2, A1 e A11). Por último, o terceiro fator encontrado resulta da agregação de 2 itens, associados à flexibilidade que a empresa concede ao colaborador, sendo eles o item A13 e A14.

Posteriormente a esta análise foi analisado o coeficiente *Alpha de Cronbach*. As suas principais características são o facto de este coeficiente fornecer uma medida razoável na confiabilidade num único teste, não sendo por isso necessárias repetições. Devido à sua fórmula, é possível aplicar o coeficiente a questionários de escolha múltipla e ainda o facto de este poder ser calculado por princípios estatísticos básicos.

Segundo Gliem e Gliem, (2003) a confiabilidade do coeficiente de *Alpha Cronbach* varia entre 0 e 1 sendo o valor mínimo aceitável de 0,70 e o valor máximo esperado de 0,90, uma vez que os valores superiores a este poderão indicar que vários itens estão a medir o mesmo elemento, havendo por isso duplicação. No caso de isto ocorrer, os elementos duplicados deverão ser eliminados (Streiner, 2003).

Os autores Freitas e Rodrigues (2005) sugerem a seguinte escala de confiabilidade do coeficiente de Alpha Cronbach:

- $\alpha \leq 0,30$ – Confiabilidade muito baixa
- $0,30 < \alpha \leq 0,60$ – Confiabilidade baixa
- $0,60 < \alpha \leq 0,75$ – Confiabilidade moderada
- $0,75 < \alpha \leq 0,90$ – Confiabilidade alta
- $\alpha > 0,90$ – Confiabilidade muito alta

Posto isto, foram calculados os valores de variância explicada, assim como o valor de *Alpha Cronbach* dos 3 fatores, concluindo-se que o nível de confiabilidade é bastante aceitável.

5.4. Análise fatorial exploratória da retenção organizacional

Tal como na atração, foi realizada a mesma análise exploratória para a escala referente à retenção, com o objetivo de a examinar para posteriormente se proceder às corretas conclusões.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,844
Teste de esfericidade de Bartlett	0,001

Tabela 10: Teste KMO e Bartlett – Retenção

Relativamente à segunda análise efetuada, análise da retenção, é possível concluir que, à semelhança da primeira, a análise fatorial é apropriada pois o valor de KMO =0,844 é superior a 0,5 e o teste de Bartlett é significativo ($p \leq 0,01$).

Itens da Retenção	Componente		
	1	2	3
R4 - Ter boas condições de trabalho.	0,837		
R3 - Ter um salário e pacote de benefícios atrativos comparativamente a outras empresas.	0,822		
R6 - Existirem planos de desenvolvimento e oportunidades de progressão na organização.	0,736		
R5 - Ter um ambiente de trabalho descontraído e motivador.	0,625		
R8 - Sentir-me bem comigo mesmo/a a trabalhar na organização.	0,564		
R10 - Ter um bom relacionamento com os meus superiores e colegas de trabalho.	0,549		
R9 - Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.	0,489		
R7 - Trabalhar numa organização com um bom posicionamento nos media.		0,854	
R12- Trabalhar numa organização considerada líder na sua área.		0,781	
R1 - Prestígio da organização.		0,723	
R2 - Ir a eventos organizados pela empresa.		0,669	
R11 - Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.		0,645	
R14 - A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.			0,856
R13 - Ter um horário de trabalho flexível.			0,825
Variância Explicada	41,00	15,06	7,59
Alpha Cronbach	0,87	0,81	0,88

Tabela 11: Matriz de Componente Rotativa - Retenção

De acordo com o apresentado na tabela 11, o fenómeno da retenção também resultou em três fatores, estando também o primeiro relacionado com as condições de trabalho oferecidas, o segundo com a imagem da empresa e por fim, o último com a flexibilidade oferecida ao colaborador, agregando cada um os mesmos itens obtidos na análise da escala da atração. É importante ainda referir que um

item desta escala “Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional” (R9) foi mantido na análise, não obstante apresentar um *loading* abaixo de 0,5 ($r=0,489$) mas ainda assim muito próximo do limite que deve ser considerado (Field, 2012).

O *Alpha Cronbach* nos três fatores identificados pela matriz de componente rotativa é superior a 0,8 indicando assim um nível de confiabilidade alta na variável retenção. Este valor do alfa confirmou a manutenção do item que tinha obtido um *loading* ligeiramente inferior ao valor limite.

Terminada a análise fatorial, foi realizada a transformação das variáveis através da computação de médias, onde foram calculadas as médias e desvios-padrão para cada uma das variáveis que resultaram da análise fatorial, conforme apresentado na tabela 12.

	Média	Desvio Padrão	Condições Trabalho_ Atração	Imagem Empresa_ Atração	Flexibilidade_ Atração	Condições Trabalho_ Retenção	Imagem Empresa_ Retenç	Flexibilidade_ Retenção
Condições Trabalho_Atração	4,28	0,69	<i>0,89</i>					
Imagem Empresa_Atração	3,51	0,81	0,479**	<i>0,80</i>				
Flexibilidade_Atração	3,95	0,98	0,506**	0,300**	<i>0,89</i>			
Condições Trabalho_Retenção	4,42	0,64	0,565**	0,319**	0,275**	<i>0,87</i>		
Imagem Empresa_Retenção	3,67	0,85	0,224**	0,736**	0,067	0,445**	<i>0,81</i>	
Flexibilidade_Retenção	4,23	0,94	0,301**	0,121	0,507**	0,590**	0,230**	<i>0,88</i>

Nota: ** Nível de Significância $p < 0,001$; O valor do *Alpha Cronbach* encontra-se em itálico na diagonal.

