

O *employer branding* enquanto estratégia de atração e retenção de talentos nas PME

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Beatriz Maria Alves Pinheiro

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
2º ciclo de estudos

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

dezembro de 2024

Declaração de Integridade

Eu, Beatriz Maria Alves Pinheiro, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11780 do Mestrado em Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 10 /12 /2024

Beatriz Maria ALVES Pinheiro

Agradecimentos

Não seria possível começar de outra forma se não agradecer à minha família que foi o meu suporte e a minha força todos os dias.

Aos meus pais, em especial à minha mãe, que nunca desistiu de mim e me motivou a continuar. Se este trabalho final de mestrado está feito, é graças a ela. O carinho e a compreensão deles foram essenciais à sua conclusão, especialmente nos momentos de maior cansaço.

Às minhas primas, agradeço o constante incentivo e apoio emocional. Obrigado por acreditarem sempre em mim.

À minha família, por todo o carinho e apoio, o meu muito obrigado.

À Noa, a minha companheira de quatro patas que esteve presente todos os dias e a todas as horas.

Agradecer também aos meus amigos, que me acompanharam e que, de uma forma ou de outra, fizeram parte desta jornada e me proporcionaram momentos de pura diversão e união.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Nunes, que esteve sempre disponível para esclarecer todas as minhas dúvidas. Agradeço a sua orientação, paciência e dedicação ao longo de todo o processo. As suas sugestões e críticas construtivas foram fundamentais ao desenvolvimento desta dissertação.

Deixo também o meu agradecimento às empresas que participaram neste estudo, pois sem a sua colaboração, isto não teria sido possível.

A todos, o meu sincero OBRIGADA!

Resumo

O *Employer Branding* (EB) tem emergido como uma ferramenta estratégica e diferenciadora fundamental para as organizações que procuram ter sucesso na atração e retenção de colaboradores talentosos. Principalmente para as Pequenas e Médias Empresas (PME) onde a escassez de recursos financeiros e a falta de visibilidade no mercado de trabalho representam desafios adicionais à Gestão de Talentos (GT). Torna-se assim essencial compreender como o EB pode ajudar a uma GT mais eficaz e competitiva, através de uma proposta de valor atrativa para os colaboradores.

Considerando a reduzida investigação ao nível da GT nas PME, que acontece maioritariamente em grandes empresas, e a escassa investigação das práticas de EB nas mesmas, principalmente em Portugal, é fundamental uma investigação que ajude a compreender os desafios que as PME enfrentam nas suas práticas de GT e a implementação de estratégias de EB de modo a atenuar os mesmos. O presente estudo aborda os principais desafios enfrentados pelas PME na atração e retenção de profissionais qualificados e examina como o EB pode atuar como solução diferenciadora.

A investigação realizou-se através de entrevistas semiestruturadas aos profissionais de recursos humanos de oito PME, assumindo o carácter de investigação qualitativa com estudos de caso múltiplos. Os resultados indicam que as práticas de EB, embora não reconhecidas explicitamente pela maioria das organizações, contribuem de forma positiva para a atração e retenção de talentos, desde que exista um investimento nessas ações. As práticas de GT são frequentemente reativas e informais e a limitação de recursos foi apontada como o principal obstáculo na atração e retenção de colaboradores. A flexibilidade de horários e a oferta de um bom ambiente de trabalho foram os benefícios não financeiros mais mencionadas para a substituição dos benefícios financeiros. Contudo a falta de uma comunicação estruturada da proposta de valor compromete a capacidade de se posicionarem como empregadores atrativos. A investigação conclui que uma abordagem mais estratégica e intencional de EB ajudaria as PME a competirem de forma mais eficaz na atração e na retenção de talentos.

Palavras-chave

Employer Branding; Employer Value Proposition; Gestão de Talentos; Atração de Talentos; Retenção de Talentos; Pequenas e Médias Empresas (PME).

Abstract

Employer Branding (EB) has emerged as a key strategic and differentiating tool for organisations seeking to succeed in attracting and retaining talented employees. Especially for small and medium-sized enterprises (SMEs), where scarce financial resources and a lack of visibility in the labour market pose additional challenges for talent management (TM). It is therefore essential to understand how EB can help make TM more effective and competitive through an attractive value proposition for employees.

Considering the limited research on TM in SMEs, which is mostly carried out in large companies, and the scarcity of research on EB practices in SMEs, especially in Portugal, research that helps to understand the challenges that SMEs face in their TM practices and the implementation of EB strategies in order to mitigate them is essential. This study addresses the main challenges faced by SMEs in attracting and retaining qualified professionals and examines how EB can act as a differentiating solution.

The research was carried out through semi-structured interviews with human resources professionals from eight SMEs, taking on the character of qualitative research with multiple case studies. The results indicate that EB practices, although not explicitly recognised by most organisations, make a positive contribution to attracting and retaining talent, provided there is an investment in these actions. Talent management practices are often reactive and informal, and limited resources were identified as the main obstacle to attracting and retaining employees. Flexible working hours and a good working environment were the non-financial benefits most often mentioned in place of financial benefits. However, the lack of structured communication of the value proposition jeopardises their ability to position themselves as attractive employers. The research concludes that a more strategic and intentional approach to EB would help SMEs compete more effectively in attracting and retaining talent.

Keywords

Employer Branding; Employer Value Proposition; Talent Management; Talent Attraction; Talent Retention; Small and Medium-sized Enterprises (SMEs).

Índice

1.	Introdução	1
2.	Enquadramento Teórico.....	5
2.1.	Os Conceitos: Gestão de Talentos e Gestão de Recursos Humanos	5
2.2.	Atração e Retenção de Talentos.....	8
2.3.	Atração e Retenção de Talentos nas PME	12
2.4.	<i>Employer Branding</i>	14
2.4.1.	Enquadramento do <i>Employer Branding</i>	14
2.4.2.	Definição e Conceitos.....	16
2.4.3.	Implementação do <i>Employer Branding</i> nas Organizações	19
2.5.	<i>Employer Branding</i> Enquanto Estratégia Diferenciadora nas PME.....	21
3.	Metodologia.....	27
3.1.	Abordagem da Investigação.....	27
3.2.	Procedimentos Metodológicos.....	30
3.2.1.	Critérios para Determinação e Seleção da Amostra	30
3.2.2.	Abordagem de Contacto da Amostra.....	32
3.2.3.	Guião da Entrevista	33
3.2.4.	Caracterização das Entrevistas	35
4.	Apresentação e Discussão dos Resultados	37
4.1.	Caracterização dos Casos.....	37
4.2.	Gestão de Talentos: Abordagem e Desafios.....	40
4.3.	<i>Employer Branding</i>	47
4.3.1.	Compreensão e Impacto na Gestão de Talentos.....	47
4.3.2.	Cultura Organizacional.....	52
4.3.3.	Bem-estar e Satisfação no Trabalho	56
4.4.	O Impacto Global do <i>Employer Branding</i> na Gestão de Talentos.....	60
5.	Conclusão, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	65
5.1.	Conclusão.....	65
5.2.	Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	68
	Referências Bibliográficas	71
	Apêndices.....	82

Lista de Tabelas

Tabela 1. Seleção da amostra.	31
Tabela 2. Caracterização das empresas.	35
Tabela 3. Caracterização sociodemográfica.	39
Tabela 4. Caracterização organizacional.	40
Tabela 5. Gestão de talentos.	42
Tabela 6. Desafios de atração e retenção de talentos.	46
Tabela 7. Conceito de <i>Employer Branding</i>	48
Tabela 8. Práticas de <i>Employer Branding</i>	50
Tabela 9. Dimensões da proposta de valor.	51
Tabela 10. Características da cultura organizacional.	56
Tabela 11. Bem-estar dos colaboradores.	57
Tabela 12. Benefícios oferecidos pelas PME.	59
Tabela 13. Impacto do <i>Employer Branding</i> na gestão de talentos.	61

Lista de Acrónimos

GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Gestão de Talentos
PME	Pequenas e Médias Empresas
EB	<i>Employer Branding</i>
EVP	<i>Employer Value Proposition</i>
GPTW	<i>Great Place To Work</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>

1. Introdução

No cenário empresarial atual, extremamente competitivo e em constante mudança, as organizações enfrentam uma luta não só pelos melhores produtos, serviços ou clientes, mas principalmente pelos melhores colaboradores. Esta mudança de paradigma veio destacar o papel cada vez mais central das pessoas no seio organizacional (Cardoso, 2016). As empresas sabem hoje, que ao atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, agregam valor à organização e melhoram diretamente o seu desempenho (Moradi, Momayez & Moghadam, 2022). Por esse motivo, é imprescindível que as organizações trabalhem a sua visibilidade e se posicionem como empregadores atrativos, destacando os aspetos que a tornam num local de trabalho único e desejável, para que possam atrair e reter mais e melhores colaboradores.

O *Employer Branding* surge como uma estratégia vital neste panorama empresarial, definido como os esforços que a organização promove, tanto dentro como fora da empresa, de modo a projetar-se na mente dos atuais e potenciais funcionários como o melhor local para se trabalhar (Backhaus e Tikoo, 2004; Sullivan, 2004). A percepção que os candidatos têm da imagem de uma organização influencia significativamente a sua decisão de se candidatar a uma vaga (Turban & Cable, 2003). Por conseguinte, a elaboração de uma proposta de valor - ou seja, o conjunto de benefícios oferecidos pela organização - deve ter efetivamente significado e relevância para os funcionários e a sua comunicação clara e precisa é essencial para a construção e manutenção de uma imagem consistente e coerente do empregador. (App, Merk & Büttgen, 2012; Moroko & Uncles, 2008).

As empresas concentram-se atualmente em ativos intangíveis, como a criação de ambientes de trabalho positivos e um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e sabem que a remuneração e os benefícios tangíveis deixam de ser o principal fator de atração e retenção de talentos (Ahmić & Čizmić, 2021). A realidade é que o fator remuneratório deve continuar a ser competitivo e influencia a decisão de um candidato, mas os melhores talentos são atraídos por líderes com uma visão clara do futuro e um histórico comprovado de sucesso. Para uma atração e retenção eficaz, é crucial que a organização tenha uma missão convincente que ressoe com os candidatos. Mesmo que a empresa acredite profundamente na sua missão, se o candidato não estiver plenamente alinhado com os valores e objetivos da organização, este não será a escolha ideal (Looney & Looney, 2005).

O *Employer Branding* tornou-se uma ferramenta crucial na Gestão de Talentos, ajudando à criação de uma identidade forte e definida entre os colaboradores e atuando como a primeira escolha de potenciais funcionários. As empresas que consigam alinhar as práticas de *Employer Branding* com as práticas de Gestão de Talentos ganham uma vantagem na atração e retenção de colaboradores talentosos (Maheshwari, Gunesh, Lodorfos & Konstantopoulou, 2017). E por esse motivo, a procura por práticas de *Employer Branding* que criem um ambiente de trabalho positivo que além de reter os funcionários, fomenta a satisfação e o comprometimento dos mesmos, diminuindo as intenções de rotatividade e alavancando a atratividade da empresa (Barrow & Mosley, 2005), é uma realidade que se vai aceitando gradualmente como imprescindível.

Segundo os dados do INE, o tecido empresarial português é composto essencialmente por pequenas e médias empresas. Estas que, devido à sua dimensão, são também aquelas que maiores desafios enfrentam na atração e retenção de profissionais talentosos (Krishnan & Scullion, 2017). O *Employer Branding* permite que estas empresas consigam competir eficazmente na atual guerra pelos melhores talentos, principalmente com empresas de maior dimensão, através de estratégias financeiramente acessíveis, aumentando assim a sua visibilidade e atratividade (Williamson, Cable & Aldrich, 2002). Construir e comunicar uma imagem positiva permite que as empresas e, em especial, as Pequenas e Médias Empresas, ampliem o seu alcance e melhorem a sua capacidade de atração e retenção de talentos (Björk *et al.*, 2022). Não obstante, são também aquelas menos estudadas ao nível da Gestão de Talentos e, quando a temática abrange o *Employer Branding*, mais escassas se tornam as investigações.

Partindo desta necessidade organizacional, o objetivo deste estudo pretende investigar a utilização do *Employer Branding* enquanto estratégia diferenciadora na atração e retenção de talentos nas Pequenas e Médias Empresas. Para isso, serão identificados os principais desafios que as Pequenas e Médias Empresas enfrentam ao nível da atração e retenção de talentos e analisar se a solução passa por melhorar a sua perceção enquanto entidade empregadora. Especificamente, para a elaboração desta investigação, foram desenvolvidas cinco questões de investigação, às quais se pretende dar resposta ao longo do estudo:

Q1: Como é que as Pequenas e Médias Empresas percebem e abordam a Gestão de Talentos?

Q2: Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas na atração e na retenção de talentos?

Q3: Quais são as práticas e as estratégias específicas de *Employer Branding* adotadas pelas empresas para promoverem uma imagem positiva como empregadores?

Q4: Como são comunicados os benefícios, a proposta de valor e os elementos da cultura organizacional de modo a contruir confiança e comprometimento entre os colaboradores?

Q5: Qual é o grau de investimento e prioridade da empresa no desenvolvimento e no bem-estar dos colaboradores?

Considerando que a maioria dos estudos sobre Gestão de Talentos e *Employer Branding* são focados em empresas de grande dimensão, o conhecimento sobre a sua eficácia em Pequenas e Médias Empresas é bastante limitado. E quando reduzido a Portugal, o número de investigações torna-se escasso. Além disso, o conhecimento e compreensão desta estratégia é também um fator que necessita de ser investigado, uma vez que a literatura de outros países aponta para um desconhecimento do seu significado, principalmente por empresas de menor dimensão. Deste modo, parece adequado e necessário aprofundar o debate da Gestão de Talentos, agora em Pequenas e Médias Empresas e investigar a implementação do *Employer Branding* enquanto estratégia que ajuda a colmatar os desafios destas empresas na atração e retenção de colaboradores.

Este estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro aborda uma breve introdução à temática com a elaboração das respetivas questões de investigação que nortearam o presente estudo. O segundo capítulo diz respeito ao enquadramento teórico onde são apresentadas as principais ideias e teorias presentes na literatura acerca do tema, iniciando-se com uma visão geral da Gestão de Talentos e da sua evolução no seio organizacional, sucedendo a análise das estratégias de atração e retenção de talentos nas empresas, nomeadamente nas Pequenas e Médias Empresas e por fim, o impacto e implementação que o *Employer Branding* tem para estas empresas. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada, nomeadamente a abordagem de investigação e os procedimentos utilizados. Os últimos capítulos, 4 e 5, referem-se à apresentação e discussão dos resultados e à elaboração das conclusões finais.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Os Conceitos: Gestão de Talentos e Gestão de Recursos Humanos

A trajetória daquilo que atualmente denominamos por Gestão de Recursos Humanos (GRH) é marcada, segundo as palavras de Deadrick e Stone (2014), por uma “[...] longa e conturbada história” (p.193). Uma série de transformações no ambiente social e económico que desempenharam um papel crucial na modelagem desta área funcional. Discutir atualmente sobre GRH leva a considerar uma particularidade amplamente consensual – o papel imprescindível das pessoas dentro de uma organização (Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006). Pessoas essas que, superando a sua natureza de recursos, começaram a tornar-se valiosas estrategicamente para as empresas, sendo hoje, reconhecidas como talentos.

O autor Cardoso (2016), faz uma analogia entre os conceitos que ajuda à compreensão da sua evolução. Este afirma que a designação de GRH, que já veio a seguir ao conceito de Gestão de Pessoal, está a ser novamente substituída por Gestão de Talentos. Conceitos esses que refletem o valor que foi sucessivamente atribuído aos colaboradores das organizações – Pessoal a sugerir indiferenciação, Recursos Humanos a enfatizar o fator utilitário e Talentos a revelar não só o valor e as competências, mas também o potencial, isto é, a capacidade para desenvolver tanto as competências atuais como a aquisição de novas.

Muitos são os investigadores que abordam a temática da GT, existindo uma diversidade de opiniões quanto à sua relação com a GRH. Na literatura analisada existem essencialmente duas vertentes: a corrente que defende a GT como uma estratégia de recursos humanos e aquela que apoia a ideia de que a GT é apenas um modernismo da época atual para o conceito GRH. É o caso de Edeh, Zayed, Perevozova, Kryshthal e Nitsenko (2022), que defendem a GT como uma nomenclatura contemporânea de GRH e o caso dos autores Muriithi e Makau (2017) que contrariamente defendem que a GT representa um conjunto estratégico e interligado de práticas de recursos humanos que proporcionam uma vantagem competitiva à organização. Caligiuri, Collings, De Cieri e Lazarova (2024) completam globalmente as perspetivas afirmando que a principal diferença entre as duas abordagens reside essencialmente na forma como os funcionários considerados talentos são geridos em relação à restante força de trabalho.

Esta disparidade de perspectivas deve-se, em parte, à carência de uma definição concreta tanto do campo da GT, como da GRH, e à falta de coesão teórica na literatura (Boštjančič & Slana, 2018; McDonnell, Collings, Mellahi & Schuler, 2017). Os autores Xulu e Parumasur (2023) referem ainda, especificamente, uma notória lacuna de investigações científicas relativas à formulação efetiva de um programa estratégico de GT.

Além disso, é necessário frisar o fator contextual que está na origem de diversos pontos de vista, uma vez que diferentes contextos significam diferentes interpretações sobre a GT e GRH, principalmente quando o contexto engloba questões culturais (Valverde, Scullion & Ryan 2013; Brewster, 2004). É por isso que Chiavenato (2002), no seu livro *Recursos Humanos*, afirma ser uma área contingencial e situacional, além de altamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Isso significa que as práticas e abordagens de recursos humanos são moldadas e adaptadas conforme as atitudes, os valores e as crenças que prevalecem na cultura organizacional. Mais de três décadas depois, os autores Björk, Bolander e Forsman (2022) afirmam que a GT depende ainda tanto da definição que a empresa adota de talento, como do tipo de organização, dimensão, localização geográfica, atividade ou características da sua gestão.

A maioria das definições presentes na literatura vai ao encontro da noção delineada por Cappelli e Keller (2014), onde a GT não é mais que o processo através do qual as organizações antecipam e atendem às suas necessidades de talentos em cargos estratégicos. No fundo, o autor defende que se trata de colocar a pessoa certa, no cargo certo. Especificamente, a GT é vista como um processo abrangente, bem planejado e sistemático que inclui atrair, identificar, selecionar, desenvolver e avaliar funcionários talentosos, a fim de aumentar a eficiência das operações (Ernst & Young, 2009, cit. In ADP, 2011, p.2). Os autores McDonnell *et al.*, (2017) afirmam que a GT se deve, portanto, focar em entender como é que o capital humano contribui para o valor nas organizações, em que medida pessoas talentosas impactam o desempenho organizacional e como é que as práticas específicas de talentos podem maximizar essas contribuições.

Ao abordar a temática da GT, é inevitável questionar qual a interpretação atribuída ao termo talento. Na linguagem comum, o artigo de Björk *et al.*, (2022), menciona que talento tende a referir-se a uma habilidade, uma competência especial ou a um desempenho acima da média numa atividade ou área específica. No âmbito empresarial, nomear alguém com talento levanta muitas questões sobre quais as capacidades, características ou competências que essa pessoa deve possuir (Ahmić & Čizmić, 2021). Wiblen e McDonnell (2019) argumentam que fatores contextuais tais

como a composição da força de trabalho, a estrutura de propriedade e as percepções individuais desempenham um papel crucial na definição e compreensão do que é considerado um talento dentro de uma organização. Assim, e tal como acontece na definição de GT, existe na literatura uma ampla variedade de abordagens para a definição de talento. Os autores Janowski e Martynyuk (2023), confirmam esta tendência ao mencionar que ainda em 2022 não existia consensualidade na literatura quanto à compreensão do significado de talento.

Não obstante, os investigadores destacam frequentemente a definição de Ulrich (2014), em que se propõem três princípios básicos para a formação de um talento: as competências, o compromisso e a contribuição. As competências como o conhecimento necessário à integração na empresa; o compromisso como a elaboração de uma proposta de valor para os funcionários, garantindo que estes contribuem de forma valiosa para a organização e recebem, por sua vez, esse valor de volta; a contribuição como o sentimento de satisfação pessoal na organização, levando a um maior compromisso. No fundo, o autor defende que um talento deve ter habilidades, ter motivação e um propósito definido, deve ser competente, comprometido e capaz de agregar valor à organização. O autor Cardoso (2016) refere que um talento “[...] não é um sobredotado, é apenas alguém que não se resigna à estagnação e que, por isso, não para de evoluir, como profissional e como pessoa” (p.14).

Um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente é precisamente a procura de colaboradores talentosos, determinados e motivados que estejam verdadeiramente comprometidos com a empresa e com o seu sucesso a longo prazo (Ahmić & Čizmić, 2021). As empresas necessitam não só de se adaptar às mudanças demográficas e às preferências da força de trabalho, assim como desenvolver novas capacidades e revitalizar as suas estruturas. Tudo isto ao mesmo tempo que lidam com as novas tecnologias, com a globalização e competem com novos concorrentes (Stahl, Bjorkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wright, 2012). Inclusivamente, ao falar-se em desafios atuais, é inevitável não se referirem aspetos como a escassez de mão de obra em setores específicos, o surgimento da inteligência artificial ou o aparecimento do trabalho remoto, como questões emergentes que afetam as práticas de GT (Caligiuri *et al.*, 2024).

Uma vez que a vantagem competitiva é crucial para qualquer organização (Gelens, Dries, Hofmans & Pepermans, 2013) e considerando que os colaboradores talentosos são reconhecidos pela literatura como um fator estratégico, a atração e retenção destes, assim como a valiosa contribuição dos seus conhecimentos e experiências, são essenciais para o desempenho organizacional. Os autores Cajander e Reiman (2023), destacam ainda a importância de garantir uma gestão estratégica de

talentos de modo a garantir que os colaboradores estejam alinhados com a organização e motivados a permanecer.

O artigo de Muzaffar e Javed (2021) refere que a perda de um funcionário altamente competente afeta a reputação, a lucratividade e o desempenho da organização. Os autores Xulu e Parumasur (2023) afirmam que esta é uma questão particularmente importante, uma vez que muitos empregadores subestimam frequentemente os custos incorridos com a substituição de funcionários. Chiavenato (2002) refere que é preciso avaliar se o custo de perder um colaborador e manter uma política salarial conservadora, vale realmente a pena. O autor refere custos elevados na rotatividade de pessoal como o tempo e a formação investidos no talento, a perda de conhecimento, a insegurança dos funcionários e custos adicionais na procura por novos candidatos. Na literatura, muitos são os autores que referem os elevados custos na perda de colaboradores, referindo até que a rotatividade de funcionários pode custar às organizações mais do que o dobro dos custos que teriam com a sua manutenção (Dunford, Oler & Boudreau, 2008; Hansen, Dunford, Boss A., Boss R. & Angermeier, 2011)

Por tudo isto, a afirmação que as pessoas representam o ativo mais importante das organizações, nunca foi tão verdadeira como nos dias de hoje. E tal como o autor Cardoso (2016) alega “Contrariamente à geração dos seus pais, já não procuram apenas empresas que lhes proporcionem estabilidade e segurança de emprego [...], as novas gerações procuram desafios, desenvolvimento profissional e felicidade.” (p.X). À medida que o mercado de trabalho evolui e as preferências individuais mudam, também as práticas de GT precisam de se adaptar (Ott, Tolentino & Michailova, 2018). Assiste-se assim ao nascimento de uma geração marcada pelo crescimento pessoal e satisfação no trabalho e à emergência da implementação de práticas de atração e retenção, que contribuam para o sucesso organizacional a longo prazo.

2.2. Atração e Retenção de Talentos

Atrair e reter talentos altamente qualificados, tornou-se uma das questões mais importantes para as organizações. Sabe-se, nos dias de hoje, que as organizações competem com base nas capacidades e no talento dos seus colaboradores e que estes podem e devem agregar valor à organização, sendo isso apenas alcançável através de uma GT eficaz (Moradi *et al.*, 2022). Tal como Cappelli (2008) refere “Não se trata apenas de atingir resultados táticos ou reduzir taxas de rotatividade [...], a gestão de talentos existe para apoiar os objetivos gerais das organizações [...]” (para.12). Em 2017, um estudo da PwC – uma multinacional de consultoria e auditoria – destacou

que mais de 75% dos diretores executivos entrevistados mencionaram a escassez de competências como uma ameaça às perspectivas de crescimento das suas organizações (PwC, 2017).

A atração de talentos reflete o processo de atrair candidatos, que podem ou não estar ativamente à procura de emprego, para que se candidatem a uma determinada organização. É, portanto, a identificação de indivíduos que possuem as competências necessárias ao desempenho de uma função. No que respeita à retenção de talentos, esta refere-se à capacidade de uma organização manter os seus melhores talentos e reduzir a rotatividade, promovendo um ambiente que incentive os funcionários a permanecer na organização no longo prazo (Armstrong, 2006).

Segundo os autores Baum e Kabst (2013), a reputação de uma organização materializa-se como um dos fatores-chave na atração de potenciais candidatos. Fatores de ordem interna como a realização, o crescimento e desenvolvimento, reconhecimento na família, na empresa e na sociedade, o poder e o sucesso, uma remuneração competitiva e trabalho desafiador são considerados alguns dos fatores que mais influenciam o interesse em trabalhar numa determinada organização (Cardoso, 2016; Pruis, 2011). Adicionalmente, os autores Saurombe, Barkhuizen e Schutte (2017) referem, além dos fatores anteriormente mencionados, a existência de uma cultura organizacional positiva, uma identidade consistente, responsabilidade social e corporativa e a construção de um ambiente envolvente.

Mais recentemente, um estudo de Ardi, Cahyadi, Meilani e Pramono (2024) forneceu importantes contribuições para os fatores que potenciam a atração de candidatos e que refletem a realidade vivida atualmente. Tais fatores incluem a criação de anúncios específicos e detalhados das responsabilidades e vantagens do cargo; o uso de palavras-chave estratégicas no momento da divulgação de uma oferta de trabalho; a exibição das ofertas em redes profissionais relevantes e redes sociais; a recomendação por parte dos membros da organização a terceiros; a participação em eventos ou fóruns da área de atividade de modo a estabelecerem-se contactos com pessoas qualificadas ou por exemplo, a atração de candidatos no início da sua carreira profissional através da oferta de estágios.

Além da atração de potenciais candidatos, o maior desafio enfrentado pelas organizações é a dificuldade em manter os colaboradores na empresa. A questão da globalização, com o aumento do trabalho remoto e a maior digitalização aumentaram a dificuldade em reter colaboradores, no entanto, os autores Sakka, Ghadi e Goldman (2022) afirmam que, quando bem implementada, a digitalização pode impactar positivamente o desempenho organizacional.

Um inquérito realizado pela Stanton Chase Portugal (2019) destinado a recolher a opinião de profissionais com responsabilidade de GRH do mercado português, previu que as principais dificuldades dos gestores seriam precisamente a emergência dos novos modelos de trabalho, baseados na flexibilidade e na conectividade tecnológica; a entrada de novas gerações e uma gestão multigeracional, a par do envelhecimento da força de trabalho; o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e com maior percentagem, a escassez de talentos em determinadas áreas.

O estudo realizado por George (2015), sugere oito fatores fundamentais para a retenção de profissionais talentosos nas organizações. As suas descobertas indicam uma maior probabilidade de retenção em organizações caracterizadas por um estilo de gestão considerado adequado, um ambiente de trabalho agradável, recursos apropriados, flexibilidade, sentimento de pertença, uma equipa amigável e disponibilidade entre colegas, oportunidades de crescimento e progressão na carreira. Ao nível do cargo a realizar pelo funcionário, o autor refere ainda fatores como a existência de autonomia, flexibilidade quanto à carga de trabalho, transparência salarial ou o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Segundo os autores Silva e Pires (2023), ajustar a cultura da organização aos colaboradores é o primeiro grande passo para uma retenção eficaz. Para complementar, o estudo de Govaerts, Kyndt, Dochy e Baert (2011) concluiu que o fator aprendizagem e clima de trabalho agradável foram os fatores que mais impacto tiveram na retenção de funcionários.

Tradicionalmente, considerava-se que a remuneração e os benefícios financeiros eram os principais fatores de atração e retenção dos colaboradores (Ahmić & Čizmić, 2021). Hoje em dia, numa era marcada por uma nova geração de trabalho, os fatores de cariz intrínseco, sobressaem aos de cariz financeiro. Yousaf, Latif, Aslma e Saddiqui (2014) afirmam que as recompensas financeiras motivam e retêm os funcionários de forma mais eficaz, mas apenas no curto prazo, uma vez que estes benefícios demoram algum tempo a ser atingidos. A investigação dos autores aponta o reconhecimento e a valorização do trabalho como fatores tão ou mais importantes na GT, classificando a remuneração como importante enquanto necessidade básica do ser humano, mas não enquanto fator principal.

As estratégias de atração e retenção de talentos refletem por isso, aquilo que a empresa oferece para criar uma força de trabalho motivada que permanecerá na empresa a longo prazo (Al Awadhi & Muslim, 2023). Revela-se extremamente desafiador reter colaboradores à medida que as oportunidades de concorrentes mais atraentes surgem no mercado de trabalho (Sakka *et al.*, 2022) e tal como os autores Silva e Pires (2023) referem “Hoje em dia os colaboradores são diferentes, pensam

diferente e quando pensam que o melhor é mudar porque se sentem insatisfeitos no seu local de trabalho atual, mudam, porque essa mudança é mais simples” (p.300).

A *Deloitte*, por exemplo, desenvolveu uma estratégia de retenção inovadora ao manter laços com os seus ex-funcionários, investindo em manter o relacionamento, após a saída. A empresa informa os ex-funcionários qualificados sobre desenvolvimentos importantes e cobre os custos de manter as suas credenciais profissionais atualizadas. Isto cria uma conexão contínua e facilita a possível reintegração desses profissionais, que estarão imediatamente prontos para retribuir com os seus conhecimentos e experiência (Cappelli, 2008).

Já a *Google*, líder de mercado, adota uma abordagem de GT que promove uma cultura de inovação, tornando-a uma das empresas mais desejáveis aos olhos de potenciais candidatos. A empresa adota várias estratégias de atração e retenção de talentos, tais como o uso da inteligência artificial na identificação de potenciais candidatos ou a contratação interna, com o preenchimento de posições através de candidatos que já fazem parte do quadro de funcionários; a integração cultural através do incentivo aos funcionários para que compartilhem as suas culturas e ocupações, promovendo um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo; aposta no desenvolvimento dos funcionários, oferecendo diversos programas de formação; flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, com a possibilidade de adaptação dos horários de trabalho ou possibilidade de trabalho remoto e a oferta de benefícios atraentes e políticas de trabalho favoráveis aos funcionários (Google, s.d).

É possível constatar, perante a revisão à literatura, que as práticas de GT não são independentes entre si, mas antes interligadas, influenciando-se mutuamente. São diversas as soluções que permitem às empresas atrair e reter os seus talentos e cada uma vai depender do contexto em que é aplicada. É por isso que as práticas de atração e retenção de talentos não devem ser replicadas por outras empresas, mas personalizadas e alinhadas com a estratégia e valores da própria empresa (Stahl *et al.*, 2012). Este princípio torna-se ainda mais crucial para as PME, onde a tendência para aplicar as práticas de GT desenvolvidas por grandes empresas pode ser inapropriado (Krishnan & Scullion, 2017).

As PME operam em contextos distintos e torna-se ainda mais difícil para estas competirem na atração e retenção de talentos. As PME diferem em muitos aspetos, entre eles o contexto institucional, os recursos utilizados e fatores económicos. É imperativo a adaptação das práticas de GT à conjuntura das PME, principalmente pelo maior grau de instabilidade nas suas estruturas e processos de gestão (Child, 1973). A atração e retenção de talentos é crucial para o sucesso a longo prazo de qualquer organização, com especial ênfase nas PME.

2.3. Atração e Retenção de Talentos nas PME

O mercado português é constituído essencialmente por PME - estas que se afirmam como as maiores geradoras de riqueza no país. A última informação disponibilizada pelo site Pordata (2023), indica precisamente uma percentagem de 99,9% de PME em relação ao total de empresas, tendência essa que se tem demonstrado constante ao longo dos anos.

Existem muitas definições atribuídas ao significado de PME, porém esta investigação adota a definição recomendada pela Comissão Europeia (2003/361/CE), onde a categoria das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócio anual não ultrapasse os 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Segundo os autores Harney e Alkhalaf (2020) apesar do crescente interesse e reconhecimento pela temática da GT, ainda é muito patente a escassez de investigação nas PME. Muitas vezes as PME não dedicam a devida atenção à gestão dos seus talentos, embora assumam um papel ainda mais importante para as mesmas, principalmente devido à presença limitada de funcionários que possuem conhecimentos e habilidades únicas e essenciais ao funcionamento do negócio (Alberta Human Services, 2012). Chadwick e Li (2018), defendem que a existência de um departamento de recursos humanos é fundamental nas empresas e tem um impacto positivo na produtividade das mesmas, no entanto deve ser completamente adaptado às especificidades das PME. Os autores Gourinchas, Kalemli-Özcan, Penciakova e Sander (2020), destacam também a pandemia global do COVID-19 que serviu para acentuar ainda mais as limitações ao nível da GT das PME, uma vez que a taxa de falência destas empresas aumentou significativamente, além dos postos de trabalho que foram postos em risco, especialmente no setor privado. É crucial que as PME reconheçam a importância da GT para o sucesso do negócio e que adaptem essas práticas ao seu ambiente específico.

A literatura analisada menciona frequentemente três características associadas à GT numa PME. A primeira diz respeito à homogeneidade na gestão de pessoas, ou seja, à tendência das PME apresentarem padrões comuns no modo como gerem os seus talentos (Edwards & Ram, 2009, cit. In Valverde *et al.*, 2013, p.1836). A segunda à influência do gestor nos processos de GT – os valores e crenças do proprietário/gestor moldam muitas vezes a maneira como a organização é gerida, especialmente os seus talentos (Entrialgo, 2002). Por último, o elevado grau de informalidade nas práticas de GT é a característica mais amplamente aceite na literatura, associado a um estilo de gestão mais pessoal, sem uma estrutura rígida ou predefinida e mais intuitiva (Dundon

& Wilkinson, 2009). Muitas das empresas que praticam e realizam atividades referentes à GT, não a rotulam como tal (Valverde *et al.*, 2013). Outra característica associada ao grau de informalidade é a inexistência de um departamento formal de recursos humanos. Aquando da sua existência, este assume um tamanho reduzido e com funcionários responsáveis por diversas áreas, sendo frequentemente um departamento com funções mais operacionais que estratégicas (Boštjancic & Slana, 2018). Os autores Mayson e Barrett (2006) vão ao encontro desta ideia, adicionando que para os gestores de topo, o foco encontra-se principalmente nas atividades que colocam o negócio em funcionamento – por exemplo, a produção, as vendas, o fluxo de caixa ou o departamento de marketing.

Assim, consoante a literatura, observa-se que as PME tendem a investir menos no departamento de recursos humanos, direcionando os seus recursos mais a um nível administrativo. Além disso, o motivo pelo qual as PME adotam uma estratégia mais informal, deve-se ao facto de existir uma cultura mais igualitárias e trabalho de equipa mais patente, o que faz com que estas empresas não adotem uma abordagem que exija a identificação de talento - diferenciando talentos de alto potencial - uma vez que isso prejudicaria a moral dos funcionários. (Dundon & Wilkinson, 2009; Valverde *et al.*, 2013; Krishnan & Scullion, 2017).

Deste modo, e de acordo com a maior parte dos investigadores, as PME adotam predominantemente uma abordagem inclusiva de talentos. Ou seja, as atividades de GT são direcionadas para todos os colaboradores, considerando que todos os funcionários agregam valor. Pelo contrário, nas grandes empresas adota-se frequentemente uma abordagem exclusiva, isto é, a diferenciação de um conjunto de indivíduos de alto potencial que contribuem de forma diferenciada para a mesma (Boštjancic & Slana, 2018).

Os aspetos mencionados anteriormente podem ter um impacto negativo na atração de talentos das PME. Um exemplo, são os problemas ao nível da legitimidade e ao facto de serem vistas como entidades confiáveis aos olhos de potenciais candidatos. Por outras palavras, enquanto as grandes empresas adotam práticas de GRH mais avançadas e socialmente aceites para obterem um maior nível de legitimidade e aceitação pelas partes interessadas, as PME são menos conhecidas e a quantidade de informação disponível a seu respeito é menor, pois investem menos na sua divulgação, o que impacta negativamente a atratividade aos olhos de candidatos (Williamson *et al.*, 2002; Krishnan & Scullion, 2017). Além disso, as PME oferecem poucas oportunidades de progressão na carreira dado o número limitado de cargos disponíveis nas empresas (Chung & D'Annunzio-Green, 2018). Desta forma, as PME poderão enfrentar maiores desafios ao nível do recrutamento, principalmente devido à sua menor visibilidade e

dificuldade em competir com os salários e benefícios oferecidos pelas grandes organizações (Williamson *et al.*, 2002).

Para reduzir estas desvantagens, as PME podem adotar uma série de estratégias que ajudam à atração e retenção de colaboradores, tais como, proporcionar um ambiente criativo e propenso a novas ideias e à inovação (Zenger & Lazzarini, 2004); melhorar a qualidade do trabalho e reduzir as burocracias (Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards & Blackburn, 2010) e uma maior flexibilidade no trabalho que consequentemente aumentará a satisfação dos trabalhadores. Além disso, devem investir na sua divulgação nas redes sociais ou *websites* a fim de fortalecerem a sua presença digital; investir no fortalecimento da imagem enquanto empregador (*Employer Branding*) e apostar em parcerias institucionais, tais como colaboração com universidades. Estas estratégias favorecem as PME, que por norma possuem recursos mais limitados, a alcançar potenciais candidatos e a aumentarem a sua visibilidade (Williamson *et al.*, 2002).

Os talentos são frequentemente atraídos por empresas e marcas reconhecidas globalmente, muito em parte devido às suas estratégias de *marketing* impactantes, que lhes oferecem múltiplas oportunidades. Por esse motivo, torna-se ainda mais difícil para as PME competirem na atração e retenção destes talentos. A necessidade de se tornar um empregador atrativo aos olhos de potenciais candidatos é, portanto, um tópico que tem ganho muito destaque nos últimos anos. Construir e comunicar com sucesso uma imagem positiva permite que as empresas, e especialmente as PME, ampliem o seu alcance e consigam atrair os melhores talentos (Björk *et al.*, 2022).

2.4. *Employer Branding*

2.4.1. Enquadramento do *Employer Branding*

No contexto da GT, é crucial compreender o conceito de EB, uma vez que se materializa como o mais recente alicerce que apoia os esforços das empresas na atração e retenção de talentos. As organizações necessitam de criar um ambiente atrativo onde as pessoas desejem entrar e permanecer, principalmente quando a escassez de competências tornou a mão de obra qualificada um recurso limitado (Ahmić & Čizmić, 2021; Gardner, 2002). O EB manifesta-se como a criação de uma imagem positiva da organização, destacando a cultura e valores organizacionais, e estabelecendo um terreno propício à atração e retenção de talentos.