Tabela 12: Análise Correlacional de Pearson

Como apresentado na tabela acima, os valores da média são aproximados sendo o da variável “Condições de Trabalho_ Retenção” o mais elevado e a variável “Imagem da Empresa_ Atração” como a mais baixa comparativamente às restantes. Relativamente ao desvio-padrão, medida que indica que quanto maior for, maior será a dispersão dos dados relativamente à média, os valores mais elevados no desvio-padrão dizem respeito às variáveis “Flexibilidade_Atração” e “Flexibilidade_Retenção”, significando que a maior discrepância nas respostas dos inquiridos diz respeito à variável da Flexibilidade, quer na atração como no momento de retenção.

A tabela 12 apresenta os valores resultantes da análise de Correlação de *Pearson*, com o objetivo de correlacionar todas as variáveis entre si. O Coeficiente de Correlação de *Pearson* corresponde a uma medida de relação estatística entre duas variáveis quantitativas que visa avaliar o grau de correlação linear entre elas. O seu coeficiente varia entre -1 e +1, em que -1 indica uma correlação negativa perfeita, +1 uma correlação positiva perfeita e 0 indica nenhuma correlação entre as mesmas. Quando uma variável é correlacionada consigo mesma, o coeficiente de correlação é sempre 1.

Segundo Field (2012), as variáveis que medem o mesmo construto, devem apresentar uma correlação elevada, sendo o esperado valores superiores a 0,3. Caso as variáveis tenham uma correlação bastante elevada (superior a 0,8) significa que essas mesmas variáveis são causadoras do problema da estimação do modelo, conhecido como multicolinearidade, ou seja, não é exequível separar o respetivo peso em cada um dos fatores (Field 2012).

De acordo com a tabela 12, constata-se que de uma forma geral a maioria das correlações ocorrem entre variáveis que estão relacionadas ao mesmo construto ou categoria (por exemplo, relacionadas à atração ou retenção) é expectável que se correlacionem fortemente entre si do que com as variáveis de outras categorias.

Relativamente à atração, as variáveis “Condições de Trabalho” e “Flexibilidade” apresentam uma forte correlação positiva ($r=0,506$; $p<0,001$) entre si, enquanto a variável “Imagem da Empresa” tem uma correlação moderada positiva ($r=0,479$; $p<0,001$) com as “Condições de Trabalho” e uma correlação fraca positiva ($r=0,300$; $p<0,001$) com “Flexibilidade”. Isso sugere que os respondentes valorizam a flexibilidade e boas condições de trabalho no momento da escolha de uma organização, preocupando-se também com a imagem da empresa, embora essa preocupação possa não ser tão forte quanto as outras duas.

Na retenção, as variáveis “Condições de Trabalho” e “Flexibilidade” têm uma correlação positiva forte ($r=0,590$; $p<0,001$), enquanto a variável “Imagem da Empresa” apresenta uma correlação positiva moderada com as “Condições de Trabalho” ($r=0,445$; $p<0,001$) e uma correlação positiva fraca com a

variável “Flexibilidade” ($r=0,230$; $p<0,001$). Essas correlações sugerem que os respondentes que percebem ter boas condições de trabalho e flexibilidade são mais propensos a permanecer na empresa. Além disso, a imagem também se revelou importante na retenção embora em menor grau do que as restantes variáveis, sugerindo que uma boa imagem da empresa pode influenciar positivamente a decisão de permanência dos colaboradores na empresa.

Para analisar as diferenças das respostas dadas pelos profissionais do Grupo Casais em relação aos profissionais não Casais, foi realizado um teste de médias (Teste T de *Student*). Este teste foi realizado como objetivo avaliar e compreender as diferenças entre os valores de atração e retenção dos profissionais do Grupo Casais quando comparados com os profissionais externos ao Grupo. Assim, este teste visa comparar as médias entre os dois grupos (Grupo 1 – colaborador do Grupo Casais e Grupo 2 – não colaborador do Grupo Casais), e compreender se as diferenças de médias são ou não significativas (Gomes, 2000).

	É colaborador no Grupo Casais?	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Condições Trabalho_Atração	Sim	99	4,302	0,563	0,057
	Não	102	4,265	0,803	0,080
Imagem Empresa_Atração	Sim	99	3,766	0,770	0,077
	Não	102	3,269	0,779	0,077
Flexibilidade_Atração	Sim	99	3,828	1,036	0,104
	Não	102	4,064	0,916	0,091
Condições Trabalho_Retenção	Sim	95	4,456	0,590	0,061
	Não	70	4,371	0,703	0,084
Imagem Empresa_Retenção	Sim	96	3,931	0,810	0,083
	Não	69	3,307	0,780	0,094
Flexibilidade_Retenção	Sim	96	4,167	0,996	0,102
	Não	70	4,329	0,863	0,103

Tabela 13: Comparação de médias entre colaboradores e não colaboradores do Grupo Casais

Os resultados indicaram que os respondentes da Casais (Grupo 1) têm uma resposta média ligeiramente acima dos colaboradores não Casais (Grupo 2), no entanto, apesar de registar um valor médio superior relativamente à variável “Condições de Trabalho”, a diferença média entre os dois grupos não é significativa, como se verifica na tabela 13. Ou seja, apesar de se verificar uma diferença nas respostas relativamente às condições de trabalho, apontando para uma resposta mais favorável nos respondentes do Grupo Casais, a diferença de médias não é significativa.