A importância do EB surge em resultado do novo paradigma empresarial, consequência das rápidas mudanças não só no mundo em si, mas também da mudança de valores da força de trabalho. As organizações lidam agora com o envelhecimento dos trabalhadores atuais, que resultará em perda de conhecimento e experiência, e a crescente integração de uma nova geração com personalidades, atitudes e comportamentos significativamente diferentes da geração anterior (Govaerts *et al.*, 2011; Naim & Lenkla, 2016). Especificamente, a geração *baby boomer*, nascida entre 1946 e 1960 aproxima-se agora das suas reformas; a geração X, entre 1961 e 1980, aposentar-se-á num futuro próximo e a geração Y será predominante (Naim & Lenkla, 2016). Os autores Naim e Lenkla (2016) afirmam que até 2030, 75% da força de trabalho será composta pela geração Y, sendo necessário a criação de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem contínua. Cardoso (2016) defende que essa é uma geração que valoriza valores intrínsecos como o desenvolvimento pessoal e profissional, uma aprendizagem contínua ou a defesa de valores como a diversidade e a inclusão. Os autores Govaerts *et al.*, (2011) referem uma relação significativa entre a retenção e a idade dos colaboradores - quanto maior a idade de um colaborador, maior a sua probabilidade de retenção, enquanto funcionários mais jovens apresentam maiores níveis de rotatividade nas empresas.

Perante este cenário, o EB deixa de ser somente uma estratégia de recursos humanos, mas é também uma necessidade imperativa das organizações que devem adotar uma cultura orientada para o talento (Cardoso, 2016). Aplicar estratégias de atração e retenção tais como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, trabalho desafiador, desenvolvimento pessoal ou progressão na carreira, são fatores que criam um ambiente positivo na organização e consequentemente a transmissão de uma imagem favorável e diferenciadora como empregador. Colaboradores comprometidos e alinhados com a cultura e valores da organização são mais propensos a permanecer a longo prazo na mesma e não há ninguém melhor que o colaborador satisfeito para falar bem sobre a sua empresa (Couto, Martinho, Martins, Silva, Soares & Peixoto, 2023).

Uma abordagem proativa do EB não só fortalece a imagem da empresa no mercado de trabalho, como também estabelece as bases para uma cultura organizacional sustentável, preparada para enfrentar desafios futuros e prosperar num ambiente em constante mudança.

2.4.2. Definição e Conceitos

O EB ou marca empregadora é uma estratégia de longo prazo que engloba políticas e práticas de recursos humanos de modo a projetar a imagem de um empregador como atrativa para os atuais e potenciais funcionários, criando a percepção de um ótimo lugar para trabalhar (Sullivan, 2004).

O conceito de *branding* evoluiu no início da década de 90, passando de uma utilização puramente de *marketing*, onde a criação de um nome, um logotipo ou um sinal, diferenciavam os produtos no mercado, para uma utilização na área da gestão como ferramenta de distinção entre empresas e o seu próprio ambiente de trabalho (Salameh, Aman-Ullah, Mehmood & Abdul-Majid, 2022; Gilani & Cunningham, 2017). O EB propõem destacar as características de uma empresa como empregadora em comparação aos seus concorrentes, enfatizando aspetos únicos das ofertas de emprego ou do ambiente da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, o EB foi definido por Ambler e Barrow (1996) como o “conjunto de benefícios económicos, funcionais e psicológicos fornecidos pela organização e reconhecidos pelos funcionários” (p.3), com o objetivo de atrair talentos que contribuam para a vantagem competitiva da empresa, assim como assegurar que os funcionários existentes compreendam, valorizem e estejam totalmente alinhados com os valores e metas da organização (Fernandes, Sousa, Fonseca & Oliveira, 2023). O EB assume por isso um propósito duplo: internamente a fim de aumentar a lealdade e o compromisso dos funcionários, aumentando a sua retenção e externamente, a fim de atrair potenciais talentos para a organização (Minchington & Estis, 2009).

Um dos resultados essenciais da construção do EB é a atratividade do empregador, ou seja, o grau em que um candidato estaria interessado em candidatar-se a uma oferta de emprego (Caputo, Molino, Cerato & Cortese, 2023). Essa atratividade materializa-se nos benefícios que um potencial funcionário espera obter ao trabalhar numa organização (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Consequentemente, a intenção de se candidatar a um emprego é influenciado principalmente pela reputação da empresa (Baum & Kabst, 2013). Uma reputação positiva aumenta o interesse e a vontade de um candidato procurar emprego na organização ou de candidatar-se a uma vaga disponível, assim como permite à organização selecionar funcionários talentosos num grupo de candidatos (Turban & Cable, 2003). O artigo de Caputo *et al.*, (2023), mostra precisamente como a reputação de uma empresa está intimamente interligada com a intenção dos candidatos se candidatarem e permanecerem na organização.

Similar a uma proposta de venda irrecusável, os benefícios oferecidos pela organização, devem sugerir uma proposta de valor irrecusável para o candidato. O *Employer Value Proposition* (EVP), ou proposta de valor, refere-se aos benefícios e recompensas que uma organização oferece aos seus trabalhadores, em troca das suas competências (Barrow & Mosley, 2005). Esta é a etapa mais importante no processo de EB. Na literatura, vários são os autores que avaliam as dimensões do EVP para os colaboradores. As mais avaliadas referem-se à remuneração, benefícios, carreira e ambiente de trabalho (Bronlet, Basile, J. Basile, R., & Ferla, 2024; Parameswaran, 2020; Parreira, 2007; Pattnaik & Misra, 2016). A dimensão remuneração refere-se às recompensas tangíveis tais como a satisfação salarial e sistema de incentivos pelo seu desempenho individual. A dimensão benefícios aborda essencialmente aspetos como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, flexibilidade nos horários e formas de trabalho, promoção do bem-estar físico e psicológico ou a satisfação com os sistemas de apoio social como o auxílio em situações de reforma, invalidez, doença, maternidade, entre outros. A dimensão carreira aborda essencialmente a progressão na carreira e o desenvolvimento pessoal, reconhecendo os contributos individuais e valiosos dos funcionários. Por último, a dimensão ambiente de trabalho refere-se à qualidade e funcionalidade do local de trabalho, bem como, à adequação dos equipamentos e recursos para a realização das tarefas (Parameswaran, 2020; Parreira, 2007; Pattnaik & Misra, 2016).

O estudo de Bronlet *et al.*, (2024), além das quatro dimensões do EVP mais mencionadas na literatura, avalia ainda o grau de liberdade e independência no local de trabalho, o apoio da gestão, o apoio dos colegas e o propósito atribuído ao trabalho. O ambiente de trabalho foi o fator intrínseco que mais peso teve nas dimensões da proposta de valor estudadas pelos autores. Um ambiente de trabalho agradável aumenta o sentimento de pertença dos funcionários, aumenta o seu desempenho e motivação e melhora o seu comprometimento com a organização (Parreira, 2007; Pattnaik & Misra, 2016).

O processo de comunicação destes benefícios aos candidatos cria expectativas que devem ser confirmadas quando o mesmo se torna um funcionário da empresa. Quando existe discrepância entre as promessas feitas e a realidade vivida dentro da empresa, provavelmente levará à quebra do contrato psicológico e conseqüentemente, à intenção de sair (Beckhaus & Tikoo, 2004). O contrato psicológico não é mais que a troca de benefícios entre as duas partes: organização e funcionários (Nguyen & Nguyen, 2022). Por outras palavras, o contrato psicológico baseia-se nas promessas implícitas ou explícitas ao novo funcionário, existindo além do contrato legal de trabalho. Manter uma comunicação precisa e coerente, tanto internamente, como externamente, é

fundamental para construir e preservar uma imagem consistente do empregador (Moroko & Uncles, 2008). O estudo de Cajander e Reiman (2023) demonstrou precisamente que o desalinhamento significativo entre as expectativas dos funcionários e as experiências reais do trabalho, contribuíram para a alta rotatividade. Segundo Berthon *et al.*, (2005), a proposta de valor deve ser construída envolta das necessidades e preferências dos colaboradores que se pretende recrutar.

A literatura sobre EB frequentemente menciona a teoria da sinalização para se referir ao envio de sinais ou mensagens específicas para atrair talentos qualificados e construir uma imagem positiva enquanto empregador. As práticas de GT funcionam muitas vezes como sinais das intenções das organizações. O objetivo é principalmente influenciar os funcionários ou outras partes interessadas a favor da empresa (Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2010). Uma vez que os candidatos a emprego não possuem informações completas sobre as empresas, interpretam as informações disponíveis e as atividades realizadas pela mesma como sinais das suas futuras experiências de trabalho, criando uma percepção sobre as condições e cultura da empresa. (Turban & Greening, 1997). A teoria da sinalização baseia-se nestas assimetrias de informação que existem entre as pessoas fora da organização, que por norma não obtém um nível de informação adequado, e as pessoas dentro da organização. Assim, as organizações investem no envio de sinais para reduzir as assimetrias de informação (Taj, 2016).

Exemplo de sinais podem ir desde a utilização de um simples copo de café reutilizável, que sinaliza a preocupação ambiental (Dögl & Holtbrügge, 2013), à própria reputação da empresa que influencia a percepção dos candidatos (Wang, 2012), ao desempenho social como esforços para a diversidade, inclusão e práticas de sustentabilidade (Jones, Willness & Madey, 2014) ou receber uma certificação de *Great Place to Work* - melhor lugar para se trabalhar (Johnston, 2020). Por exemplo, nas ofertas de emprego, os candidatos analisam os anúncios e procuram além de sinais de adequação entre as suas competências e as características do trabalho, também sinais de adequação entre os valores com os quais se identifica e os da organização (Heath, Carlsson & Agerström, 2023). É através destas informações que os candidatos percecionam as empresas e formam as suas opiniões.

Sumariamente, o EB desempenha um papel crucial na atração e retenção de talentos, uma vez que destaca as empresas enquanto empregadoras dos seus concorrentes, influenciando as percepções dos atuais e potenciais funcionários. Isto só é possível através de uma comunicação clara e consistente dos benefícios oferecidos pela organização. Uma implementação bem-sucedida do EB constrói um alicerce sólido de

confiança e lealdade entre os colaboradores, alimentando um ciclo positivo de crescimento e sucesso organizacional.

2.4.3. Implementação do *Employer Branding* nas Organizações

A ideia por trás da implementação do EB visa essencialmente criar um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante que proporcione maiores hipóteses de atrair talentos qualificados e manter os seus colaboradores motivados. Uma marca leva o seu tempo a ser construída e quando bem desenvolvida, pode ter um impacto surpreendente no desempenho corporativo, mas é preciso ser implementada com consciência e autenticidade. Tal como Sullivan (2002) refere “[...] marcas que levaram anos a serem construídas podem ser destruídas em questão de dias [...], por práticas comerciais que não correspondem aos padrões estabelecidos” (para.1).

Alcançar a designação de *Great Place to Work* (GPTW) ou um ótimo lugar para se trabalhar é uma ambição das organizações e um dos melhores resultados que as empresas podem receber pelo seu empenho e sucesso das práticas implementadas, visto que é um título que acaba por materializar os esforços das empresas e impulsiona a sua atratividade. A GPTW é efetivamente uma organização global que colabora com uma grande variedade de empresas, em vários países, com o intuito de criar, estudar e reconhecer excelentes locais de trabalho. Inclusivamente, é a organização que cria as listas de melhores lugares para se trabalhar, que são publicadas em todo o mundo.

Segundo a consultora, a implementação do EB incide sobretudo na confiança criada entre os funcionários e líderes, no orgulho que os colaboradores sentem das suas funções e no vínculo criado entre colegas de trabalho. Os líderes devem construir elevados níveis de confiança através de uma demonstração consistente de credibilidade, respeito e justiça para com os seus colaboradores. Credibilidade essa construída através do cumprimento das promessas e honestidade, o respeito demonstrado através de uma preocupação genuína com os funcionários e a justiça que garante que todos os funcionários são reconhecidos e tenham oportunidades de crescimento. O orgulho na empresa e no seu trabalho é fundamental, pois colaboradores que sentem que fazem a diferença aumentam os seus níveis de moral e motivação. Além disso, estabelecer fortes ligações com os colegas de trabalho conduz a um maior sentimento de pertença (Great Place To Work, s.d).

Na literatura sobre EB, várias são as hipóteses sobre a sua implementação. O artigo de Backhaus e Tikoo (2004) faz referência a três etapas no processo de implementação

do EB. Em primeiro lugar, a empresa deve criar o EVP, baseada em elementos como a cultura organizacional, o estilo de liderança, as competências dos funcionários atuais ou impressões da qualidade do produto ou serviço (Sullivan, 2002). Aqui, a empresa desenvolve um panorama do valor que oferece aos funcionários. O autor Sullivan (2002) defende que essas declarações devem ser testadas com os funcionários atuais de modo a perceber se corresponde à sua verdadeira percepção da empresa. Após a definição da proposta de valor, esta será comunicada para potenciais candidatos e é fundamental que a mensagem transmitida esteja realmente alinhada com os valores da empresa (Sullivan, 1999). Isto permite não só atrair os talentos certos, como valorizar e dar visibilidade à empresa. A comunicação interna é o terceiro aspeto do EB e tem como objetivo cultivar uma equipa comprometida com a organização que transmite a sua satisfação para o mercado exterior (Backhaus & Tikoo, 2004). Em todo o processo é essencial o envolvimento dos líderes/gestores para uma implementação próspera do EB (Barrow & Mosley, 2005).

Por sua vez, os autores Minchington e Estis (2009) destacam seis etapas mais pormenorizadas que as empresas devem passar para a implementação de um processo de EB. O primeiro consiste em determinar como o EB é percebido dentro da empresa. Isto significa que a abordagem ao EB não deve ser demasiado restrita, como por exemplo, olhar apenas para a sua atuação como uma estratégia de recrutamento, uma vez que esta assume tanto uma vertente interna, como externa. A segunda etapa consiste em definir os objetivos do EB - é importante definir objetivos para cada ciclo de vida da empresa. A definição de objetivos pode incluir a redução das taxas de rotatividade, aumentar o volume de contratações, melhorar a qualidade dos candidatos ou atualização das suas carreiras. A terceira etapa diz respeito à relação entre os departamentos de recursos humanos, *marketing* e comunicação - a definição de uma estratégia de EB deve alcançar o consenso de todos os departamentos e rumar para o mesmo objetivo. Por seu turno, a quarta etapa, consiste em descobrir o EB da empresa - é necessário existir uma compreensão abrangente da cultura organizacional, da experiência de trabalho, dos principais impulsionadores do talento, das percepções externas, da visão da liderança ou das práticas de gestão. Só assim a empresa consegue transmitir uma mensagem autêntica e coerente. Na quinta etapa, os autores também referem o envolvimento dos diretores e/ou líderes da empresa no processo de EB, uma vez que é fundamental para alcançar os objetivos do mesmo. Por último, os autores sugerem o planeamento das comunicações através da definição dos canais *online* ou *offline* que serão utilizados para comunicar a proposta de valor do empregador. Podem ser redes sociais, através do site, participação em eventos, publicação em jornais, entre

outros. Na ausência de uma estratégia claramente definida, os autores defendem que provavelmente, o EB fracassará.

Em Portugal, as empresas consideradas como os melhores lugares para se trabalhar em 2023, segundo o *ranking* da organização GPTW foram, na categoria de grandes empresas, a Cisco - setor tecnologias de informação e a Hilton - setor de hotelaria e turismo. Na categoria das PME, destaca-se a AbbVie - setor biotecnologia e farmacêutico e a Coverflex especializada em serviços financeiros e seguros (Great Place To Work, 2023).

O EB deve sobretudo refletir a realidade vivida dentro da empresa e quanto mais transparente e positiva, mais poder de marca a empresa terá junto dos atuais e potenciais funcionários (Cardoso, 2016). É crucial que as empresas definam conscientemente a sua imagem e apostem numa proposta de valor coerente com os seus valores e objetivos. Tal como os autores Santos, Monteiro, Martinho, Reis e Sousa (2019) referem “quando uma organização não gere nem define a sua imagem, outros fazem-no por ela” (p.4). E isso não é benéfico para as organizações. Algumas empresas conseguem até oferecer salários menores que a concorrência devido ao elevado valor que proporcionam aos seus colaboradores (Ritson, 2002).

Deste modo, a revisão da literatura revela claramente o crescimento do EB enquanto estratégia diferenciadora nesta atual guerra de talentos. E se é certo que um determinado conjunto de informações molda a imagem de uma organização, então todas as empresas se devem preocupar em como gerir conscientemente essas informações de modo a criar uma imagem positiva (Pachura & Smolarek, 2019), especialmente as PME que ao investirem no EB de forma inteligente e estratégica podem competir eficazmente na atração e retenção de talentos.

2.5. *Employer Branding* Enquanto Estratégia Diferenciadora nas PME

Dado que a atração e retenção de talentos é um dos principais desafios identificados pela literatura que impede a sobrevivência e crescimento das PME, o EB assume um papel preponderante. A investigação nesta área, todavia, e principalmente aplicada a empresas de menor dimensão é bastante limitada e quando restringida a Portugal, a literatura torna-se altamente escassa. A investigação concentra-se sobretudo em grandes empresas. O artigo de Hayton (2003) destaca até alguma tendência na investigação de excluir empresas abaixo de um determinado tamanho ou aquelas que não possuem um departamento de GRH, o que exclui a maioria das PME. Isto é

explicado pelo facto da estratégia de EB exigir a integração de todas as práticas de recursos humanos e, portanto, mais facilmente aplicada a organizações com departamentos dedicados a essa área.

Uma questão importante no seio do EB nas PME, é a sua compreensão. Um estudo de Plaikner, Haid, Kallmuenzer e Kraus (2023), em empresas familiares, confirmou que a maioria dos empreendedores já tinham ouvido falar do termo, mas a sua compreensão era limitada. Por sua vez, os colaboradores nunca tinham ouvido falar do conceito. As empresas que efetivamente aplicavam estratégias percebidas como parte do EB, não eram vistas como tal, enquanto outras empresas afirmavam ser apenas viável para grandes organizações. Este estudo veio confirmar a tendência da literatura para aplicar o EB em grandes empresas e até alguma relutância por parte dos proprietários/gestores da atuação do mesmo.

Todas as organizações tem associada um EB. Os autores Gehrels e de Looij (2011) afirmam que quando alguém “[...] fala, pensa ou escreve sobre uma empresa como um lugar para se trabalhar, pensam no EB (p.45)”. A questão é se funciona a favor da empresa e se colmata os desafios sentido ao nível da atração e retenção de talentos. Além disso, é uma abordagem que não requer custos financeiros avultados (Krušković, Ilić, & Andjelic, 2023), o que é extremamente positivo para empresas de menor dimensão que muitas vezes não possuem esses recursos em grandes quantidades.

Alguns autores como Marlow, Taylor e Thompson (2010) também defendem a questão da informalidade na GT das PME como vantajoso na implementação do EB, uma vez que pode proporcionar uma maior proximidade entre os proprietários/gestores e os colaboradores, apesar da investigação de Amarakoon e Colley (2022) ter concluído apenas uma maior proximidade social devido à maior comunicação entre colaboradores. Por outras palavras, quanto menor o tamanho da empresa, maiores são os níveis de incerteza e maior é a tendência para adotar práticas de redução de custos, o que poderá significar um elevado nível de insegurança entre os trabalhadores (Storey *et al.*, 2010). A informalidade pode colmatar esta conjuntura, ao proporcionar um ambiente positivo com relacionamentos próximos entre os colegas, promovendo o espírito de equipa e alcançando uma conexão mais pessoal (Amarakoon & Colley, 2022). Isto favorece consequentemente o EB. Os resultados de Chung e D’Annunzio-Green (2018) também comprovaram que esta hierarquia mais plana permitia uma cultura familiar mais unida, em comparação com multinacionais.

Por sua vez, as PME transmitem uma sensação limitada de prestígio, influenciando a sua atratividade (Plaikner *et al.*, 2023). De acordo com uma pesquisa de Pachura e Smolarek (2019), mais de metade dos entrevistados consideraram o prestígio de uma determinada organização como um fator fundamental para considerar uma oferta de

trabalho relevante. Mais importante que o prestígio, foram as opiniões sobre o empregador consideradas como o fator-chave que determina a decisão de aceitar um emprego. Os fatores financeiros foram os menos reconhecidos para o EB. Para atenuar as visíveis dificuldades das PME em destacarem-se, estas devem explorar as ferramentas de EB ao seu alcance na tentativa de criarem uma imagem consciente e positiva de si próprias.