		t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
							Inferior	Superior
Condições Trabalho_Atração	Variâncias iguais assumidas	0,376	199	0,707	0,03688	0,09810	-0,15657	0,23033
	Variâncias iguais não assumidas	0,378	181,345	0,706	0,03688	0,09760	-0,15570	0,22946
Imagem Empresa_Atração	Variâncias iguais assumidas	4,548***	199	0,000	0,49703	0,10929	0,28152	0,71253
	Variâncias iguais não assumidas	4,549***	198,926	0,000	0,49703	0,10927	0,28156	0,71250
Flexibilidade_Atração	Variâncias iguais assumidas	-1,708	199	,089	-0,23544	0,13783	-0,50723	0,03635
	Variâncias iguais não assumidas	-1,705	194,549	,090	-0,23544	0,13808	-0,50777	0,03688
Condições Trabalho_Retenção	Variâncias iguais assumidas	0,835	163	0,405	0,08421	0,10090	-0,11503	0,28346
	Variâncias iguais não assumidas	0,813	132,909	0,418	0,08421	0,10361	-0,12073	0,28915
Imagem Empresa_Retenção	Variâncias iguais assumidas	4,955***	163	0,000	0,62400	0,102594	0,37532	0,87269
	Variâncias iguais não assumidas	4,986***	149,836	0,000	0,62400	0,12516	0,37669	0,87131
Flexibilidade_Retenção	Variâncias iguais assumidas	-1,093	164	0,276	-0,16190	0,14818	-0,45449	0,13068
	Variâncias iguais não assumidas	-1,117	159,106	0,266	-0,016190	0,14489	-0,44807	0,12426

Tabela 14: Comparação de médias entre colaboradores e não colaboradores do Grupo Casais - Níveis de significância

Na tabela 14, apresentam-se os resultados relativos às diferenças de médias encontradas no grupo de colaboradores da Casais em relação aos colaboradores não Casais. No que concerne à atração, é possível constatar que a variável condições de trabalho não apresenta diferenças significativas, logo as condições de trabalho não são um fator diferenciador na comparação entre colaboradores Casais e não Casais. Quanto à imagem da empresa, os valores indicam uma diferença de médias significativa ($t = 4,548$, $p < 0.001$). Os colaboradores do Grupo Casais têm uma média superior face aos não colaboradores relativamente à imagem da empresa pelo que é de admitir que a imagem é um fator importante de atração na empresa. A variável flexibilidade não apresenta diferenças de médias significativas, tal como se verificou relativamente às condições de trabalho.

Através desta análise é possível concluir que a imagem da empresa é um fator determinante para os colaboradores da Casais quando os mesmos ponderaram ingressar na organização. Ou seja, quando comparados os dois grupos, só a imagem da empresa / reputação é diferente nos dois, sendo superior nos profissionais da Casais.

Não se pode concluir o mesmo relativamente às condições de trabalho e à flexibilidade, pois nestas variáveis não existem diferenças significativas entre os profissionais da Casais e os demais profissionais exteriores à Casais.

No que concerne à retenção, não existem diferenças significativas na média de respostas relativamente às condições de trabalho, como para a atração. Apesar de a média de resposta ser superior nos trabalhadores do Grupo ($M=4,456$, $SD= 0,590$; $M=4,371$, $SD=0,703$), tal diferença não é significativa. Os resultados revelam que as condições de trabalho não são um fator de diferenciação no que toca à retenção. No que respeita à segunda variável “Imagem Empresa” o seu nível de significância é significativo ($t = 4,955$, $p < 0.001$), pelo que se conclui que a imagem é um fator importante na retenção dos profissionais da Casais, pois as diferenças entre as médias são significativas. Por último, na variável “Flexibilidade” a diferença entre as médias também não é significativa indicando que este fator não é distintivo dos dois grupos no que toca à retenção.

6. Discussão e conclusões do estudo

Na literatura o *Employer Branding* é uma forma das empresas se destacarem num mercado cada vez mais competitivo atraindo os melhores talentos. Atualmente, investir numa estratégia de *EB* pode trazer benefícios significativos para as organizações, como a redução do *turnover*, atração de profissionais mais ajustados à cultura e valores da empresa. Para além destes, outro benefício resultante da imagem positiva da empresa como entidade empregadora é a retenção de talentos e o subsequente aumento do comprometimento e satisfação dos colaboradores (Gilani *et al.*, 2017) num mercado cada vez mais competitivo (Kucherov & Zamulin, 2016).

A presente investigação procurou compreender em que medida o *EB* do Grupo Casais tem impacto na atração e retenção dos seus colaboradores, assim como a compreensão dos fatores mais determinantes no momento de entrada e decisão de permanência na organização.

Os resultados obtidos neste estudo evidenciam três categorias no que concerne à atratividade da empresa em cada um dos momentos (atração e retenção). Relativamente à atratividade, os autores Michaels *et al.* (2001) mencionam que os talentos procuram numa organização aspetos que os façam ficar interessados em colaborar com a mesma, nomeadamente se a empresa possuir uma cultura organizacional forte.

As condições de trabalho foram o primeiro fator identificado na análise fatorial indicando que os inquiridos valorizam as condições que a empresa proporciona, assim como a satisfação e realização pessoal ao colaborar com a mesma, consideram importante também os relacionamentos desenvolvidos com os colegas e chefia e o bom ambiente de trabalho. Associado a este fator estão também os benefícios que a empresa proporciona aos seus colaboradores e a progressão profissional dentro da organização. Segundo o estudo desenvolvido por Sokro (2012), a principal razão para os colaboradores decidirem ingressar numa organização são as boas condições de trabalho oferecidas pelas organizações.

O segundo fator encontrado está relacionado com a “Imagem da Empresa” indicando que os respondentes valorizam o facto de essa mesma organização estar bem posicionada nos media, ser uma boa referência no mercado, assim como ter um papel ativo no âmbito da responsabilidade social. O estudo de Gatewood *et al.* (1993), conclui que a imagem corporativa e a imagem de recrutamento são fatores importantes na tomada de decisões de emprego por parte dos candidatos.

O terceiro fator identificado no momento da atração foi a “Flexibilidade” que a empresa proporciona aos seus colaboradores, nomeadamente no que diz respeito ao horário de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. De acordo com Ceribeli *et al.* (2016) as empresas ao adotarem

medidas de flexibilidade tais como trabalhar a partir de casa, horário de trabalho flexível, entre outros, contribuem para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sendo importante no momento de entrada numa determinada organização, assim como na decisão de permanência. Para além do benefício para o colaborador, as organizações ao adotarem medidas de flexibilidade terão benefícios pois tornar-se-ão mais competitivas no mercado (Ceribeli *et al.*, 2016).

Tendo em conta a atração de potenciais candidatos, as organizações devem adotar estratégias que permitem atrair e reter talentos para que se tornem eficientes e eficazes. Algumas dessas estratégias passam pelo desenvolvimento de um ambiente de trabalho rico e psicologicamente capacitador e oportunidades de desenvolvimento. As organizações devem ter uma imagem respeitável e devem tratar os seus funcionários de forma justa (Sokro, 2012). Ainda na mesma linha de pensamento, o estudo de Sokro (2012) determinou a seguinte ordem de prioridade das variáveis mais importantes para atrair futuros colaboradores: ambiente de trabalho, responsabilidades no trabalho, desenvolvimento de competências e flexibilidade.

Os resultados relativos ao momento da retenção, indicaram os mesmos fatores identificados na atração, compostos pelos mesmos itens, ou seja, os motivos que terão um maior impacto na decisão de permanência por parte dos inquiridos nessa mesma organização, estão relacionados com as condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e progressão, o facto de a organização estar bem posicionada no mercado, com preocupações ao nível da responsabilidade social, assim como a flexibilidade oferecida aos colaboradores. Sokro (2012), conclui que os colaboradores ao trabalharem numa organização com a qual se identificam ao nível da sua imagem de marca, aumenta o seu sentimento de pertença para com a mesma. Ou seja, os colaboradores ao considerarem a imagem da sua organização como positiva, permanecerão mais tempo na mesma.

Para que os colaboradores tenham um sentimento de pertença à organização, é crucial que o processo de *EB* corresponda à realidade, ou seja, essa realidade deve ser transparente e sólida, transmitindo a realidade da imagem da empresa (Biswas & Suar, 2016). O estudo de Tanwar e Prasad (2016) consideram o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a flexibilidade fatores determinantes na retenção dos colaboradores.

Relativamente às variáveis identificadas, os resultados indicam que estas se correlacionam indicando que ao se associarem podem ter um impacto preditivo umas nas outras.

Quanto à avaliação do impacto que a imagem da empresa tem na atração e retenção dos colaboradores do Grupo Casais, foi realizado um teste comparativo entre as respostas dos colaboradores da Casais em relação aos profissionais de outras empresas. Concluiu-se que apenas a “Imagem da

Empresa” é um fator determinante de atração e retenção dos colaboradores do Grupo, em comparação com os demais profissionais. No que concerne às outras duas variáveis “Condições Trabalho” e “Flexibilidade” não se pode concluir que são determinantes no momento de entrada e na decisão de permanência para os colaboradores da Casais devido ao facto de a diferença entre as médias dos dois grupos não ser significativa.

Segundo Hanin *et al.* (2013), a percepção da marca empregadora influencia a relação entre a oferta de trabalho e o comprometimento afetivo dos funcionários, ou seja, quando a reputação da empresa é percebida de forma positiva tem impacto direto no comprometimento dos funcionários. Posto isto, os autores sugerem que as empresas devem investir numa marca/reputação positiva de forma a aumentar o compromisso dos colaboradores. Na mesma linha de pensamento Mouton e Bussin (2019) concluíram que colaboradores com elevada pontuação de *EB* para com a organização que trabalham estão mais satisfeitos com a entidade pelo que têm menos probabilidade de ponderar abandonar a organização, assim como de considerar essa hipótese caso sejam abordados por outras empresas.

A reputação de uma organização, a cultura organizacional, as oportunidades de desenvolvimento de carreira e a remuneração e benefícios são as dimensões que têm mais influência na atratividade das empresas (da Silva, 2021). Segundo Berthon *et al.* (2005) as empresas que possuem uma boa imagem / reputação tendem a ser mais atraentes para possíveis candidatos, traduzindo-se numa vantagem competitiva ao nível da atração de talentos.

As empresas estão cada vez mais a atuar num mercado competitivo, pelo que exige o uso de estratégias eficientes e eficazes na atração e retenção de talento, estratégias essas que devem ser realistas e focadas em resultados de forma a destacarem-se das demais concorrentes, contribuindo para a sua imagem. O *branding* tornou-se uma ferramenta para as organizações atraírem colaboradores de qualidade, logo é fundamental criarem ambientes de trabalho que proporcionem segurança psicológica, bem como oportunidades de evolução para atrair e reter os melhores talentos. A retenção de talentos é essencial para as organizações se tornarem mais eficientes e eficazes, dado que os colaboradores tendem a preferir trabalhar em organizações mais conceituadas (Sokro, 2012).