Segundo Pachura e Smolarek (2019) a maioria dos inquiridos destacou os meios de comunicação social como sendo a ferramenta mais usada para melhorar a imagem das PME, definindo-as como o cartão de visita de uma organização e auxiliando o processo de recrutamento. Especificamente, as redes sociais, quer profissionais como o *linkedin* ou de massa como o *Facebook*, e a secção de carreiras no site da empresa, foram apontadas como ferramentas imprescindíveis. Os autores mencionam que o aspeto e a aparência das páginas de carreira são fundamentais, uma vez que a apresentação atrai a atenção e a confiança dos usuários. Além disso, foram também mencionadas ferramentas de EB como os anúncios de emprego, os motores de pesquisa, os filmes de recrutamento e as atividades *offline*. Os resultados de Fernandes *et al.*, (2023) também confirmam a grande influência que uma presença online pode ter na imagem da empresa, porém é especialmente necessário um plano de ação para que esta possa realmente ter impacto.

Os anúncios de emprego são reconhecidos como uma ferramenta crucial, porém nem sempre recebem a devida atenção. Os autores Petry, Treisch e Peters (2021) defendem que os anúncios têm mais impacto quando incluem uma descrição estimulante e desafiante das tarefas a desempenhar, a inclusão do salário e potenciais oportunidades de progressão na carreira. Os mecanismos de pesquisa e SEO (*Search Engine Optimization*), isto é, as estratégias de otimização para os mecanismos de pesquisa, também são frequentemente subestimadas pelas PME que não reconhecem o seu potencial, apesar de exercerem um enorme impacto quando utilizadas. Tais atividades permitem que uma oferta de emprego chegue ao grupo-alvo pretendido. Por sua vez, o filme de recrutamento foi considerado a ferramenta menos útil, ainda que, quando combinada com os mecanismos de pesquisa, possa funcionar como uma ferramenta eficaz num processo de recrutamento. Por último, as atividades *offline* podem referir-se a feiras de emprego, seminários organizados com universidades ou concurso e jornadas abertas (Pachura & Smolarek, 2019).

A investigação de Amarakoon e Colley (2022) também apresentou um estudo sobre a atuação do EB na atração e retenção de funcionários, fornecendo importantes contribuições para a investigação neste contexto. O autor concluiu que o processo de EB foi o principal contribuinte para o desempenho dos funcionários e para o sucesso da

atração e retenção de talentos, além de provar ser uma estratégia eficaz para PME com recursos limitados. A empresa estudada aplica uma série de estratégias que contribuem para um EB bem-sucedido. Tais estratégias incluem uma comunicação frequente do valor que oferece aos seus funcionários e clientes através de declarações no site da empresa, em documentos disponíveis publicamente ou redes sociais; a oferta de uma remuneração competitiva, apesar de não ser o seu principal fator atrativo, inclusive a flexibilidade para negociar benefícios ou regalias; a ênfase na comunicação do valor das pessoas no seu site institucional, existindo mesmo testemunhos de funcionários que se candidataram à empresa pelo seu lado mais pessoal; conhecimento dos proprietários/gestores da empresa dos seus funcionários e tarefas que executavam, levando a uma maior conexão entre ambos; relações personalizadas com os funcionários, nomeadamente preocupação com questões pessoais e questões relacionadas com a saúde e segurança no trabalho.

As principais estratégias de EB com efeitos significativos na atração e retenção de funcionários assentaram assim principalmente na autenticidade, através da consistência entre o valor prometido e o valor real, além de uma comunicação aberta e realista das expectativas dos colaboradores e na personalização dos relacionamentos, aumentando a conexão emocional. A investigação de Plaikner *et al.*, (2023), também menciona atividades de lazer como caminhadas, esqui, excursões ou almoços de empresa como estratégias de EB para recrutar, reter e motivar os seus funcionários. É essencial que as PME não se concentrem apenas na promoção dos seus produtos ou serviços, mas principalmente que comuniquem a sua cultura organizacional, os seus valores e a proposta de valor enquanto empregador (Monteiro, Santos, Reis, Sampaio, Sousa B., Martinho, Sousa M., & Au-Yong-Oliveira, 2020).

Segundo os autores Monteiro *et al.*, (2020), para uma PME ter sucesso na definição de um EB eficaz, a cultura organizacional deve estar bem definida, tanto interna como externamente. Isto inclui uma definição clara dos valores, visão e missão da empresa. O modelo de EB concebido pelos autores às PME, coloca precisamente a cultura organizacional como o principal fator. Em segundo lugar, a estratégia da empresa, onde a mesma define as ações que irá implementar para atingir os seus objetivos. De seguida a sua reputação, uma vez que esta agrega valor à organização e cria barreiras às ameaças competitivas e por último, os benefícios remuneratórios.

As PME e principalmente aquelas localizadas em zonas rurais devem exercer esforços ainda mais significativos para atrair e reter colaboradores, tendo de trabalhar com argumentos e destacar benefícios alternativos como por exemplo apelar à tranquilidade da zona, a uma maior coesão, um forte sentido de pertença ou um custo de vida mais baixo (Plaikner *et al.*, 2023). À medida que o tamanho da empresa

diminui, mais esforços serão necessários para destacar uma empresa como empregadora. Além disso, é fundamental que as PME reconheçam a geração digital que domina a atualidade, com consumidores altamente conscientes das suas escolhas, pelo que para competir nesta economia baseada no conhecimento, as PME não devem ficar para trás na área digital.

Em síntese, o EB significa ser a marca empregadora de escolha e inclui tanto fatores tangíveis como intangíveis, tais como uma liderança eficaz, empregos que proporcionem satisfação, oportunidades de desenvolvimento, uma cultura organizacional onde os colaboradores se sintam valorizados, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e fatores relacionados com a responsabilidade social (Amarakoon & Colley, 2022). É essencial que as PME transmitam a sua essência, cultura organizacional, valores e se foquem na valorização dos talentos, de modo a transmitirem uma verdadeira e transparente imagem da sua organização.

3. Metodologia

3.1. Abordagem da Investigação

De acordo com Rodríguez Gómez, Gil Flores e García Jiménez (1999), o método de investigação é selecionado de acordo com o que o investigador deseja descobrir e à abordagem que adota para alcançar esse objetivo. A elaboração de uma investigação depende de diversos fatores, sendo o mais crucial relacionado à natureza do problema. Uma investigação só pode ser bem elaborada quando o problema está claramente definido, os objetivos estão bem determinados, assim como o plano de recolha e análise de dados (Gil, 2002).

O principal objetivo desta investigação assenta em investigar a utilização do EB na atração e retenção de talentos nas PME em Portugal. Para isso serão esclarecidas cinco questões de investigação, que tem como intuito perceber como é que estas empresas abordam e percebem a GT e quais os principais desafios enfrentados na atração e retenção destes; observar quais são as estratégias que adotam para promover uma imagem positiva da organização; analisar o investimento no bem-estar dos colaboradores, assim como na comunicação da proposta de valor, analisando deste modo a sua cultura organizacional. Segundo Bogdan e Biklen (1994), formular estas questões é importante, uma vez que orienta e ajuda a organizar a recolha de dados à medida que a investigação vai decorrendo.

Existem diversos tipos de abordagem de investigação e cada uma vai depender do tipo de estudo em causa. Assim, e tendo em conta a temática e o objetivo da presente investigação, optou-se pela abordagem qualitativa e pela metodologia de estudo de caso.

A investigação qualitativa inclui todas as formas de investigação que se baseiam principalmente na utilização de dados qualitativos, abrangendo os estudos fenomenológicos, estudos etnográficos, a etnometodologia ou, no contexto em questão, os estudos de caso (Rodríguez Gómez *et al.*, 1999). O objetivo deste tipo de investigação reside na compreensão do comportamento humano e da experiência individual, procurando entender o processo mediante o qual as pessoas constroem e interpretam significados (Bogdan & Biklen, 1994). A palavra qualitativa implica precisamente uma ênfase em processos e significados que não são examinados nem medidos rigorosamente, em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência (Denzin & Lincoln, 2018). Segundo Bogdan e Bilken (1994), “Os dados recolhidos são designados

por qualitativos, o que significa ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas [...]” (p.16).

Segundo Merriam (1988, cit. in Bogdan e Biklen, 1994, p.89), o estudo de caso consiste na observação detalhada de um determinado fenómeno, que pode ser um indivíduo, um acontecimento específico, um documento ou a própria observação dentro de algum contexto. Yin (2001) reforça que o estudo de caso é uma investigação profunda de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre ambos não estão claramente definidos. Isto é, quando o fenómeno está profundamente interligado com o seu contexto, tornando-se difícil entender um sem considerar o outro. Na presente pesquisa, o fenómeno estudado – o EB enquanto estratégia de atração e retenção de talentos nas PME – é profundamente influenciado pelos fatores contextuais das diferentes empresas. O estudo de caso surge assim da necessidade de compreender fenómenos sociais complexos (Yin, 2001). Além disso, é também a técnica mais correta quando o foco do estudo é responder às questões “como” e “por que” e quando não se consegue manipular o comportamento dos envolvidos (Yin, 2001). No entanto, é importante referir que ainda que o investigador possa previamente formular questões à medida que recolhe os dados, a investigação qualitativa privilegia essencialmente a compreensão dos comportamentos dos sujeitos da investigação (Bogdan & Bilken, 1994).

Segundo Yin (2001), existem dois tipos de estudo de caso: estudo de caso único e estudo de caso múltiplo. O estudo de caso único permite a investigação aprofundada de um único contexto e é aconselhada em situações onde o fenómeno é difícil de estudar noutras condições. O estudo de caso múltiplo envolve a investigação de dois ou mais casos e é preferível aplicar quando se pretende replicar os resultados encontrados em diferentes contextos, permitindo a comparação e análise de padrões entre diferentes casos e aumentando assim a possibilidade de generalização. O autor classifica ainda os estudos de caso em estudos exploratórios, quando o foco da investigação é estudar um fenómeno pouco conhecido, assentando na formulação de perguntas de pesquisa ou hipóteses para futuro estudos; descritivos, quando se pretende descrever um fenómeno detalhado dentro do seu contexto real e explanatórios, quando a investigação pretende investigar causalidades, explicando qual a causa e efeito de um determinado fenómeno.

Tendo em conta o objetivo do presente estudo e perante a interpretação dos autores acima mencionados, esta investigação pode ser classificada como um estudo de caso descritivo múltiplo, uma vez que o estudo pretende detalhar e compreender as práticas de EB dentro de cada contexto das PME, que por pressuposto tem entendimentos, desafios e uma cultura organizacional diferenciada entre si.

A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista, que segundo o autor Stake (1999), valoriza a descoberta e a reflexão das múltiplas perspetivas do caso. A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos usando as próprias palavras do participante, permitindo ao investigador formar um entendimento sobre o modo como os indivíduos interpretam diferentes aspetos (Bodgan & Bilken, 1994). O entrevistador deve elaborar uma lista de perguntas direcionada aos temas e evitar respostas simples de apenas sim ou não, uma vez que o objetivo é procurar descrições detalhadas de um fenómeno, encontrar relações ou explicações (Stake, 1999). Em nenhum momento, o entrevistador deve modificar pontos de vista, mas sim compreendê-los, assim como às suas razões (Bodgan & Bilken, 1994).

As entrevistas podem ainda ser estruturadas, quando seguem um roteiro rígido, com perguntas predefinidas, limitando a profundidade das respostas; semiestruturadas, permitindo ao entrevistador explorar tópicos importantes enquanto segue um guia geral de perguntas, equilibrando estrutura e flexibilidade e podem ser entrevistas não estruturadas, caracterizadas pela sua alta flexibilidade, permitindo que o entrevistador conduza a conversa (Fontana & Frey, 1994). Neste caso, aplica-se a entrevista semiestruturada, possibilitando a comparação dos dados recolhidos e a adaptação ao contexto de cada PME. A entrevista será realizada via *online* para as PME localizadas fora da zona de residência do investigador, em Castelo Branco. As entrevistas a PME dentro do conselho de Castelo Branco, serão realizadas presencialmente.

Segundo o autor Gil (2002), os resultados obtidos no estudo de caso devem resultar da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes métodos, uma vez que só assim é possível conferir validade ao estudo, evitando que este fique sujeito à subjetividade do investigador. Deste modo, a recolha de informação ocorreu por triangulação de dados, ou seja, a utilização de diversas fontes de dados. Para esta investigação utilizou-se nomeadamente a recolha de dados disponíveis na internet e outros documentos disponíveis; análise das redes sociais e sites institucionais, sites de avaliação de entidades empregadoras e a realização das entrevistas semiestruturadas.

Em suma, a presente investigação assume um carácter qualitativo com uma metodologia de estudo de caso descritivo múltiplo, com a entrevista semiestruturada sendo o principal método de recolha de dados. No tópico seguinte, encontram-se descritos os procedimentos metodológicos detalhados aplicados nesta investigação.

3.2. Procedimentos Metodológicos

Uma questão muito frequente no âmbito das pesquisas qualitativas é a duração da recolha de dados. Segundo Strauss e Corbin (2008), a regra geral para a formação de uma teoria sugere que a recolha de dados deve ser feita até que todas as categorias estejam saturadas. Isto significa, segundo os autores, que a saturação teórica é alcançada quando não surgem novas informações ou dados significativos para uma categoria específica, quando todas as categorias estão completamente desenvolvidas e quando existe uma integração coerente e bem definida entre as categorias. A saturação teórica é, portanto, uma ferramenta utilizada na pesquisa qualitativa que auxilia no estabelecimento do tamanho da amostra final e na capacidade de os dados atingirem algum grau de generalização (Boddy, 2016).

Segundo Gil (2002), embora não seja possível falar-se num número ideal de casos, o autor refere a utilização de quatro a dez casos de estudo, alertando para a possibilidade de com menos de dez casos ser pouco provável a formação de uma teoria. Pelo contrário, com mais de dez casos, torna-se complicado lidar com a quantidade e complexidade das informações. Uma investigação de Guest, Bunce e Johnson (2006), sobre a quantidade de entrevistas necessárias também revelou que a partir das 12 entrevistas já ocorria a saturação de dados.

Segundo Nascimento, Souza, Oliveira, Moraes, Aguiar e Silva (2018), a forma de utilização mais comum do critério de saturação é nas entrevistas semiestruturadas, com a possibilidade de resposta em aberto, onde o pesquisador identifica os tipos de resposta e anota as repetições. Para determinar a obtenção do estado de saturação teórica, os autores defendem em primeiro lugar, o registo dos dados em bruto, nomeadamente a gravação e transcrição das entrevistas; leitura dos dados de forma a obter uma visão geral do conteúdo; agrupamento da informação em temas predominantes; alocação dos temas num quadro, permitindo a identificação de padrões de informação e, por último, a constatação da saturação teórica, ao identificar a ausência de novos elementos.

Perante a informação constatada pelos autores citados, a presente investigação seguirá as suas orientações, limitando-se a um máximo de 12 entrevistas.

Crítérios para Determinação e Seleção da Amostra

Segundo Baxter e Jack (2008), é fundamental estabelecer limites claros e definidos ao delinear um estudo de caso, uma vez que ajuda a manter a investigação focada no

propósito definido e garante que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. Abordar questões demasiado amplas, pode levar à falta de profundidade na pesquisa. Para evitar esse problema, os autores recomendam seguir as orientações de Yin (2003) e Stake (1995) na definição desses limites, nomeadamente a aplicação de critérios como o período específico do estudo e a localização geográfica; os tópicos que serão analisados e a definição clara dos conceitos abordados. Os limites indicam o que será ou não estudado dentro do estudo de caso e ajudam a selecionar uma amostra representativa de PME que ofereçam contributos valiosos sobre o papel do EB enquanto estratégia de atração e retenção de talentos.

Assim, a seleção da amostra delimitou as empresas apenas a PME, com localização em Portugal e sem restrições quanto ao setor de atividade uma vez que se pretende uma visão abrangente dos diferentes contextos. O período específico do estudo excluiu empresas em atividade há menos de dois anos para garantir que existe um período suficiente para o desenvolvimento e análise do impacto das estratégias de EB. Além disso, o mercado de trabalho e as expectativas dos talentos mudaram significativamente nos últimos anos, especialmente devido à pandemia do COVID-19, com o aumento do trabalho remoto e a mudança das preferências dos trabalhadores (Stahl *et al.*, 2012; Caligiuri *et al.*, 2024). Empresas estabelecidas muito recentemente podem não ter dados significativos e observáveis e não será possível analisar a adaptação às mudanças dos últimos anos. Os principais tópicos a analisar durante a investigação também foram identificados no enquadramento teórico realizado anteriormente.

A tabela 1 explicita detalhadamente os critérios de seleção utilizados.

Tabela 1. Seleção da amostra.

Critérios de seleção	Descrição
Tempo de Atividade	≥ 2 anos
Localização Geográfica	Portugal
Tamanho da Empresa	Pequenas e médias empresas (de acordo com os critérios da definição de PME da Comissão Europeia)
Setor de atividade	Todos os setores de atividade
Tópicos principais	Gestão de Talentos: Abordagem e principais desafios
	Compreensão e impacto do <i>Employer Branding</i> na Gestão de Talentos
	Cultura Organizacional da empresa
	Bem-estar e satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração Própria

A seleção da amostra traduziu-se numa amostragem por conveniência, com uma seleção intencional dos casos (Patton, 2015), de modo a garantir a obtenção de dados informativos e relevantes à pesquisa. A triangulação dos dados foi uma estratégia complementar essencial para assegurar a validade e profundidade da investigação (Gil, 2002). Assim, foram utilizados dados disponíveis na internet, nomeadamente o *website* do IAPMEI¹ que disponibiliza documentos onde se destaca as melhores PME de 2022, permitindo o acesso a uma alargada base de dados de empresas em Portugal e a identificação de potenciais empresas. Além disso, a análise das redes sociais ou sites institucionais, enquanto plataformas de comunicação, permitiu avaliar, entre outros aspetos, se as empresas promoviam a sua marca empregadora, identificar se existia uma construção de relacionamento com potenciais candidatos ou como se posicionam no mercado. A procura de avaliações e *feedbacks* em sites de avaliação das entidades empregadoras foi também importante de modo a obter dados informativos sobre a satisfação dos funcionários das empresas. Ao utilizar a amostragem por conveniência, assim como a triangulação dos dados e a posterior realização da entrevista, a presente investigação foi capaz de proporcionar resultados mais ricos e relevantes.

A amostra final da investigação fez 8 PME, sendo que todos os entrevistados correspondiam ao profissional de GRH ou ao responsável por essas funções.

Abordagem de Contacto da Amostra

Por forma a garantir que as empresas selecionadas compreendessem o propósito da investigação e estivessem dispostas a participar na mesma, foi estabelecido um contacto via *email* ou chamada telefónica que assegurasse uma comunicação clara e transparente dos objetivos. Este processo envolveu várias etapas, desde a elaboração do convite para participar na investigação, até à confirmação da sua colaboração. As entrevistas foram realizadas online, através da plataforma *whatsapp* ou *teams*, dependendo da preferência do entrevistado e, quando possível, de modo presencial.

O primeiro contacto tinha como objetivo validar a participação da empresa, de modo a verificar a sua disposição e disponibilidade para participar no estudo. Com este contacto pretendeu-se transmitir clareza quanto aos objetivos da pesquisa, incluindo um resumo da investigação, a importância de participar no estudo e os benefícios esperados da sua contribuição, tais como a oportunidade de reflexão, melhoria ou implementação de práticas de EB. O período de contacto das empresas foi um processo

¹ Hiperligação de acesso ao website IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/>

que levou, em média, 3 meses, entre março e maio de 2024. Das 46 empresas contactadas, 27 não responderam à tentativa de contacto e 8 não demonstraram interesse, sobrando 11 empresas, onde apenas 8 responderam afirmativamente à participação no estudo. As restantes 3 não quiseram participar devido à divulgação de informação sobre as suas estratégias que não queriam partilhar. A amostra final fez 8 PME.