Concluindo, o *EB* torna-se um elemento essencial para as organizações atraírem e reterem talentos num mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Alguns fatores que influenciam a atratividade de uma organização, sobretudo do Grupo Casais são a sua reputação, o seu posicionamento, o seu prestígio e o facto de estar alinhada com a responsabilidade social assim como possuírem um papel ativo na sociedade. Consequentemente, esses foram os mesmos fatores identificados no momento de retenção, ou seja, são considerados como mais relevantes pelos colaboradores da Casais na sua

decisão de permanência na organização. As organizações com uma boa reputação como empregadoras são vistas como mais atraentes e competitivas no mercado de trabalho, mantendo-se eficientes e eficazes na sua área de negócio. Posto isto, pode-se concluir que o *EB* tem um impacto positivo e direto na atração e retenção dos colaboradores do Grupo Casais.

Em suma, *EB* refere-se à imagem e reputação de uma organização como empregadora aos olhos de funcionários atuais e potenciais. Abrange todos os aspetos da cultura, valores, missão e ambiente geral de trabalho da organização. O impacto da marca do empregador na atração e retenção pode ser significativo, na medida em que:

- Uma forte marca empregadora pode ajudar uma organização a atrair talentos de alta qualidade, pois melhora a reputação da organização e torna-a num lugar desejável para se trabalhar;
- Uma marca empregadora positiva também pode melhorar as taxas de retenção dos colaboradores, estes tendem a ser leais e comprometidos com a organização;
- Uma marca empregadora forte traduz-se em vantagem competitiva para as organizações na atração e retenção dos melhores talentos, pois uma marca forte diferencia-se da concorrência, sendo crucial num mercado cada vez mais competitivo;
- Quando uma organização tem uma reputação positiva, tem menos custos ao nível de recrutamento e formação, sendo mais fácil atrair e reter talentos de alta qualidade. Além disso, funcionários satisfeitos com seu ambiente de trabalho têm menos chances de sair, reduzindo o *turnover* e por sua vez o custo da rotatividade.

No geral, a marca do empregador pode ter um impacto significativo na atração e retenção. Ao desenvolver uma forte marca empregadora, as organizações podem atrair os melhores talentos, reter funcionários, obter vantagem competitiva e economizar custos.

6.1. Conclusão

O *EB* é uma forma de as empresas se destacarem num mercado caracterizado cada vez mais pela elevada competitividade permitindo atrair os melhores talentos, ou seja, investir numa estratégia de *EB* proporciona às empresas um conjunto de benefícios para as mesmas como a redução do *turnover*, atração de profissionais ajustados com a cultura e valores da empresa e ainda a retenção através do aumento do sentimento de pertença e satisfação dos seus colaboradores.

Relativamente ao objetivo em questão, foi possível identificar três categorias no que concerne à atratividade e retenção das empresas, sendo elas as condições de trabalho, a imagem da empresa e ainda a flexibilidade. Isto permite concluir que as organizações devem adotar e desenvolver estratégias

tendo em conta essas mesmas categorias, tais como o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho, proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos seus colaboradores e ainda trabalhar para transmitirem uma imagem respeitável e tratar os colaboradores de forma justa.

No caso específico do Grupo Casais, foi possível concluir que estes indicam níveis mais elevados de percepção quanto às condições de trabalho, imagem e flexibilidade relativamente à atração e à retenção na empresa, todavia, apenas a imagem da empresa é um fator determinante na decisão de entrada no Grupo, assim como na decisão de permanência no mesmo em comparação com os demais profissionais, ou seja, relativamente aos profissionais de outras empresas.

6.2. Limitações e Contribuições do Estudo

Uma das finalidades desta investigação consistiu em partilhar os dados analisados com o Grupo Casais de forma a que possam adotar medidas que tornem a empresa mais atraente no mercado de trabalho. Com base nos valores de trabalho mais e menos valorizados pelos funcionários, a organização pode ajustar a sua estratégia e objetivos de curto e longo prazo a fim de atrair profissionais, incluindo recém-licenciados ou mestres que procuram a sua primeira experiência profissional, assim como aqueles que já detêm experiência profissional.

Tal como concluído anteriormente o fator que contribui para atração e retenção dos colaboradores da Casais é a sua imagem, logo é crucial o desenvolvimento contínuo da estratégia de *EB* da empresa, valorizando as suas principais atividades, estratégias com o objetivo de chegar ao público-alvo e reter os seus melhores talentos. Relativamente às estratégias a implementar, uma vez que a organização aposta na formação e nas oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores, é necessário garantir que existe uma estrutura onde é possível aplicar esse crescimento dos colaboradores, possibilitando o desenvolvimento da carreira profissional dos mesmos.

Segundo estudos expostos ao longo da investigação, as organizações devem assegurar que existe um ambiente de trabalho saudável e acolhedor nas suas equipas e departamentos, traduzindo-se numa melhoria das relações de trabalho quer com as chefias quer com os demais colegas.

Posto isto, o Grupo Casais deve definir a sua marca como entidade empregadora, ou seja, focar-se na imagem que quer transmitir aos potenciais candidatos e colaboradores, transmitindo os seus valores, missão e visão de forma clara. Deve ainda promover a diversidade e inclusão no seu ambiente de trabalho, ajudando a aumentar a satisfação dos seus colaboradores e conseqüentemente a sua reputação no mercado e ainda monitorizar a sua reputação online, ou seja, analisar o que é dito acerca da empresa nas diversas redes sociais permitindo a compreensão de como a mesma é percebida pelos

colaboradores e potenciais colaboradores e caso necessário tomar medidas para melhorar a sua reputação. Ainda na mesma linha de pensamento, é crucial a abertura ao feedback dos seus colaboradores de forma a compreender o que está a funcionar bem e o que pode ser alvo de melhoria na sua estratégia. Estas sugestões irão ajudar a empresa a melhorar continuamente a sua reputação e imagem no mercado.