Previamente à realização das entrevistas oficiais, foi ainda realizada uma primeira entrevista em forma de teste, para validação do guião elaborado para as entrevistas, no sentido de garantir que as respostas atendiam aos objetivos da pesquisa. Durante este procedimento, ajustaram-se as perguntas conforme necessário e eliminaram-se aquelas que poderiam levar a interpretações demasiado gerais ou a uma grande diversidade de respostas para a mesma pergunta. Pretendeu-se também eliminar questões que levassem a interpretações erradas. Após a validação do guião, deu-se início à recolha dos dados, através das entrevistas. O guião da entrevista é um instrumento essencial, uma vez que permite que todos os entrevistados respondam ao mesmo género de perguntas, possibilitando uma base comparativa (Bogdan e Biklen, 1994).

A marcação das entrevistas foi acordada com o entrevistado, neste caso, o responsável pela direção dos recursos humanos e teve uma duração média de 60 minutos, tendo sido realizadas durante o mês de junho. Apenas duas entrevistas foram efetuadas de modo presencial, no próprio estabelecimento empresarial. Segundo Bogdan e Biklen (1994), quando a entrevista é a principal técnica de recolha de dados de um estudo, então é aconselhável a gravação e transcrição das entrevistas para uma posterior análise dos dados de forma organizada e meticulosa. Assim, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, com o consentimento do entrevistador, sendo feita uma análise posterior desse mesmo conteúdo. Também foram incluídas algumas citações para sustentar as conclusões. A confidencialidade das informações foi assegurada, sendo utilizadas exclusivamente para fins da investigação, sendo as gravações eliminadas após a transcrição e garantido o anonimato dos entrevistados.

Guião da Entrevista

O guião da entrevista foi elaborado tendo em conta os objetivos da investigação. Deste modo, o objetivo central passou por analisar a utilização do EB como estratégia de atração e retenção de talentos, nomeadamente explorar a perceção dos responsáveis de recursos humanos quanto a esta temática e à sua capacidade de influenciar os

talentos. Pretendeu-se compreender as estratégias utilizadas na atração e retenção de colaboradores, investigando se o EB faria parte delas.

O guião da entrevista está organizado pelos principais tópicos, cada um com objetivos específicos e questões formuladas para alcançar esses objetivos. As primeiras duas temáticas dizem respeito a questões relacionadas à caracterização do entrevistado e da empresa, pretendendo-se obter informações acerca do responsável de RH, assim como da estrutura da empresa, perfazendo no total sete questões. As quatro temáticas seguintes representam os tópicos principais que levaram à posterior extração de resultados significativos e totalizam um conjunto de dezanove questões abertas e que incentivassem os entrevistados a expressarem as suas opiniões livremente e ao investigador a explorar essas mesmas opiniões. Às questões principais foram ainda adicionadas questões secundárias no sentido de aprofundar a temática, caso o entrevistado não cobrisse esses tópicos. As perguntas foram feitas exatamente na mesma ordem a todos os entrevistados, no entanto, consoante o decorrer da conversa, alguns tópicos foram sendo abordados primeiro que outros. Por último, foi adicionado um tópico de perspetivas futuras, com duas perguntas de reflexão, de modo a examinar a auto perceção da empresa quanto aos seus esforços de EB.

O guião da entrevista foi portanto dividido pelas seguintes áreas de investigação - Caracterização do responsável de RH e caracterização da empresa; Gestão de Talentos: Abordagem e desafios, nomeadamente a compreensão da Gestão de Talentos e a definição de talento (Cardoso, 2016; Cappelli & Keller, 2014; Ulrich, 2014; Entrialgo, 2002 e Valverde *et al.*, 2013), a valorização dos ativos humanos (Sousa *et al.*, 2006) e os desafios na atração e retenção de talentos (Bostjancic & Slana, 2018; George, 2015; Krishnan & Scullion, 2017; Xulu & Parumasur, 2023); o *Employer Branding*: compreensão e impacto na Gestão de Talentos, especificamente a definição e os conceitos do EB (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004), as estratégias para fortalecer a empresa como um lugar desejável para se trabalhar (Pachura & Smolarek, 2019; Ardi *et al.*, 2024), o impacto do Employer Branding na Gestão de Talentos (Amarakoon & Colley, 2022) e o alinhamento da proposta de valor com as expectativas dos funcionários (Bronlet *et al.*, 2024; Cajander & Reiman (2023); a cultura organizacional, analisando o comprometimento dos colaboradores (Couto *et al.*, 2023), as estratégias para construir confiança no ambiente organizacional (Great Place to Work, s.d) e políticas e programas que promovem o desenvolvimento profissional e o crescimento na carreira dos funcionários (Ahmić & Čizmić, 2021); o bem estar e a satisfação no trabalho, com o investimento no bem estar dos colaboradores (Pattanaik & Misra, 2016); a análise da adequação dos benefícios às necessidades dos colaboradores (Yousaf *et al.*, 2016), e as exigências da nova geração

(Naim & Lenkla, 2016). Por último, uma seção dedicada à reflexão e perspectivas futuras, de modo a analisar a percepção da empresa quanto aos seus esforços de *Employer Branding* (Plaikner *et al.*, 2023).

No apêndice A é possível analisar, em pormenor, o guião da entrevista, com a divisão dos tópicos, objetivos específicos e formulação das questões e no apêndice B consta o suporte da literatura na construção deste instrumento de investigação.

Caracterização das Entrevistas

As entrevistas foram conduzidas de modo presencial ou *online*, utilizando-se as plataformas *whatsapp* ou *teams*, dependendo da disponibilidade e preferência dos participantes. Cada PME foi identificada com uma letra alfabética, totalizando 8 PME, com as letras A, B, C, D, E, F, G e H.

A tabela 2 apresenta a caracterização de cada uma das PME, nomeadamente o setor de atividade, número de colaboradores, localização e duração da entrevista.

Tabela 2. Caracterização das empresas.

Empresa	Setor de Atividade	Número de colaboradores	Localização	Duração da entrevista	Formato da Entrevista
A	Setor Imobiliário	15	Castelo Branco	60 minutos	Presencial
B	Setor de Engenharia	3	Pombal	50 minutos	Online – plataforma WhatsApp
C	Setor Contabilístico	5	Castelo Branco	80 minutos	Presencial
D	Setor Imobiliário	6	Leiria	50 minutos	Online – Plataforma WhatsApp
E	Setor de Atividades de Saúde Humana e Apoio Social – Serviços de Psicologia	7	Castelo Branco	60 minutos	Online – plataforma WhatsApp
F	Setor Turístico – Alojamento	5	Castelo Branco	60 minutos	Presencial
G	Setor de Consultoria e Assessoria Fiscal	23	Lisboa	60 minutos	Online – Plataforma Teams
H	Setor Agroalimentar	17	Castelo Branco	60 minutos	Online – Plataforma Teams

Fonte: Elaboração Própria

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A presente secção incidirá na apresentação e discussão dos resultados obtidos através da investigação realizada, direcionada à resposta das questões de investigação previamente delineadas.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a interpretação dos resultados deve envolver uma ligação às informações recolhidas na literatura realizada e às questões de investigação. A análise de conteúdo é, portanto, segundo os autores, uma das principais metodologias para interpretação de dados qualitativos. Esta permite ao investigador identificar os padrões e temas predominantes da investigação, assim como uma categorização dos temas que resultam dos dados recolhidos. Tal como sugerido pelos autores, o uso de citações dos entrevistados é altamente recomendado para ilustrar os temas abordados. Os resultados serão estruturados de forma a destacar a perceção das empresas sobre a sua GT, as práticas de EB adotadas e o impacto destas na atração e retenção de colaboradores.

Pretende-se assim, com esta análise, oferecer uma visão clara e fundamentada sobre os benefícios do EB enquanto ferramenta eficaz para as PME competirem no mercado de trabalho atual.

4.1. Caracterização dos Casos

Serão apresentadas as características detalhadas dos oito casos de estudos, que consistem em PME, localizadas em Portugal. Para garantir a confidencialidade, as empresas e os entrevistados permaneceram anónimos, sendo representados pelas letras A, B, C, D, E, F, G e H. A caracterização será dividida em duas partes: uma caracterização sociodemográfica, correspondente ao entrevistado e uma caracterização organizacional, correspondente à caracterização profissional da PME.

As empresas participantes operam em diversos setores de atividade, refletindo a diversidade do mercado português e permitindo uma análise comparativa quanto às diferentes abordagens de EB. As PME foram selecionadas com base em critérios específicos determinados anteriormente, que asseguraram que as empresas pudessem fornecer informação valiosa sobre as práticas de EB e GT.

Os entrevistados, responsáveis pela GRH ou que assumem essas funções apresentam uma variedade de perfis, principalmente em termos de idade e posição na empresa.

Os dados sociodemográficos revelaram uma predominância do gênero feminino, perfazendo um total de 6 mulheres e 2 homens e as suas faixas etárias oscilaram desde os 24 aos 58 anos de idade. Esta diferença geracional permitiu observar como diferentes gerações percebem e implementam a GT e aplicação de estratégias de EB. Referente às habilitações acadêmicas também apresentaram alguma variabilidade, no entanto, mantendo-se sempre num nível escolar elevado. A licenciatura foi o grau acadêmico prevalente, perfazendo um total de 5 entrevistados, seguido do mestrado, com 2 entrevistados. Apenas um participante apresentou o nível acadêmico mais baixo, o ensino secundário, curiosamente, aquele com a menor idade – 24 anos. Importante mencionar que nenhuma das formações acadêmicas principais revelou ser diretamente associada à área dos recursos humanos.

Relativamente à posição de recursos humanos que assumem na empresa e à sua antiguidade, verifica-se que todos os entrevistados assumem funções relacionadas com a GRH, onde o período temporal varia entre entrevistados no cargo há menos de 2 anos até entrevistados no cargo há mais de 30 anos. Como seria de esperar, os participantes com idade entre os 20 e 30 anos são aqueles que apresentam menor tempo na posição de recursos humanos. À exceção de uma PME, em nenhuma das restantes, os entrevistados revelaram dedicar-se exclusivamente às tarefas de recursos humanos, acumulando várias responsabilidades que abrangiam diversas áreas. Conforme discutido na literatura, esta situação reflete uma realidade comum nas PME, onde a versatilidade dos colaboradores é muitas vezes necessária devido à limitação de recursos (Boštjančič & Slana, 2018).

Os dados sociodemográficos encontram-se detalhados na tabela 3. Cada letra corresponde a um entrevistado e à sua respetiva PME.

Tabela 3. Caracterização sociodemográfica.

Empresa	Género	Idade	Habilitações Académicas	Posição na empresa	Antiguidade no cargo de RH
A	Feminino	24	Ensino Secundário	Coordenadora de <i>backoffice</i> e rececionista	2 anos
B	Masculino	32	Mestrado integrado em Engenharia Eletrotécnica	Diretor Executivo	1,5 anos
C	Feminino	56	Licenciatura em contabilidade	Diretora Executiva	30 anos
D	Feminino	31	Licenciatura em turismo	Gestor de Recursos Humanos	1 ano
E	Feminino	32	Mestrado em psicologia clínica	Diretora-Executiva	3 anos
F	Masculino	58	Licenciatura em História e Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	Diretor-Executivo	16 anos
G	Feminino	27	Licenciatura em Sociologia e Pós-graduação em Recursos Humanos	Gestor Recursos Humanos	3 anos
H	Feminino	30	Licenciatura em Secretariado	Administrativa	4 anos

Fonte: Elaboração Própria

A caracterização organizacional, refere-se à caracterização da PME, que abrange aspetos como o setor de atividade, o número de colaboradores, o tempo de atividade, a localização e o balanço anual.

As PME entrevistadas estão localizadas principalmente na região de Castelo Branco, sendo que duas pertencem ao distrito de Leiria e uma a Lisboa. O setor de atividade, apesar de contar com duas PME do mesmo ramo – imobiliário, traduz-se numa diversidade de setores que variam entre o de engenharia, contabilístico, áreas da saúde como a psicologia, consultoria e fiscalidade e setor agroalimentar. Igualmente, o tempo de atividade varia desde os 3 anos aos 30 anos de atividade.

A maioria das PME apresenta um número reduzido de colaboradores, sendo a PME G a que manifesta o maior valor – 23 colaboradores – das quais 5 das PME se encontram na classificação de microempresa e as restantes, são consideradas pequenas empresas. Esta informação advém igualmente da análise da faturação anual, que porventura, varia entre 30 mil euros e 1 milhão de euros.

A informação detalhada sobre a caracterização de cada PME encontra-se na tabela 4.

Tabela 4. Caracterização organizacional.

Empresa	Setor de Atividade	Número de colaboradores	Tempo de atividade	Localização	Faturação anual (2022)
A	Setor Imobiliário	15	25 anos	Castelo Branco	800 mil
B	Setor de Engenharia	3	22 anos	Pombal	50 mil
C	Setor Contabilístico	5	30 anos	Castelo Branco	80 mil
D	Setor Imobiliário	6	4 anos	Leiria	400 mil
E	Setor de Atividades de Saúde Humana e Apoio Social – Serviços de Psicologia	7	3 anos	Castelo Branco	40 mil
F	Setor turístico – Alojamento	5	16 anos	Castelo Branco	30 mil
G	Setor de Consultoria e Assessoria Fiscal	23	6 anos	Lisboa	600 mil
H	Setor Agroalimentar	17	8 anos	Castelo Branco	1 milhão

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Gestão de Talentos: Abordagem e Desafios

A GT desempenha um papel vital na competitividade das organizações, especialmente para PME, onde os recursos são muitas vezes limitados e a atração e retenção de talentos torna-se um desafio significativo. Principalmente quando, segundo Entrialgo (2002), a eficácia das práticas de recursos humanos está profundamente interligada à forma como são percebidas pelos responsáveis de recursos humanos ou pelos diretores executivos. Este subcapítulo destina-se a analisar a abordagem à GT e os desafios de atração e retenção de colaboradores com base nos dados recolhidos dos participantes e confrontados com a revisão da literatura, apresentada anteriormente.

Nas entrevistas realizadas, foi evidente que a perceção sobre a GT apresenta alguma variação, no entanto, existe um consenso sobre a importância dos colaboradores como ativos estratégicos. Por exemplo, a PME C, além de destacar a valorização dos funcionários como fundamental afirma que “[...] *um bom funcionário é o bom*

funcionamento da empresa”. Já a PME F, vai mais longe, afirmando mesmo que *“Podemos ter à disposição a melhor tecnologia, mas nada supera os melhores recursos humanos [...]”*. A PME D, também demonstrou um discurso bastante favorável na valorização dos seus recursos humanos, afirmando que *“[...] só através deles, uma empresa consegue crescer [...]”*. Estas perspetivas estão alinhadas com a literatura, principalmente com a visão dos autores Sousa *et al.*, (2006), que destacam a importância dos colaboradores nas organizações. No apêndice C, é possível consultar as citações dos entrevistados que complementam as informações indicadas.

Embora todas as empresas entrevistadas concordassem na afirmação que os colaboradores são efetivamente o seu principal ativo estratégico, a forma como essa visão se traduziu em ações concretas variou significativamente. Em algumas organizações, especialmente o caso da PME A, apesar do reconhecimento verbal da importância dos recursos humanos, isso não se refletiu de forma consistente nas suas práticas de gestão.

As práticas de GT são frequentemente reativas, ou seja, com foco em resolver problemas imediatos, advindos da necessidade de manter as tarefas em dia e do acumulo de trabalho, ao invés de uma abordagem proativa e de antecipação das necessidades ao nível dos recursos humanos, defendida por Cappelli e Keller (2014). Apenas a PME D e G demonstraram ter planos de adaptação futuros aos desafios de recursos humanos, ambos voltados para as adaptações tecnológicas. A PME D afirma estar a preparar-se para *“[...] desenvolver novas competências a nível informático nos nossos colaboradores, de modo a serem mais eficientes”* e a PME G admitindo que *“[...] tenho começado a ter maior consciência da importância de nos adaptarmos a nível tecnológico, de modo a existir maior eficiência nos trabalhadores [...]”*. Por sua vez, a PME F, demonstrou ser bastante consciente dos desafios ao nível da gestão das pessoas que a evolução da sociedade poderá trazer, afirmando que *“[...] a transformação digital e a inteligência artificial, num futuro próximo, vão seguramente influenciar a dimensão do quadro de pessoal da organização [...]”*, sendo que esta consciencialização, poderá advir do facto de ser também o diretor com mais experiência a nível de GRH. Porém, não demonstrou ter efetivamente adaptações planeadas de forma a prevenir e adaptar-se a possíveis desafios futuros. Todas as restantes PME, não demonstraram uma preocupação futura com possíveis problemas, concentrando-se nos desafios de curto prazo. Embora a literatura promova uma GT mais metódica, a realidade das PME é mais limitada, uma vez que possuem mais dificuldades ao nível de recursos financeiros e humanos.

Da mesma forma, foi possível constatar que a GT não é um processo formalizado, à exceção da PME G, mas conduzido de forma intuitiva e adaptada às necessidades

imediatas. É o caso da PME C que menciona “[...] *formalizei um departamento de recursos humanos recentemente por necessidade [...]*”, mas que a gestão diária dos recursos humanos ainda recai sobre ela. A PME G foi a única entrevistada que revelou ter um departamento de recursos humanos com colaboradores dedicados ao cargo. As restantes PME não apresentaram nenhum departamento responsável pelos recursos humanos, ou funcionários dedicados exclusivamente a essa função. A partilha das funções de recursos humanos por vários colaboradores da empresa ou centrada no diretor da empresa, foi um facto consensual na maioria das empresas.

Esta é uma realidade que reflete tanto a visão de Dundon e Wilkinson (2009) e de Bostjancic e Slana (2018) que destacam a tendência das PME não formalizarem as políticas de recursos humanos devido à limitação de recursos e de funcionários responsáveis por diversas áreas, mas também a centralização do poder nos diretores da empresa, mencionado por Entrialgo (2002), que defende a grande influência dos gestores no modo como os talentos são geridos. É o caso da PME A, que perfaz o exemplo perfeito, assumindo que a função de recursos humanos é distribuída por dois colaboradores que em nada são relacionados com a área, juntamente com o diretor da empresa por onde passam todas as decisões. A tabela 5 sintetiza os principais aspetos da GT nas PME entrevistadas, permitindo uma visão mais clara, assim como no apêndice D, é possível consultar citações adicionais dos entrevistados sobre a sua abordagem à GT.

Tabela 5. *Gestão de talentos.*

Características da Gestão de Talentos		
	Sim	Não
Importância dos colaboradores	Todas as PME	
Abordagem Reativa vs proativa	Reativa A, B, C, E, F e H	Proativa D e G
Formalização do departamento RH	Formal G	Informal A, B, C, D, E, F e H
Centralização do poder no diretor	Sim A, B, C, D, E, F e H	Não G

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao conceito de talento, este foi repetidamente associado ao conhecimento técnico e à capacidade de execução rápida e eficaz das tarefas, sendo considerado um aspeto essencial devido à maior escassez de recursos e ao pequeno número de colaboradores. As PME A, C e H referiram igualmente a proatividade e autonomia como características fundamentais, enquanto as PME B, D e E enfatizaram características mais pessoais como a humildade, honestidade ou a vontade de aprender. A PME F referiu o conhecimento técnico, a característica principal. A PME G foi aquela que mais foi ao encontro da definição de Ulrich (2014) apresentada na literatura, onde a formação de um talento requer características associadas tanto ao conhecimento

necessário, como à entrega de uma proposta que seja de valor e o sentimento de satisfação pessoal na organização (Ulrich, 2014), listando a PME G característica como “ [...] *o alinhamento com os valores da empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e colaborativo; a alta performance, com a entrega de resultados de qualidade e que demonstrem produtividade e capacidade de resolução de problemas; o potencial de desenvolvimento de modo a contribuir para o crescimento da empresa e a liderança, para que inspire e motive outros colaboradores [...]*”. Esta citação encontra-se igualmente presente no apêndice C.