Relativamente às limitações da presente investigação foi o facto de aquando da construção do questionário se ter optado por uma escala não muito longa e detalhada, assim como a preferência por questões de escolha múltipla de forma a obter o maior número de respostas possível. Contudo, essa redução pode ter influenciado a precisão das conclusões assim como dos resultados obtidos do estudo.

Uma outra limitação deste estudo consiste no facto de que, inicialmente, a intenção era alcançar um público mais jovem de forma a compreender quais os fatores mais relevantes para estes no momento de entrada no mercado de trabalho e início da sua carreira profissional. No entanto, os resultados mostram que a maioria dos respondentes tem mais de 30 anos, o que indica que eles têm mais de 5 anos de experiência profissional. Isso pode ter influenciado os resultados obtidos, uma vez que a maioria dos participantes já passou a fase inicial da sua carreira podendo ter valores e perspetivas diferentes daqueles que a estão a iniciar.

De modo a prosseguir com esta temática seria igualmente relevante a compreensão do impacto do *EB* na atração e retenção em segmentos de talento distintos, ou seja, candidatos com níveis de experiência e áreas de trabalho diferentes. Pois, o *EB* pode ser mais relevante para jovens que estão a iniciar a sua carreira profissional em comparação com profissionais com alguma experiência de trabalho.

Um outro ponto que poderia ser explorado em estudos futuros, seria a compreensão da perceção dos colaboradores sobre o Grupo Casais e como se compara com a marca de outras empresas do mesmo setor, isso iria permitir à organização a preferência do seu público-alvo, assim como o seu posicionamento face aos demais concorrentes. A relação entre *EB* e performance organizacional seria igualmente interessante, na medida em que a forma como a marca é percebida pode impactar no desempenho e produtividade organizacional.

Referências Bibliográficas

- Abassi, M., & Hollman, N. (2000). Factors related to employee turnover. *Kuala Lumpur, Malaysia: Hamming Books. Abo, EB (2012). Modelling commitment and performance: Consequent outcome measures of organisational climate four frame leadership styles and job satisfaction. Southeast Asian Interdisciplinary Research Journal, 1*, 19-44.
- Academia Casais (2022). Consultado em: <https://casais.pt/pessoas/academia-casais/>
- Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M., & Ahmed, Z. (2017). Impact of employer branding on organization's performance, *Journal of Transnational Management, 22*(3), 153-170.
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS), 1*(2).
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review, 80*(1), 80-88.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.
- Badawy, A., Fahmy, V., & Magdy, M. (2017). Can employer branding raise the retention and motivation of egyptian employees? *Journal of Competitiveness Studies, 25*(3), 250-265.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 14*(2), 307-320.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Bento, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementariedade?. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira), 67*(4), 40-43.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3*, 25-28.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172.
- Bish, A., & Jorgensen, F. (2016). Employee perceptions of the talent management message: Case analyses in Danish SMEs. In *Annual Meeting of the Academy of Management, 76*, 1-1.
- Biswas, M. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *J Bus Ethics, 136*, 57-72.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2015). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, SP: Cengage.
- Bretz Jr, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel psychology, 42*(3), 561-581.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning, 24*(4), 17-23.
- Busque-Carrier, M., Le Corff, Y., & Ratelle, C. F. (2022). Development and validation of the integrative work values scale. *European Review of Applied Psychology, 72*(5), 100766.
- Byham, W. C. (2001). Are leaders born or made? *Workspan, 44*(12), 56-60.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2244-2266.
- Câmara, Pedro B. da; Guerra, Paulo B. & Rodrigues, Joaquim V. (2007). *Novo Humanator: Recurso Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review, 86*(3), 74.

- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 305-331.
- Casais Career (2022). Consultado em: <https://careers.casais.pt/>
- Ceranic, S., & Popovic, B. (2009). Human resources management in small and medium enterprises. *Agroinform Publishing House*, 3, 71-74.
- Ceribeli, H. B., & Ferreira, F. J. R. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 10(3), 37-56.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (Edição: 4ª).
- Chowanec, G. D., & Newstrom, C. N. (1991). The strategic management of international human resources. *Business Quarterly*, 56(2), 65-70.
- Collings, D., Almeida, F. & Mellahi, P. (2009). The employer brand and the brand of the employee: exploring nature of the relationship. *Journal of Brand Management*.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Almedina.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dagenais, F. (1998). Super's work values inventory scales as intrinsic or extrinsic constructs. *Psychological Reports*, 83(1), 197-198.
- Damáσιο, B. F. (2013). Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. *Psico-USF*, 18, 211-220.
- da Silva, C. S. M. (2021). Relevância da Dimensão Social e Ambiental da Responsabilidade Social Corporativa na Marca Empregadora.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
- Das, V. T., & Rao, P. H. (2011). Employer brand in India: A strategic HR tool for competitive advantage. *i-Manager's Journal on Management*, 6(1), 1.
- Dias, I. (1994). O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Edwards, M. R. (2005). Employer and employee branding: HR or PR. *Managing human resources: personnel management in transition*, 4, 266-286.
- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3).
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage publications.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics*, 7(2).
- Freitas, A. L. P., & Rodrigues, S. G. (2005, November). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In *Simpósio de Engenharia de produção*, 12(2005), 07-09.
- Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent wars: Out of mind, out of practice. *Human Resource Planning*, 27(4), 15-19.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.

- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee relations*, 37(1), 102-121.
- George, W. R. (1977). The retailing of services—A challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85-98.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and community education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair, J. F., Black, Anderson, R. E., Tatham, R. L & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*, 5. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Hanin, D., Stinghamber, F., & Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4).
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31, 67-82.
- Hilton, D. M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12-16.
- Hirschi, A. (2008). Personality complexes in adolescence: Traits, interests, work values, and self-evaluations. *Personality and Individual Differences*, 45(8), 716-721.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 359-393.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*.
- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326-339.
- Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review*, 5(2), 228-257.
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25, 32-44.
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.
- Knoop R. (1994). Work values and job satisfaction. *The Journal of Psychology*, 128(6), 683-690.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lyons, S. (2003), *"An exploration of generational values in life and at work"*, unpublished doctoral dissertation, Carleton University, Ottawa.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002.

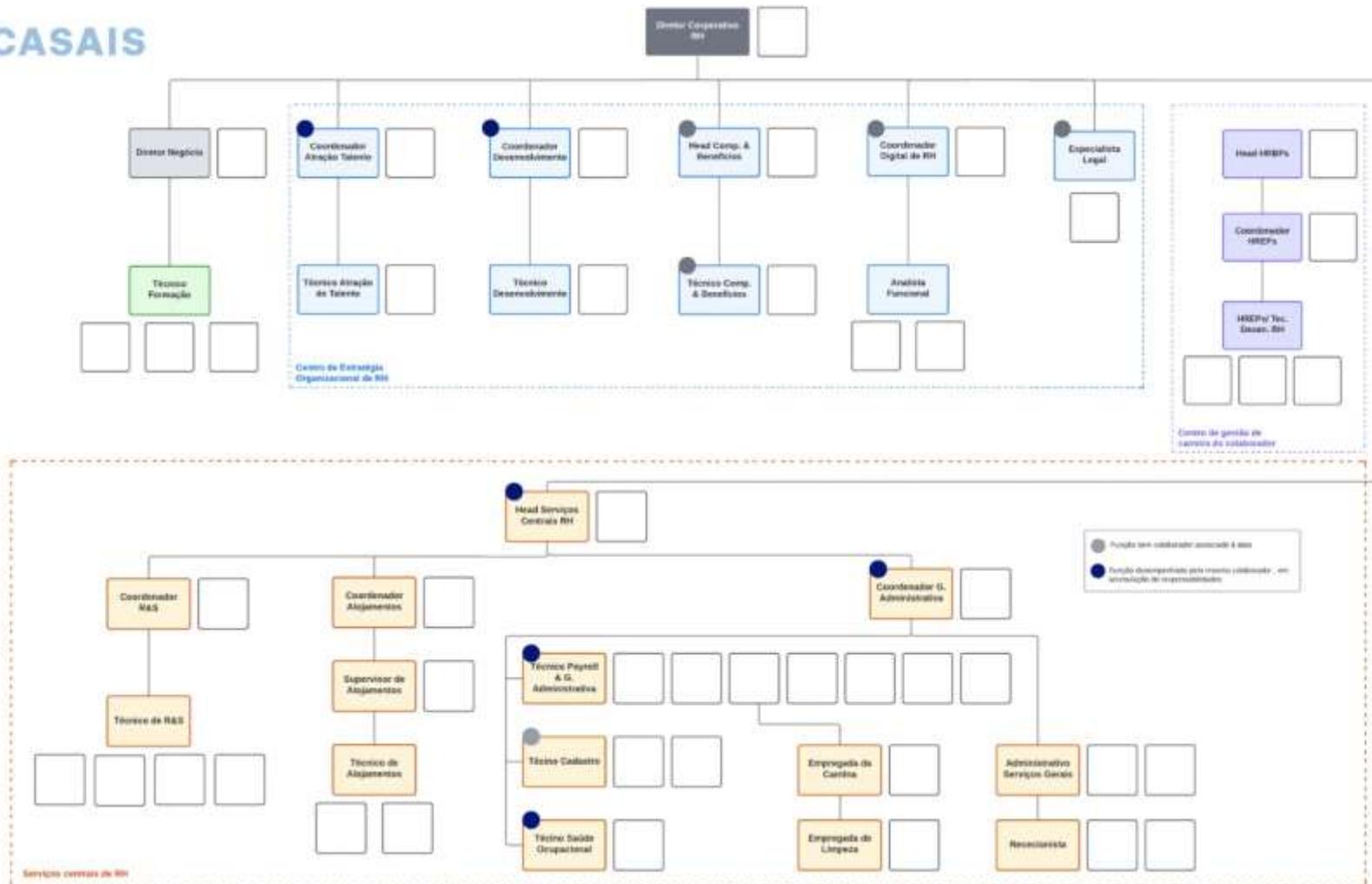
- Macnab, D., Bakker, S., & Fitzsimmons, G. (2005). Career values scale manual and user's guide. *Canada: Psychometrics Canada Ltd.*
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. *Global Management Review, 4*(2).
- ManpowerGroup (2018). 2018 Talent Shortage Survey. *Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge*. Retirado de: www.manpowergroup.com/talent-shortage-2018
- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and people management: what's in a name?.* CIPD Publishing.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR.* Routledge.
- Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work–life balance and organizational talent management: Mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 24*(1), 41-59.
- Maxwell, R., & Knox, S. (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), 1-16.
- Mercer, S. R. (2005). Best-in-class leadership. *Leadership Excellence, 22*(3), 17.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent.* Harvard Business Press.
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5*(2), 289-306.
- Mitchell, S. J., & Beese, W. J. (2002). The retention system: reconciling variable retention with the principles of silvicultural systems. *The forestry chronicle, 78*(3), 397-403.
- Moon, S. M. (2003). Personal talent. *High Ability Studies, 14*(1), 5-21.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management, 16*(3), 160-175.
- Mouton, H., & Bussin, M. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 22*(1), 1-8.
- Muchinsky, P. M., & Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior, 17*(3), 263-290.
- Nevill, D. D., & Kruse, S. J. (1996). Career assessment and the Values Scale. *Journal of Career Assessment, 4*(4), 383-397.
- Newnam, S., & Goode, N. (2019). Communication in the workplace: Defining the conversations of supervisors. *Journal of safety research, 70*, 19-23.
- 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.
- Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning.* Canada: Wiley.
- Pimentel-Gomes, F. (2000). Curso de Estatística Experimental, 14ªed. *Editores F. Pimentel-Gomes.*
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management, 32*(6), 868-897.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover.* Iowa State Press.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Gradiva.
- Randstad (2021). *Employer Brand Research 2021 Global Report.* Retirado de: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf>
- Rego, A. (2016). *A Gestão do Talento. HUMANATOR XXI: Recursos Humano e Sucesso Empresarial* (Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology, 48*(1), 49-71.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schiemann, W. A. (2012). *The ACE advantage: How smart companies unleash talent for optimal performance*. Society for Human Resource Management.
- Schreurs B., van Emmerik I. H., Van den Broeck A., Guenter H. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 18*(4), 267-281.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business, 46*(4), 506-516.
- Sehgal, K. & Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *The IUP Journal of Brand Management, 5*(1).
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision, 42*(3), 307-323.
- Shah, M. (2011). Talent Retention through Employer Branding. *Journal of Marketing & Communication, 6*(3).
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management, 4*(18), 164-173.
- Sortheix F. M., Dietrich J., Chow A., Salmela-Aro K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 466-475.
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of personality assessment, 80*(3), 217-222.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and commercial training, 43*(59), 266-274.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(9), 1799-1815.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review, 17*(3_suppl), 186S-206S.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Ulrich, D., & Smallwood, W. N. (2003). *Why the bottom line isn't! : How to build value through people and organization* (No. 20745). Wiley.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International, 17*(1), 1-9.
- Urbina, S. (2007). Fundamentos em fidedignidade. *Urbina S. Fundamentos da testagem psicológica. Porto Alegre (RS): Artmed, 121-54*.
- Usher, R. (2002). A critique of the neglected epistemological assumptions of educational research. In *Understanding educational research* (pp. 17-40). Routledge.
- Vansteenkiste M., Neyrinck B., Niemiec C. P., Soenens B., Witte H., Broeck A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(2), 251-277.
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.
- Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa. *São Paulo: Atlas, 34, 38*.