Referente aos principais desafios na atração e retenção de talentos, os autores Williamson *et al.*, (2002) referem a menor visibilidade e a dificuldade em competir com salários e benefícios elevados como os principais problemas ao nível de recrutamento das PME. Efetivamente, as limitações salariais foram a principal dificuldade em atrair talentos qualificados, a par da falta de conhecimento técnico dos colaboradores. É o caso da PME C que afirma que “[...] *neste momento não quero pessoas com grandes habilitações porque depois o salário terá de ser pago consoante o nível desse colaborador [...]*”. Por consequência, a principal dificuldade de atração desta PME é precisamente a falta de conhecimento dos colaboradores que contrata, o que leva a uma elevada rotatividade na empresa, devido às diversas tentativas de encontrar a “[...] *pessoa certa [...]*”. A PME afirma que, a nível de retenção, não encontra dificuldades, admitindo que “[...] *eu é que não os quero reter porque eles não sabem [...]* *mas a ficar, todos ficavam pela maneira como são tratados na empresa [...]*”. A afirmação da diretora vai ao encontro da literatura que afirma que um ambiente agradável aumenta a retenção de colaboradores (Pattnaik & Misra, 2016). O mesmo desafio encontra-se na PME B que alega a falta de conhecimento o principal desafio ao nível da atração de colaboradores talentosos e que consequentemente, ainda não tenha conseguido encontrar colaboradores qualificados para a função. Tal como explícito na literatura, já em 2017, um estudo da PWC, comprovou que 75% dos diretores executivos referiram a escassez de competências como uma ameaça ao crescimento da organização (PWC, 2017). A elevada oferta de emprego na área da engenharia eletrotécnica, da PME B, dificulta ainda mais a retenção destes talentos.

A área da psicologia, onde se encontra a PME E, parece padecer do mesmo problema que a C a nível salarial, afirmando que “*O principal desafio acaba por ser o salário que é colmatado com um subsídio de almoço no valor máximo e ajudas de custos a nível do transporte [...]*”, além disso, oferece flexibilidade de horários, oferecendo a possibilidade de cada trabalhador gerir o seu horário, atenuando também as dificuldades financeiras. A PME F e G, também afirmam que o seu maior desafio ao nível de atração e retenção de colaboradores é a elaboração de uma proposta de valor

que seja atrativa, principalmente ao nível do salário e, no caso da F, também a evolução na carreira

A PME A, por sua vez, admite que atrair pessoas para a empresa, não é de todo um problema, mas sim a sua retenção, muito em parte, devido à instabilidade característica do setor imobiliário ao qual a empresa pertence e tal como a responsável pelos recursos humanos refere “[...] *não é qualquer pessoa que vai para a instabilidade de um trabalho onde não sabe ao certo que dinheiro vai ter ao final do mês [...]*”. Além disso, admite não existir um ambiente de trabalho colaborativo na empresa. Porém, a PME afirma que apesar de inicialmente motivarem os seus funcionários com uma ajuda financeira, mais nada faz, a longo prazo, no sentido de atenuar quaisquer inseguranças que os trabalhadores poderão ter. As dificuldades de retenção da PME A estão associadas muito em parte ao estilo de liderança rígido que comprovou ter ao longo da entrevista, e que confirmam as afirmações de George (2015) sobre a importância de uma liderança adequada para promover a retenção de talentos.

A PME D, igualmente pertencente ao setor imobiliário, comprova esta dificuldade, admitindo que a instabilidade financeira é o que leva ao desafio de atrair funcionários talentosos para a organização, não existindo nenhuma ajuda nesse sentido e que posteriormente, a nível de retenção, manter os mesmos motivados. Para os ultrapassar, a PME D tenta criar uma relação “[...] *familiar [...]*”, tal como o entrevistado refere, incentivando e prestando toda a ajuda e assistência aos trabalhadores. Neste sentido, em termos de tentar atenuar as dificuldades financeiras, a PME D assume-se como mais eficiente que a PME A, dentro deste setor imobiliário, uma vez que aposta num ambiente colaborativo.

A falta de recursos financeiro é, portanto, apontada pela maioria das PME como um dos grandes desafios na oferta de benefícios competitivos para atrair e reter colaboradores talentosos. As empresas enfrentam limitações financeiras que impedem a contratação de colaboradores qualificados, o que por sua vez, afeta a capacidade de execução eficiente das tarefas. Igualmente, a retenção de talentos qualificados é comprometida pela falta de incentivos financeiros a longo prazo e pela incapacidade de oferecer oportunidades de crescimento. Este é um dos desafios mais amplamente discutido pela literatura, principalmente pelos autores Williamson *et al.*, (2002), que apontam que as PME muitas vezes carecem de visibilidade e dos recursos financeiros para atrair talentos da mesma forma que uma grande organização.

Um desafio constatado pela PME H foi a dificuldade em atrair pessoal que queira de facto, trabalhar, devido ao trabalho pesado, característico do setor agroalimentar em que a empresa se insere. Por consequência, a maioria dos trabalhadores que contrata são estrangeiros, pelo que nas palavras da entrevistada, o principal problema a nível de

retenção é “[...] *o facto de termos muito colaborador estrangeiro faz com não fiquem muito tempo porque acabam por querer voltar para os seus países de origem [...]*”. No entanto, a PME revelou não ter estratégias de retenção dos colaboradores, tendo um elevado nível de rotatividade. Os autores Plaikner *et al.*, (2023), sugerem que principalmente as PME localizadas em zonas rurais, que é o caso da PME H, devem exercer esforços ainda mais significativos na atração e retenção de colaboradores, trabalhando em argumentos que destaquem os benefícios da zona e aumentem o sentimento de pertença dos funcionários.

Outro desafio muitas vezes destacado foi a dificuldade de adaptação às novas tendências de trabalho, como o trabalho remoto, que foi visto como inviável para as PME A, B, C e H devido à necessidade de supervisão direta e segundo a diretora da PME C chega mesmo a afirmar “*Tenho a certeza de que, pelo menos, os meus colaboradores não teriam o mesmo rendimento fora do ambiente de trabalho tradicional*”. Pelo contrário, a PME E e G, apostam na flexibilidade de horários como uma forma de motivar os seus colaboradores e colmatar a questão salarial, como referido anteriormente. Esta é uma questão que poderá estar associada, em parte, a determinados setores que permitem uma maior possibilidade na flexibilidade dos horários.

Por último, um desafio comentado pela PME A foi a dificuldade em manter um bom ambiente de trabalho. A literatura afirma que este é um dos aspetos mais importantes para a retenção de colaboradores, provando ser um esforço contínuo que requer a criação de um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados e motivados a permanecer (Couto *et al.*, 2023). A entrevistada pela PME A demonstrou, ao longo da entrevista, que apesar de ser uma das responsáveis pelos recursos humanos, a influência do diretor é superior e acaba por gerar um ambiente menos proveitoso, uma vez que é considerado por muitos colaboradores, demasiado exigente e antiquado. Além disso e como comprovado nos tópicos seguintes, revelou não valorizar os seus colaboradores, o que leva à desmotivação. Este foi um dos desafios apenas comentado pela PME A, que pelo que consta, terá um diretor executivo cujo poder é centralizado no mesmo e que não demonstra valorizar os seus recursos humanos.

A literatura afirma que existem maiores probabilidades de retenção em organizações cujo estilo de gestão é adequado, liderado por um bom chefe e onde exista um ambiente de trabalho agradável (George, 2015; Govaerts *et al.*, 2011). Este é um fator que, pelas entrevistas realizadas, pode ser comprovado, uma vez que temos como exemplo comparativo a PME C, que não oferecendo salários elevados, consegue reter os seus colaboradores através de um estilo de gestão menos exigente e um ambiente de trabalho agradável, ao contrário da PME A, cujo estilo de gestão diz ser extremamente

exigente, com um ambiente mais pesado, onde os colaboradores não se sentem valorizados e, como seria de esperar, o seu principal desafio a nível de GT, ser a retenção de colaboradores.

A tabela 6 resume os principais desafios de atração e retenção de talentos mencionados pelas empresas, assim como nos apêndices E e F encontram-se citações adicionais dos entrevistados referentes ao tema.

Tabela 6. *Desafios de atração e retenção de talentos.*

Desafios	Atração	Retenção
Limitações salariais	C, D, F, G, E	A e E
Falta de conhecimento técnico	C, B	
Elevada oferta de emprego no setor		B
Colaboradores motivados		D
Progressão na carreira		F
Liderança Rígida		A
Localização em zonas rurais	H	
Adaptação às novas tendências de trabalho		A, B, C e H
Ambiente de trabalho negativo		A

Fonte: Elaboração Própria

As PME entrevistadas revelaram não dar grande importância às estratégias de atração e retenção de talentos, ou pelo menos, não pensarem nelas como um processo estruturado. Esta ausência de foco na gestão de colaboradores e da proatividade nos desafios futuros de GRH, pode limitar a competitividade destas empresas, especialmente quando a literatura refere tão vincadamente o EB como diferencial competitivo.

Deste modo, ao confrontar a abordagem à GT e desafios das PME portuguesas com a literatura analisada, observa-se que as PME percebem a GT como um processo essencial, mas sem dúvida, informal e reativo. Ou seja, focado na eficiência operacional e na resolução de problemas no curto prazo. A abordagem tende a ser centralizada e de acordo com a visão do diretor/a da PME. Os principais desafios relatados pelos participantes referem a limitação de recursos financeiros que impede a atração de talentos qualificados, a dificuldade em oferecer benefícios competitivos, a resistência à adoção de novas práticas de trabalho e à falta de estrutura para implementar estratégias de GT que visem o desenvolvimento e retenção de colaboradores a longo prazo. No entanto, algumas estratégias apontadas pela literatura como por exemplo a oferta de maior flexibilidade são reconhecidas pelas empresas, mas em alguns casos, incapacitadas de as implementar.

4.3. Employer Branding

4.3.1. Compreensão e Impacto na Gestão de Talentos

O EB é um conceito particularmente importante para as PME, uma vez que estas enfrentam muitos desafios na competição por talentos qualificados. A revisão da literatura parece mostrar o pouco conhecimento e compreensão que as PME detêm sobre o EB e o impacto que este poderá ter no seu sucesso. O único estudo encontrado que permitiu observar o conhecimento dos diretores ou dos responsáveis pelos recursos humanos, foi aplicado fora de Portugal e em empresas exclusivamente familiares, o que torna extremamente relevante entender esta perceção nas PME de Portugal.

Todas as PME entrevistadas, à exceção da PME F, G e H, mostraram um conhecimento extremamente limitado e até primitivo ao conceito de EB, apesar de, inconscientemente, implementarem estratégias referentes ao mesmo. Por outras palavras, observou-se que as PME não conheciam o conceito de EB, assim como não tinham qualquer associação à expressão, uma realidade apontada por Plaikner *et al.*, (2023) no seu estudo em empresas familiares. A PME C, depois de explicado o conceito, chega mesmo a questionar “[...] *que tipo de publicidade é que um escritório de contabilidade poderia fazer [...]*”, o que demonstra, além de uma noção muito limitada do conceito, uma confusão entre o que significa promover a empresa como um bom lugar para se trabalhar e a publicidade tradicional que geralmente visa atrair clientes para a empresa. Os autores Ambler e Barrow (1996) afirmam que o EB deve ser uma estratégia intencional e bem estruturada para ser eficaz, algo que as PME entrevistadas ainda não fazem de forma clara.

Não obstante, a maioria das PME reconhece a importância de manter uma boa reputação da empresa, quer para atrair talentos qualificados, quer para garantir a lealdade dos presentes colaboradores, o que de acordo com Pachurra e Smolarek (2019) foi um dos fatores mais fundamentais para considerar uma oferta de trabalho. As PME F, G e H foram as únicas que afirmaram conhecer o significado de EB, o que poderá estar relacionado com o facto de serem as únicas cuja formação secundária está relacionada com a área. A tabela 7 diferencia brevemente a compreensão do conceito pelas PME entrevistadas e o apêndice G inclui as citações dos entrevistados sobre o seu conhecimento ou desconhecimento ao conceito de EB.

Tabela 7. *Conceito de Employer Branding.*

Compreensão do Conceito de <i>Employer Branding</i>	
Conhece o conceito	F, G e H
Desconhece o conceito	A, B, C, D e E

Fonte: Elaboração Própria

Observou-se também uma divisão entre as PME que apostavam na transmissão de uma reputação favorável e aquelas que apostavam na criação de um bom ambiente. Por exemplo, a PME A demonstrou não se preocupar na criação de um ambiente favorável, muito em parte, pela rigidez do diretor e pela falta de valorização dos funcionários, o que leva a um ambiente pesado e colaboradores insatisfeitos, sendo que um dos fatores apontados por Amarakoon e Colley (2022) para um EB bem-sucedido é precisamente uma liderança eficaz e um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e satisfeitos. No entanto aposta na transmissão de uma reputação positiva através das redes sociais e das ofertas de emprego que são consideradas atrativas pela entrevistada. Como seria de esperar, quando questionada se os colaboradores promoviam a empresa como um bom lugar para se trabalhar, a resposta foi unicamente um “[...] *não* [...]”, o que significa que, neste caso, as opiniões dos trabalhadores, consideradas tão ou mais importantes que o prestígio por Pachura e Smolarek (2019), não são consideradas. Curiosamente, não foi uma das empresas que apontou desafios ao nível da atração, o que foi justificado pelo facto de atraírem maioritariamente pessoal estrangeiro ou fora da zona da PME e, portanto, sem noção da reputação da empresa.

No extremo oposto, a PME C demonstrou ser aquela que mais valoriza os funcionários em contexto de trabalho, afirmando mesmo que “[...] *acima de tudo, tem que existir um bom ambiente entre os colaboradores e na empresa, para que as coisas resultem* [...]”. A PME C afirma que mesmo não conseguindo oferecer os salários mais elevados, tem consciência que oferece um ambiente de trabalho excelente, onde os colaboradores estão à vontade para fazer aquilo que desejam, desde que, ao final do dia, as tarefas sejam cumpridas: “[...] *eu não controlo os meus colaboradores, eles podem fazer o que quiserem, desde que as tarefas sejam bem feitas* [...]”. De acordo com o artigo Bronlet *et al.*, (2024), o ambiente de trabalho é uma das dimensões mais importantes na atração e retenção de colaboradores e segundo Pattnaik e Misra (2016) e Parreira (2007), contribui para o sentimento de pertença, aumento do desempenho e motivação dos funcionários. E isso é, sem dúvida, o principal fator de retenção da PME C, apesar de ser feito de forma não estratégica. No entanto, a PME não aposta na comunicação externa, não divulgando qualquer informação ao exterior. A PME chega mesma a admitir “[...] *não existem informações desta empresa em lado nenhum, só fazendo a entrevista é que o candidato sabe como funciona a empresa, sabe qual é a*

minha maneira de ser e como serão as suas tarefas aqui [...]". Tendo em conta o estudo de Pachura e Smolarek (2019) que confirma o uso das redes sociais como a principal ferramenta para as PME se destacarem e ainda a constatação dos autores Turban e Greening (1997) que os candidatos que não possuem informações suficiente da empresa vão interpretar as atividades realizadas e as informações disponíveis como sinais das suas experiências futuras, o que neste caso é nula, sendo extremamente negativo para a PME C a falta desta comunicação exterior.

Por sua vez, a PME E também comprovou apostar unicamente na criação de um ambiente favorável, afirmando que promove um bom ambiente com "[...] *reuniões semanais para perceber os pontos negativos e dificuldades dos colaboradores, além de jantares trimestrais para promover a proximidade [...]*", além da flexibilidade de horários e ajuda nos custos, referida anteriormente. Porém não promove a imagem da PME externamente, exceto em anúncios de emprego.

A PME B, D, F, G e H demonstraram apostar nas duas vantagens que o EB possibilita. Tanto a PME B, como a F afirmaram que para criar um ambiente positivo desenvolvem ações de *team building*, onde a opinião do colaborador é valorizada na hora de tomar decisões e apostam em comunicação externa de forma a promover a sua imagem através das redes sociais, do site institucional e dos anúncios de recrutamento. A PME D afirma que aposta na criação de um ambiente positivo ao tentar "[...] *criar na empresa um ambiente familiar, para que o trabalho seja mais produtivo [...]*" e aposta essencialmente nas redes sociais, como forma de promover a empresa. Já a PME G, diz que "*Investimos numa comunicação aberta, no reconhecimento dos colaboradores e no equilíbrio entra a vida pessoal e profissional [...], e utilizamos as redes sociais como forma de a promover externamente como um bom lugar para se trabalhar [...]*". A PME H, foi a única que afirmou contratar uma empresa externa para assuntos relacionados com a comunicação social, o que demonstra o valor dado à promoção da empresa externamente, além do ambiente de trabalho que também confirma fazer esforços para manter, nomeadamente a manutenção de uma boa relação com os colaboradores e assistência sempre que necessitam, principalmente por se tratar de um trabalho físico. O autor Ritson (2002), transmite precisamente a ideia que algumas empresas conseguem oferecer salários mais baixos devido ao valor que proporcionam aos seus colaboradores, sendo isso que muitas das PME entrevistadas tentam fazer para colmatar a falta de benefícios financeiros. Na tabela 8, é possível observar de forma sintetizada as práticas de EB aplicadas pelas PME e para uma compreensão mais alargada deste tópico é possível consultar os apêndices G e H, que contém as citações dos entrevistados, divididos estas entre as práticas internas de EB e as práticas externas.

Tabela 8. Práticas de Employer Branding.

	Internamente	Externamente
PME A	Não promove	Redes sociais e anúncios de recrutamento
PME B	Ações de team building	Redes sociais e site institucional
PME C	Ambiente de trabalho positivo e flexibilidade nas tarefas	Não promove
PME D	Ambiente de trabalho positivo; assistência aos trabalhadores	Redes sociais
PME E	Ambiente de trabalho positivo; reuniões semanais e eventos sociais; flexibilidade de horários; ajuda de custos no transporte	Não promove
PME F	Ações de <i>team building</i>	Redes sociais e site institucional
PME G	Comunicação aberta, reconhecimento dos colaboradores e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional através da flexibilidade de horários; progressão na carreira	Redes Sociais
PME H	Ambiente de trabalho positivo através da manutenção de boas relações com os trabalhadores; assistência aos trabalhadores	Redes Sociais e Site institucional

Fonte: Elaboração Própria

A maioria das PME não comunica uma proposta de valor claramente definida aos candidatos, incluindo apenas os elementos básicos nos anúncios de empresa, tais como a descrição das tarefas, excluindo o salário, que não é colocado por nenhuma das PME. Segundo Ardi *et al.*, (2024), um dos fatores que potencia a atração é precisamente a criação de anúncios que sejam detalhados e específicos, que contenham as vantagens do cargo e, tendo em conta que a maioria das PME não aposta na comunicação externa e os anúncios de emprego são pouco elaborados, torna-se difícil para os candidatos terem uma percepção da empresa. Outra questão levantada por autores como Williamson *et al.*, (2002) ou Krishnan e Scullion (2017), são os problemas ao nível da legitimidade das PME, ou seja, serem vistas como entidades confiáveis aos olhos dos candidatos e que, mais uma vez, fica extremamente afetada pela falta de informação para o exterior.

A única PME que demonstrou alguma estratégia e dedicação na criação dos anúncios foi a PME A, afirmando que “[...] *estou sempre atenta a alterar as palavras-chaves dos títulos dos anúncios para que eles possam constantemente aparecerem no início das páginas de recrutamento [...]*”, o que vai ao encontro da sugestão de Ardi *et al.*, (2024) na atenção que se deveriam dar às palavras-chave estratégicas colocadas no momento da divulgação da oferta. Apesar de, tal como nas restantes PME, os anúncios não conterem mais que os elementos essenciais. A entrevistada da PME A, chega mesmo a afirmar que às vezes os candidatos “[...] *vão ao engano, mas é a nossa*

estratégia, não mentimos, só dizemos as coisas de forma mais pomposa [...]”. Deste modo, segundo as quatro dimensões do EVP mais vezes mencionadas na literatura por autores como Bronlet *et al.*, (2024); Parameswaran, (2020); Parreira (2007) e Pattnaik e Misra, (2016), nomeadamente a remuneração, benefícios, carreira e ambiente de trabalho, as PME entrevistadas não demonstram divulgar quaisquer informações sobre a remuneração, os benefícios, assim como o ambiente de trabalho, referindo apenas aspetos elementares da carreira. Sendo que a proposta de valor não é totalmente definida, os autores Beckhaus e Tikoo (2004) defendem que esta discrepância entre as expectativas do trabalhador e a realidade vivida na empresa, podem levar à quebra do contrato psicológico e à intenção de sair. A tabela 9 apresenta as quatro dimensões do EVP que são mencionadas na literatura e a comunicação que é feita pelas PME entrevistadas, além do apêndice H que inclui as citações dos entrevistados referentes à elaboração das suas ofertas de emprego.

Tabela 9. *Dimensões da proposta de valor.*

Dimensão	Comunicação
Remuneração	Inexistente
Benefícios	Inexistente
Carreira	Descrição das tarefas
Ambiente de trabalho	Inexistente

Fonte: Elaboração Própria

É possível afirmar que as estratégias de EB adotadas pelas PME para promover a empresa como um bom lugar para se trabalhar não são intencionais, na medida em que não integram uma estratégia planeada e formalizada. Logo, o impacto do EB na GT, quando positivo, acaba por ser uma feliz ocorrência. Os autores Santos *et al.*, (2019) defendem que quando a imagem de uma empresa não é estabelecida, outros farão isso por ela, de forma positiva ou negativa, e isso pode levar à suposição que o bom ambiente percebido internamente pelos funcionários das PME que o promovem, pode estar a ser comunicado de forma não estruturada, através de interações informais ou dos testemunhos dos funcionários, mas não como parte de uma estratégia formal para atrair e reter funcionários. E conseqüentemente, acabam por reter mais funcionários que as PME que afirmaram não apostar na criação de um ambiente positivo, uma vez que foi comprovado diversas vezes na literatura, que o ambiente de trabalho agradável melhora a retenção (Pattnaik & Misra, 2016). É o caso da PME A, que afirma ter bastantes problemas ao nível da retenção, muito em parte devido ao ambiente pouco colaborativo sentido na empresa.

De um modo geral observa-se que a compreensão do EB nas PME é rudimentar e muitas vezes limitada a ações isoladas que visam melhorar a imagem da empresa, sem uma estratégia definida. O autor Cardoso (2016) defende que as empresas devem necessariamente ter uma cultura orientada para o talento, ou seja, deve estar integrada na sua estratégia, o que ainda não é totalmente observado nas PME analisadas. Em termos de impacto na GT, as práticas de EB, embora não formalizadas, demonstram ter alguma influência positiva na atração e retenção de talentos nas PME, ainda que estas necessitem de um maior investimento. A tabela 13, apresentada no final do presente capítulo, exibe de forma clara e visível o impacto do EB na GT.

Confrontando com a literatura, esta sugere que a superação desses desafios requer uma abordagem estratégica que maximize ações de baixo custo, como a promoção da cultura organizacional e o fortalecimento da comunicação interna e externa (Cardoso, 2016).

4.3.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o pilar fundamental do EB, especialmente nas PME que dependem de uma cultura distintiva e autêntica para se destacarem no mercado de trabalho, diferente das grandes organizações onde os benefícios tangíveis atraem frequentemente candidatos talentosos. O subtópico anterior destinou-se a explorar a compreensão do EB nas PME portuguesas, bem como a existência ou ausência de práticas específicas voltadas para o fortalecimento da sua imagem empregadora. Agora, torna-se necessário aprofundar a análise sobre as suas culturas organizacionais, de forma a entender como é construída, vivida e comunicada dentro da empresa, especialmente quando o autor Sullivan (2002) defende a criação de uma proposta de valor baseada nos valores da cultura organizacional e a Great Place To Work (s.d) enfatiza a proximidade entre colaboradores e gestores como influência direta no ambiente de trabalho e satisfação dos funcionários.

Nas entrevistas realizadas, a maioria das PME afirmaram uma conexão entre os colaboradores e os valores da empresa e tal como a PME E consta “[...] *só assim faz sentido para a empresa se manter erguida, todos funcionamos com os mesmos valores [...]*”. À exceção da PME A, as restantes demonstraram certezas na afirmação que os seus colaboradores se identificavam com a empresa e estavam comprometidos com os objetivos da mesma. A PME A revelou ser a exceção uma vez que, apesar dos colaboradores se identificarem com os valores que a empresa transmite para o exterior, não se identificam com a cultura organizacional da mesma, mais precisamente, com a maneira como o diretor da empresa lidera. A entrevistada, gestora dos recursos

humanos admite “[...] o diretor não evolui e eu não concordo com muitas regras que ele exige, é demasiado exigente e rigoroso [...]”. Por sua vez, a PME H, apesar de afirmar que a empresa exibe valores fortes com os quais todos se identificam, também afirma que “[...] a maioria dos colaboradores são da área da agricultura e não são portugueses, então acredito que não estejam muito importados com os valores da empresa [...]”. No apêndice I estão visíveis citações adicionais dos entrevistados, complementando as afirmações das PME.

A organização Great Place to Work (s.d) defende que a criação de uma cultura organizacional sólida incide na construção da confiança entre funcionários e os líderes ou gestores de recursos humanos em que os líderes devem construir elevados níveis de confiança através da demonstração de credibilidade, respeito e justiça. Nas PME entrevistadas, a construção de confiança parece estar mais associada a práticas informais e à figura dos diretores. A ausência de uma estratégia de comunicação formalizada pode resultar em níveis de confiança muito elevados, saindo do panorama institucional para um panorama mais pessoal, o que pode não ser sustentável a longo prazo. É o caso da PME C, onde a diretora diz construir bons níveis de confiança “[...] sendo honesta e leal com os colaboradores [...]” e admite não exercer um controlo rígido sobre as atividades dos funcionários, permitindo que tenham autonomia e liberdade dentro da empresa. Efetivamente, na literatura, George (2015) refere maiores níveis de retenção em ambientes agradáveis onde exista um bom chefe e os colaboradores tenham autonomia e flexibilidade quando ao cargo a desempenhar. No entanto, a falta de maior exigência e a ausência de pressão poderão ter o seu lado negativo, tal como observado pela diretora da PME C: “[...] considero que deveria ser mais exigente com os meus colaboradores, mas quando o sou, cria-se um mau ambiente na empresa e as coisas não fluem normalmente, por isso, muitas vezes não expresso o meu descontentamento, para não deixar ninguém chateado [...]”. A diretora também admitiu que muitas vezes o trabalho não é concluído nos prazos certos, o que poderá estar interligado com a falta de pressão exercida pela mesma. Este estilo de gestão confirma o elevado grau de informalidade nas práticas de GT, associada a uma gestão mais pessoal e intuitiva defendida por Dundon e Wilkinson (2009), que se foi confirmando ao longo de todas as entrevistas. Segundo Amarakoon e Smolarek (2022) esta informalidade é positiva para o EB devido aos maiores níveis de proximidade e conexão entre trabalhadores e segundo Chung e D’Annunzio-Green (2018) a uma cultura familiar mais unida.

Com a situação específica da PME C, é possível constatar que, ao tentar evitar conflitos e manter um ambiente harmonioso, poderá levar a que o trabalho não seja realizado com o rigor necessário. Além disso, este é um exemplo que deixa a refletir

uma série de questões, entre elas, a interpretação de que a flexibilidade e liberdade concedidas aos funcionários, possam revelar a preocupação subjacente de perder colaboradores considerados indispensáveis à organização, também esta defendida por Alberta Human Services (2012), que diz que a GT é crucial para as PME devido precisamente à presença limitada de funcionários que possuem conhecimentos e habilidades essenciais ao funcionamento do negócio. A perda de funcionários talentosos foi referida na literatura por autores como Chiavenato (2002) como um custo elevado para as organizações, estando envolvidas questões como o tempo e a formação investida no talento, a perda de conhecimento e a insegurança dos restantes funcionários. Na PME C, o principal entrave parece ser a perda de conhecimento, uma vez que um dos principais problemas de atração e retenção de talentos foi precisamente a falta de conhecimento nos colaboradores.

Como foi sendo recorrente ao longo desta investigação, a PME A colocou-se no extremo oposto na construção de confiança entre os colaboradores. Neste caso, o ambiente rigoroso imposto pela gestão dificulta a construção de confiança com os mesmos. A cultura organizacional é marcada por uma abordagem centralizada e rígida, onde a construção de confiança apenas advém da demonstração de valor através do trabalho comprovado e, segundo a entrevistada, no longo prazo. Este é um exemplo que comprova a afirmação dos autores Couto *et al.*, (2023), que referem que colaboradores comprometidos e alinhados com a cultura organizacional são mais propensos a permanecer na empresa, o que não acontece nesta PME. Este estilo de gestão não vai ao encontro das estratégias referidas por George (2015) para maiores níveis de retenção, nem das estratégias mencionadas pela organização Great Place To Work (s.d) para construção de maior confiança com os colaboradores, enfraquecendo deste modo a cultura organizacional da PME A.

Á exceção destes casos opostos, as restantes PME demonstraram construir bons níveis de confiança com os colaboradores através de uma política de transparência e inclusão dos mesmos no crescimento da empresa. Por exemplo, a PME G afirma que “*A confiança é construída gradualmente através de ações consistentes, transparência, comunicação aberta e respeito mútuo [...]*”. A PME E afirma entregar frequentemente inquéritos de satisfação aos seus colaboradores, demonstrando existir preocupação e valorização pelos mesmos. A PME D afirma que constrói bons níveis de confiança “[...] *prestando toda a ajuda e assistência possível [...]*”. Já a PME H constrói bons níveis de confiança com os colaboradores dando-lhes “[...] *abertura e liberdade total para falarem sobre qualquer assunto com a chefia [...]*”. No apêndice J é possível encontrar as citações dos entrevistados quanto à construção de confiança nas suas PME.

Nenhuma empresa entrevistada revelou fazer qualquer distinção dos seus talentos, o que vai ao encontro das afirmações de Krishnan e Scullion (2017) que nas PME existem culturas mais igualitárias, não existindo diferenciação entre talentos.

A falta de progressão na carreira foi também um aspeto destacado nas entrevistas. Nenhuma das PME, à exceção da PME G, indicou a existência de planos estruturados de progressão para os colaboradores, o que pode limitar a motivação ou identificação com a empresa, a longo prazo. A progressão na carreira foi sucessivamente indicada por autores como George (2015) ou Ahmic e Cizmic (2021), como fatores fundamentais à retenção de colaboradores. Além disso, o autor Cardoso (2016) enfatizou bastante a mudança de geração atual que já não procura apenas estabilidade e segurança no trabalho, mas principalmente desenvolvimento e crescimento profissional.

A PME G foi a única que afirmou que “[...] *existe progressão na carreira ao atingir-se determinados objetivos* [...]”. Quanto às oportunidades de desenvolvimento, à exceção da PME H, todas revelaram oferecer formação, se os colaboradores assim o desejassem. A PME H foi a única que admitiu neste momento não ter oportunidades de desenvolvimento ou progressão na carreira. Mais uma vez, estes são fatores, segundo a literatura, que podem impactar negativamente a retenção de colaboradores mais jovens, que tendem a valorizar este tipo oportunidades voltadas para a progressão na carreira e desenvolvimento pessoal (Cardoso, 2016). O apêndice M é dedicado às citações dos entrevistados relativamente às oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Quando questionadas sobre as iniciativas para fortalecer a cultura organizacional, todas as PME revelaram poucas ou nenhuma atividades nesse sentido. Quando mencionadas, as atividades referiam-se a almoços/jantares de épocas específicas, como o Natal ou o aniversário do diretor/a da empresa, inserindo-se na categoria de atividades offline referida por Pachura e Smolarek (2019). Nenhuma atividade fugiu deste registo. Embora todas as iniciativas tenham o seu valor, constata-se que as praticadas nas PME entrevistadas ainda são muito pontuais, não sendo suficientes para fortalecer a cultura organizacional. Tanto os autores Pachura e Smolarek (2019) como os autores Plaikner *et al.*, (2023), referenciaram as atividades offline como importantes na motivação e retenção de funcionários.

Na tabela 10, encontram-se as características da cultura organizacional referidas pelas PME.

Tabela 10. *Características da cultura organizacional.*

	Sim	Não	
Identificação com a cultura organizacional	PME B, C, D, E, F, G e H	PME A	
	Reduzida	Moderada	Exagerada
Construção de confiança	PME A	PME B, D, E, F, G e H	PME C
	Sim	Não	
Progressão na carreira	PME G	PME A, B, C, D, E, F e H	
	Sim	Não	
Desenvolvimento Profissional	PME A, B, C, D, E, F e G	PME H	
	Existente	Inexistente	
Iniciativas para fortalecer a cultura organizacional	Todas as PME (de forma pontual)		

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, os resultados indicam que, embora exista uma preocupação na maioria das empresas em manter um bom ambiente e construir uma relação de confiança entre e com os colaboradores, as iniciativas para fortalecer a cultura organizacional ainda são limitadas. Além disso, como comprovado nos tópicos anteriores, a comunicação da cultura organizacional a nível externo, com poucas exceções, também não é uma prioridade. Perante a literatura, as PME analisadas deveriam implementar medidas de reconhecimento e valorização dos funcionários, principalmente as gerações mais recentes, além de uma comunicação interna mais estruturada com canais de comunicação regulares, como a PME E já faz através de reuniões periódicas ou as atividades de *team building* referidas pelas PME B e F.

4.3.3. Bem-estar e Satisfação no Trabalho

O conceito de bem-estar no trabalho, no contexto do EB, ultrapassa as fronteiras da saúde física, incluindo aspeto psicológicos e emocionais, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, recompensas financeiras e não financeiras e todos as práticas que contribuam para um ambiente de trabalho que leve à satisfação e produtividade dos colaboradores. Até agora, a maioria das PME entrevistadas reconheceram a importância de um bom ambiente de trabalho, no entanto, não demonstraram investir

de forma significativa em iniciativas de bem-estar e desenvolvimento dos trabalhadores. Especificamente no que toca ao desenvolvimento dos trabalhadores, no tópico anterior, já ficou comprovado a falta de investimento desse parâmetro nas PME.

Quando questionadas sobre a importância de investir no bem-estar dos colaboradores para o sucesso do negócio, a PME A responde unicamente que “[...] não [...]”, admitindo que “[...] a nossa empresa não investe no bem-estar dos colaboradores [...]”. As condições que a PME oferece, segundo a entrevistada, são básicas como “[...] os colaboradores podem almoçar lá, não passam frio, nem calor, temos ar-condicionado e podem, de vez em quando, sair mais cedo para ir por exemplo a consultas, mas mais do que isso, não [...]”. Este exemplo demonstra claramente a forma minimalista com que o diretor da PME A olha para o bem-estar dos colaboradores, oferecendo apenas o necessário para o cumprimento das obrigações trabalhistas básicas, não reconhecendo verdadeiramente o valor estratégico de investir em práticas de bem-estar, largamente comentadas por autores como Bronlet *et al.*, (2024) ou Beckhaus e Tikoo (2004) que falam das dimensões de uma proposta de valor para os funcionários, que neste caso, são pouco cumpridas.

Todas as restantes PME entrevistadas afirmaram ser completamente crucial investir no bem-estar dos colaboradores, com os testemunhos a irem desde “[...] é determinante para o futuro da organização [...]” até “[...] sem isso, não conseguiremos manter os nossos colaboradores na empresa [...]”. No entanto, a gestão do bem-estar dos colaboradores foi frequentemente associada à ausência de condições negativas e a uma maior flexibilidade atribuída aos mesmos. As medidas parecem ser adotadas num sentido reativo, ou seja, consoante a realidade sentida no momento e não de uma forma sistemática e planeada, provando um padrão ao qual as PME entrevistadas tem vindo a constatar - a falta de planeamento no longo prazo e comprovando a tendência referida por Edwards e Ram (2009, cit In Valverde *et al.*, 2013, p.1836), no que diz respeito à homogeneidade da GT nas PME, ou seja, aos padrões comuns no modo como gerem os seus talentos. Na tabela 11, podemos observar a importância atribuída ao bem-estar dos colaboradores pelas PME entrevistadas e o apêndice N inclui as citações referentes ao mesmo.

Tabela 11. Bem-estar dos colaboradores.

	Importância do bem-estar dos colaboradores	Ações implementadas
Muito importante	B, C, D, E, F, G e H	Ausência de condições negativas; flexibilidade no trabalho
Pouco importante	A	Não existente (ações minimalistas)

Fonte: Elaboração Própria

Os benefícios oferecidos apresentam-se de cariz financeiro e não financeiro. Os de cariz não financeiro surgem nas PME entrevistadas como forma de colmar a falta dos benefícios financeiros. É o caso da PME B, que diz “[...] *tentamos conquistar pelos benefícios não financeiros [...]*”. O entrevistado afirma colocar os seus colaboradores à vontade e fornecer apoio sempre que estes precisam de alguma coisa. A PME E e F também afirmam apostar mais nos benefícios não financeiros, principalmente na questão da flexibilidade dada aos trabalhadores e também como forma de colmatar os de carácter financeiro. A PME G afirma benefícios não financeiros como “[...] *flexibilidade de horário de modo a proporcionar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional [...]*”, mas admite que também atualiza os salários todos os anos. Por sua vez, a PME C também já revelou, anteriormente, conseguir colmatar a ausência de benefícios financeiros, proporcionando um ambiente agradável aos seus colaboradores, inclusive a diretora afirma que “[...] *muitos colaboradores permanecem pela forma como são tratados, e por isso apostamos nessa vantagem, uma vez que não temos condições para reter funcionários realmente qualificados para as funções [...]*”. Já na literatura, os autores Yousaf *et al.*, (2014) referem os benefícios não financeiros mais importantes, uma vez que as recompensas financeiras demoram a ser atingidas e retém apenas no curto prazo. É precisamente este o ponto no qual o EB assume um papel preponderante, uma vez que, segundo os autores Kruskovic *et al.*, (2023), é uma abordagem que não requer custos financeiros avultados, permitindo às PME colmatarem os desafios de atração e retenção de talentos, apostando em benefícios não financeiro

As PME D e H demonstraram apostar mais em benefícios financeiros afirmando que os colaboradores recebem prémios de recompensa, apesar da PME H também afirmar oferecer benefícios como a possibilidade de poderem morar nas quintas.

No caso da PME A, que se tem vindo a revelar numa ótica de reduzida valorização dos seus colaboradores, a entrevistada admite que as recompensas são financeiras, mas apenas no longo prazo: “[...] *as pessoas são valorizadas quando demonstram o seu valor através do trabalho que desenvolvem, mas apenas no longo prazo [...]*”. A entrevistada admite ainda que, se os colaboradores necessitarem de alguma coisa ao nível de equipamentos de trabalho, o diretor da empresa não se priva, no entanto, quando se aplica às necessidades individuais dos mesmos, já existe alguma resistência. Uma das dimensões para a formação de uma proposta de valor mencionadas na literatura são os benefícios que abordam essencialmente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a flexibilidade nos horários e a promoção do bem-estar físico e psicológico. Com isto, é possível constatar que as PME que apostam nesta dimensão apostam sobretudo na flexibilidade e na criação de um bom ambiente de trabalho e as

PME que não apostam perdem uma das dimensões mais importantes para a formulação da proposta de valor.

A tabela 12 resume os tipos de benefícios oferecidos pela PME e no apêndice N é possível consultar as citações dos entrevistados referentes ao bem-estar na organização.