- Wasmuth, W. J., & Davis, S. W. (1983). Why employees leave. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24(1), 11-18.
- Walker, J. W., & Larocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, 25(3), 12-14.
- Williamson, C. L., Cope, J. G., Thompson, L. F., & Wuensch, K. L. (2002). Policy capturing as a tool to enhance recruiting. *Career Development International*, 7(3), 159-166.

Apêndices

Apêndice 1 – Organograma DRH Grupo Casais



Apêndice 2 - Questionário

Consentimento Informado

O presente questionário é realizado no âmbito do meu Relatório de Estágio inserido no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Minho, sob orientação da Professora Doutora Carla Freire.

O principal objetivo deste questionário consiste em recolher informação com a finalidade de explorar a importância que os valores do trabalho têm na atração e retenção dos atuais ou potenciais colaboradores do Grupo Casais. Desta forma, solicito a sua colaboração através da resposta às questões colocadas, garantindo o anonimato e tratamento confidencial da informação.

O preenchimento deste questionário tem a duração aproximada de 3 minutos.

A sua participação é **voluntária**, sendo que a informação será recolhida de forma **anónima** e **confidencial**, tratada estatisticamente de forma agregada.

Para qualquer esclarecimento adicional poderá contactar-me através do e-mail: pg46164@uminho.pt ou anafernandes040800@gmail.com.

Ao aceitar participar voluntariamente neste estudo, confirma que está esclarecido(a) e concorda com as condições do mesmo. Caso pretenda terminar a sua participação basta fechar a janela do navegador.

Obrigada pela colaboração!
Ana Fernandes

Aceita participar no estudo?

Sim

Não

É colaborador no Grupo Casais?

Sim

Não

As seguintes questões têm como objetivo analisar os fatores que determinam a atração e retenção no Grupo Casais ou na empresa onde se encontra atualmente.

Caso seja estudante e está à procura da sua primeira experiência profissional, por favor considere apenas a primeira coluna do questionário (ATRAÇÃO).

Para qualquer uma das colunas que se segue, deverá considerar a seguinte escala:

- 1- Nada importante
- 2- Pouco importante
- 3- Neutro
- 4- Importante
- 5- Muito importante

Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade	<input type="radio"/>									
Trabalhar numa organização considerada líder na sua área	<input type="radio"/>									
Ter um horário de trabalho flexível	<input type="radio"/>									
A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais	<input type="radio"/>									

Género

Feminino

Masculino

Outro

Idade

Entre 20 a 24 anos

Entre 25 a 29 anos

Mais de 30 anos

Localização geográfica

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Alentejo

Algarve

Ilhas

Outro

Habilitações académicas (concluído)

Doutoramento

Mestrado

Pós-graduação

Licenciatura

Ensino Secundário

Área profissional

Engenharia

Ciências Sociais e Económicas

Tecnologias de Informação

Outra

Categoria profissional

Operacional

Comercial

Técnico / gestor

Administrativo

Outro

Situação profissional

Ainda não tenho experiência

Menos de 1 ano de experiência

1 a 2 anos de experiência

3 a 5 anos de experiência

Mais de 5 anos de experiência

Desempregado (a)