Tabela 12. *Benefícios oferecidos pelas PME.*

Tipo de Benefício		Ações Implementadas
Financeiro	A, D, G e H	Prêmios e recompensas monetárias, atualização de salários
Não Financeiro	B, C, E, F, G e H	Apoio no trabalho; ambiente de trabalho positivo e flexibilidade horária

Fonte: Elaboração Própria

Outro ponto relevante é a percepção das diferentes exigências entre as gerações. Os autores Naim e Lenkla (2016) afirmam que até 2030, 75% será composta pela geração Y, que valoriza essencialmente o desenvolvimento e crescimento quer profissional como pessoal, pelo que se torna essencial entender a percepção das PME. Os resultados demonstraram uma falta de adaptação entre as diferentes gerações. A PME D e H consideram os trabalhadores da geração atual menos exigentes, devido à falta de ambição e capacidade de se sujeitarem a certos sacrifícios. A PME H também justificou pelo facto de “[...] *nunca estarem satisfeito e querem mudar a toda a hora* [...]”. As restantes PME concordaram que a geração atual é mais exigente que as gerações anteriores, justificada pelos entrevistados por estar mais informada sobre os seus direitos e ter outras vivências proporcionadas pelo mundo atual, além de valorizar mais a transparência e autenticidade. O caso específico da PME C revelou apesar de concordar com o maior nível de exigência da geração atual, acredita que “[...] *os colaboradores preferem o dinheiro ao invés de vantagens como folgas extras ou maior flexibilidade* [...]”. A diretora acredita que a prioridade dos colaboradores reside em benefícios financeiros diretos, o que poderá indicar uma subestimação das necessidades emergentes como a flexibilidade e desenvolvimento pessoal.

É possível observar que, a percepção da importância do bem-estar dos trabalhadores para o sucesso do negócio é reconhecida pelas PME, especialmente a satisfação dos mesmos, mas não necessariamente implementada de forma estratégica. Além disso, para se posicionarem num mercado competitivo, a literatura sugere que alinhem os seus benefícios às necessidades e expectativas das diferentes gerações de trabalhadores. O investimento em estratégias de bem-estar e desenvolvimento contínuo não só melhora a satisfação e retenção dos talentos, mas também contribui para o sucesso a longo prazo da empresa.

4.4. O Impacto Global do *Employer Branding* na Gestão de Talentos

As entrevistas realizadas indicam uma realidade bastante dispersa em termos da percepção que a empresa tem das suas práticas de GT e práticas de EB.

As PME entrevistadas frequentemente afirmam ter uma visão clara sobre a importância dos seus colaboradores, assim como a necessidade de se apresentarem como empregadores atrativos e transmitirem uma imagem positiva, porém, essa visão nem sempre se traduziu em práticas consistentes e estruturadas. Quando questionadas sobre a valorização dos seus colaboradores, as empresas foram unânimes em reconhecer que o capital humano é fundamental para o sucesso organizacional. Contudo, as suas ações revelam uma realidade oposta: muitas não têm políticas de GT formalizadas, sendo que a maioria das práticas adotadas são reativas, sem qualquer visão estratégica a longo prazo. Este descompasso entre o que as empresas acreditam fazer e o que realmente fazem, é evidente, revelando um desajustamento entre o discurso transmitido e a prática.

A auto percepção das empresas sobre as práticas de EB e a forma como transmitiam a sua imagem como empregadora também foi contraditória. Todas as PME afirmaram pensar transmitir uma boa imagem da sua empresa externamente, no entanto, poucas foram aquelas que demonstraram fazer esforços concretos para comunicar a sua imagem de forma eficaz. A maioria pareceu acreditar numa boa reputação que se construía naturalmente, sem uma estratégia intencional e planeada de gestão da marca empregadora. Esta visão está totalmente alinhada com a afirmação de Chiavenato (2002) que afirma que a GRH é uma área contingencial, situacional e altamente sensível à mentalidade da organização, o que significa que as práticas de GT são moldadas às atitudes, crenças e valores que prevalecem na organização.

A desconexão entre o que as empresas acham e a realidade praticada, demonstra que, apesar de as PME reconhecerem a importância do EB, a sua aplicação é muito limitada e, muitas vezes, negligenciada. Para que as empresas possam verdadeiramente competir no mercado de trabalho e reter talentos qualificados, será necessária uma autoavaliação mais crítica das suas práticas. As PME deverão apostar numa maior coerência entre o que acreditam e as práticas que adotam, tanto internamente como externamente, uma vez que esse poderá ser um dos principais problemas que impede o desenvolvimento de estratégias mais consistentes de EB, que não fortalecem apenas a sua imagem empregadora, perante colaboradores e potenciais talentos, como permite uma sincronização entre os valores da empresa e as suas ações. O desafio está em

transformar as percepções das empresas em ações concretas, promovendo uma proposta de valor sólida e autêntica, focada tanto na atração como na retenção de talentos.

A tabela seguinte apresenta, de forma resumida, uma visão global dos desafios ao nível da GT enfrentados pelas PME entrevistadas e o impacto das práticas de EB.

Tabela 13. *Impacto do Employer Branding na gestão de talentos.*

PME	Desafios na atração e retenção de talentos	Aplicação do <i>Employer Branding</i>		Impacto na Gestão de Talentos
		Internamente	Externamente	
A	Limitações salariais; liderança rígida; adaptação às novas tendências de trabalho; ambiente de trabalho negativo	Não promove	Redes sociais e anúncios de recrutamento	Positivo na atração; negativo na retenção
B	Falta de conhecimento técnico; elevada oferta de emprego	Ações de <i>team building</i>	Redes sociais e site institucional	Negativo na atração; negativa na retenção
C	Limitações salariais; falta de conhecimento técnico, adaptação à novas tendências de trabalho	Ambiente de trabalho positivo e flexibilidade nas tarefas	Não promove	Negativo na atração; positivo na retenção
D	Limitações salariais, colaboradores motivados	Ambiente de trabalho positivo; assistência aos trabalhadores	Redes sociais	Negativo na atração; Negativo na retenção
E	Limitações salariais	Ambiente de trabalho positivo; reuniões semanais e eventos sociais; flexibilidade de horários; ajuda de custos no transporte	Não promove	Positivo na atração; positivo na retenção
F	Limitações salariais; progressão na carreira	Ações de <i>team building</i>	Redes sociais e site institucional	Negativo na atração; negativo na retenção
G	Limitações salariais	Comunicação aberta, reconhecimento dos colaboradores e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional através da flexibilidade de horários; progressão na carreira	Redes Sociais	Negativo na atração; positivo na retenção
H	Localização em zonas rurais; adaptação às novas tendências de trabalho	Ambiente de trabalho positivo através da manutenção de boas relações com os trabalhadores; assistência aos trabalhadores	Redes Sociais e Site institucional	Negativo na atração; negativo na retenção

Fonte: Elaboração Própria

Para um melhor entendimento dos resultados ao nível do impacto na atração e retenção de talentos, segue-se uma avaliação dos desafios enfrentados pelas PME e o investimento, ou a falta dele, nas práticas de EB, e como influenciam diretamente esses resultados.

A PME A apesar dos desafios ao nível das limitações salariais e o ambiente de trabalho com uma liderança rígida, promove a sua marca externamente através das redes sociais, sendo a PME inclusive que mais estratégia apresentou na comunicação externa da empresa, investindo quer nas redes sociais como nos anúncios de recrutamento, o que atrai novos candidatos, deslumbrados pela oportunidade de emprego, porém sem uma visão da cultura organizacional da empresa. Por outro lado, a falta de ações internas ao nível do EB, associado a um ambiente de trabalho negativo e liderança rígida, leva a uma insatisfação dos colaboradores e dificuldades de retenção.

A PME B, apesar de investir na comunicação de uma boa imagem através das redes sociais e site institucional, o seu impacto continua a ser negativo na atração pelo facto de não conseguir atrair pessoal qualificado às funções pretendidas. As ações de *team building*, promovidas internamente pela empresa, não serão suficientes para reter os colaboradores considerados talentos e por isso o principal problema de retenção ser a elevada oferta de emprego no setor. Sem um plano estruturado e incentivos além das atividades de *team building*, a motivação a ficar poderá reduzir.

A PME C e G apresentam o mesmo resultado. A PME C não promove, de maneira alguma, o EB, o que deixa a empresa invisível aos olhos de possíveis candidatos que além de não verem valor na proposta, não tem nenhum sinal a partir do qual possam retirar conclusões da empresa. Apesar dos desafios ao nível da GT, a empresa proporciona um ambiente positivo e colaborativo permitindo um trabalho flexível, o que mantém os colaboradores motivados, sendo as condições internas vistas como favoráveis, conseguindo atenuar, em parte, os desafios enfrentados. Por sua vez, a PME G promove a sua imagem empregadora nas redes sociais e apesar de apresentar como desafios de GT as limitações financeiras, consegue atualizar os salários dos funcionários todos os anos, além dos benefícios não financeiros que afirmou apostar, promovendo um ambiente favorável e investindo nos colaboradores, o que permite que se sintam valorizados, ajudando à retenção. Os esforços da empresa na comunicação da sua imagem empregadora, podem estar a ser insuficientes para demonstrar a candidatos talentosos, a cultura da empresa.

A PME D promove um ambiente positivo e oferece apoio aos colaboradores, no entanto enfrenta limitações salariais que pode assumir um fator importantes em setores competitivos como as imobiliárias. A comunicação da imagem externamente não é o suficiente para melhorar a sua imagem empregadora e aumentar a atração. A

motivação dos colaboradores pode existir no curto prazo, mas sem ajudas financeiras ou mais ações de EB que reforcem o valor de ficar, a rotatividade dos funcionários tende a ser alta.

A PME E demonstrou desafios ao nível da remuneração dos colaboradores, fator que compensa com um ambiente de trabalho acolhedor e flexível, além das ajudas de custos e dos eventos com os colaboradores que vai promovendo. Mesmo não investindo na divulgação da empresa, as iniciativas internas criam uma cultura organizacional forte que mantém os colaboradores satisfeitos. Apesar da falta de divulgação exterior, exceto em anúncios de recrutamento, a PME consegue manter um bom equilíbrio entre atrair colaboradores e mantê-los motivados.

A PME F, apresenta o mesmo problema das PME B, D e H, onde as práticas de EB não são suficientes para gerar resultados positivos para a GT. Mesmo com o investimento na divulgação da empresa a nível externo, as ações de EB a nível interno não são suficientes para reter os colaboradores. Além disso, não oferece progressão na carreira e a falta de um investimento maior no EB internamente que promovam os valores da empresa e valorizem os funcionários, pode levar a que se sintam estagnados e à intenção de sair. A empresa não cria uma proposta de valor forte o suficiente para reter os seus funcionários e a comunicação externa poderá não estar a ser a mais correta.

A PME H posiciona-se no mesmo patamar que as PME anteriores com este resultado, onde as práticas de EB internas não são o suficiente para reter os colaboradores, principalmente num setor associado ao trabalho físico. Apesar de investir de forma notória na divulgação da sua imagem empregadora, tendo até contratado uma empresa exterior, o tipo de trabalho desta PME exigiria práticas de EB interior mais fortes que permitissem aos colaboradores sentir-se motivados a ficar. A ausência de desenvolvimento dos trabalhadores é também uma possibilidade que os faz procurarem outra opção.

Os resultados do estudo de Fernandes *et al.*, (2023) constatou que a imagem de uma organização era positiva, mas os colaboradores não se sentiam emocionalmente conectados com a organização através da comunicação digital, confirmando a hipótese das PME entrevistadas não estarem a apostar o suficiente na comunicação externa e, quando o fazem, não estabelecerem conexão com os colaboradores.

É, portanto, notório que as PME entrevistadas não apostam suficientemente nas práticas de EB, porém as poucas vantagens observadas nas PME que as implementam demonstraram a sua eficácia.

5. Conclusão, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

5.1. Conclusão

Num contexto empresarial onde a competitividade vai muito além dos produtos e serviços, as empresas enfrentam um dos seus maiores desafios: atrair e reter talentos qualificados. Este desafio é ainda mais acentuado nas PME que enfrentam maiores dificuldades devido às limitações de recursos financeiros e visibilidade no mercado de trabalho. Neste cenário, o EB surge como uma ferramenta estratégica que contribui para que as PME se destaquem e superem os obstáculos associados à GT.

O EB, definido como o conjunto de práticas que promovem uma empresa como um lugar desejável para se trabalhar, tem ganhado cada vez mais relevância nas estratégias de GT. No entanto, a sua aplicação nas PME portuguesas ainda é limitada, pelo que se revelou extremamente interessante estudá-la neste contexto. Este trabalho investigou o EB como uma estratégia diferenciadora nas PME, um segmento empresarial que constitui a maioria do tecido empresarial português e que desempenha um papel crucial na economia do país.

O estudo pretendeu dar resposta às cinco questões de investigação formuladas anteriormente, abrangendo a abordagem que as PME têm sobre a sua GT e os desafios de atração e retenção das mesmas, as estratégias de EB implementadas, assim como a comunicação de uma proposta de valor e o investimento na cultura organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Com base nas entrevistas realizadas, foi possível identificar padrões e tendências que ofereceram uma visão sobre as práticas de GT e o papel do EB no fortalecimento das PME.

À questão de investigação (Como é que as Pequenas e Médias Empresas percebem e abordam a Gestão de Talentos), conclui-se que todas as PME reconheceram a importância dos colaboradores como ativos estratégicos, no entanto, a abordagem à GT é frequentemente informal e pouco estruturada, conduzida de forma intuitiva. Isto leva a que, muitas vezes, a crença de considerarem os colaboradores como ativos estratégicos e fundamentais à empresa, não passe das palavras para ações concretas. Além disso, a escassez de recursos e a falta de especialização na área dos recursos humanos agrava ainda mais a GT, levando a uma gestão circunstancial.

Na maioria das PME entrevistadas, as práticas de GT são frequentemente reativas, focadas em resolver problemas de curto prazo, em vez de assumirem uma

visão estratégica e de longo prazo. Esta também tende a ser centralizada, na maioria, com os diretores da empresa a ditarem a decisão final, exercendo uma grande influência na GT das organizações. A GT também não se constatou ser um processo formalizado, uma vez que os diretores ou responsáveis de recursos humanos assumiam funções por outras áreas, não existindo um departamento dedicado à gestão das pessoas, na maioria dos casos tratados. Isto demonstra que a GT, embora crucial, ainda não é tratada como uma prioridade estratégica.

O conceito de talento foi maioritariamente associado à capacidade técnica e ao conhecimento do que ao potencial de crescimento e desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, refletindo o foco das PME na eficiência operacional.

À questão de investigação (Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa na atração e retenção de talentos), é possível afirmar que as limitações financeiras foram apontadas como o principal obstáculo na atração e retenção de talentos. A maioria das PME enfrenta dificuldades em oferecer benefícios competitivos, o que reduz a capacidade de atrair profissionais qualificados. Este desafio é ainda agravado pela falta de oportunidades de crescimento nas empresas, que acontece em grande parte nas PME entrevistadas. A falta de conhecimento técnico também foi um desafio mencionado pelas PME onde a incapacidade de oferecer salários elevados e a necessidade de colaboradores com os conhecimentos certos, resulta na dificuldade crescente em preencher os cargos necessários. A forma de colmatar os problemas financeiros mais vezes mencionada pelas PME foi a oferta de benefícios não financeiros como a flexibilidade ou a entrega de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.

Uma questão também muito debatida na apresentação de resultados foi o estilo de liderança, que se constatou como fundamental à retenção de colaboradores. As PME que demonstraram exibir um estilo de liderança mais rígido e inflexível obtiveram maiores problemas ao nível da retenção de colaboradores, ao passo que as empresas que mostraram preocupar-se com a criação de um ambiente de trabalho agradável e colaborativo não tinham tantos problemas ao nível da retenção de colaboradores.

Relativamente à questão de investigação (Quais são as práticas e estratégias específicas de EB adotadas pela empresa para promover uma imagem positiva de empregador), constatou-se que apesar de existir um conhecimento muito limitado acerca do EB, as PME aplicam práticas de EB, ainda que inconscientemente e de forma não estruturada. Entre as estratégias adotadas estão a criação de um bom ambiente de trabalho, a oferta de flexibilidade horária e ações de *team building*. No entanto, a maioria das PME demonstrou que essas práticas ainda não eram suficientes para colmatar os desafios ao nível da GT.

A comunicação externa, por sua vez, também se revelou extremamente limitada, sendo que muitas PME não promovem de forma eficaz a sua imagem como empregadoras. Apenas algumas indicaram utilizar as redes sociais como ferramenta para melhorar a visibilidade da empresa e, em menor quantidade, a utilização de site institucional. As ofertas de emprego também demonstraram não exibir nada mais do que os elementos básicos requeridos para cada uma das funções. Esta falta de comunicação estruturada sobre a proposta de valor da empresa compromete a capacidade de se posicionarem como empregadores atrativos num mercado competitivo.

Conclui-se que a maioria das PME não adota as estratégias de EB definidas, o que limita a sua capacidade de se posicionarem como empregadores atrativos, impactando diretamente na sua competitividade no mercado de trabalho. As práticas de EB adotadas, ainda que não formalizadas, revelam exercer uma influência relativamente positiva na atração e retenção de talentos, porém com muito caminho a percorrer pelas PME.

À questão de investigação (Como são comunicados os benefícios, a proposta de valor e os elementos da cultura organizacional de modo a construir confiança e comprometimento entre os colaboradores), confirma-se, mais uma vez, que a comunicação dos benefícios, da proposta de valor e da cultura organizacional é informal. Nenhuma PME adota uma comunicação clara sobre os benefícios que oferece, o que gera um desajustamento entre as expectativas dos colaboradores e a realidade da empresa.

A confiança e o comprometimento são muitas vezes construídos através das interações com os líderes ou gestores de recursos humanos, constatando-se que nas PME com carências ao nível da confiança, o ambiente de trabalho revelou-se mais pesado e conseqüentemente, mais propenso a problemas de retenção. As PME que conseguem promover uma cultura de transparência e respeito mútuo tendem a ter colaboradores mais comprometidos. Contudo, o elevado nível de confiança, confirmada numa das PME entrevistadas, suscitou a questão do excesso de confiança e flexibilidade afetar a eficácia organizacional.

As PME entrevistadas também revelaram não investir em atividades para fortalecer a cultura organizacional, mencionando apenas almoços e jantares pontuais em épocas festivas. Igualmente, ao nível da progressão na carreira, a maioria das empresas, indicou não existirem planos de progressão na carreira para os colaboradores. A ausência de oportunidades de desenvolvimento e progressão limita a motivação dos colaboradores a longo prazo, especialmente as gerações mais novas, que valorizam os progressos a nível pessoal e profissional.

A última questão de investigação (Qual o grau de investimento e prioridade da empresa no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores), observou-se que a maioria das PME reconhece a importância do bem-estar dos seus colaboradores, mas enfrentam limitações financeiras que dificultam a implementação de benefícios. A flexibilidade horária e o ambiente de trabalho positivo foram as estratégias mais comuns para promover o bem-estar, ainda que exista pouca ênfase na progressão de carreira e no desenvolvimento de competências. A falta de investimento estratégico no bem-estar dos colaboradores pode, a longo prazo, ser um fator limitador para a retenção de talentos.

A gestão do bem-estar dos colaboradores é frequentemente associada à ausência de condições negativas, ao invés de soluções proativas voltadas para o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores como as iniciativas que promovam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o desenvolvimento dos colaboradores ou elementos para aumentar a sua motivação e produtividade.

Conclui-se que, embora as PME portuguesas reconheçam a importância de uma GT eficaz e implementem efetivamente práticas associadas ao EB, estas não são intencionais, nem estruturadas. Porém, quando aplicadas, revelam exercer influências positivas sobre a atração e retenção de colaboradores. O EB quando adotado de forma intencional e estratégica, ajuda as PME a superarem os desafios sentidos ao nível da GT, retirando importância aos recursos financeiros e valorizando um ambiente de trabalho atrativo e colaborativo. A presente investigação revela que o EB nas PME ainda é uma prática embrionária, mas com grande potencial, sendo que para que as PME consigam competir no mercado de trabalho atual, é necessário que desenvolvam uma abordagem mais estruturada e intencional, com foco na comunicação da sua proposta de valor e no investimento contínuo dos seus colaboradores, assim como no seu bem-estar. As PME devem adotar uma abordagem estruturada em relação ao EB, alinhando as suas práticas com a GT, numa estratégia a longo prazo.

5.2. Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente investigação pretendeu investigar a influência do EB enquanto estratégia diferenciadora na atração e retenção de talentos nas PME e, como em qualquer estudo, apresentou as suas limitações que devem ser consideradas na análise e aplicação dos resultados.

Primeiramente, embora a dimensão da amostra resulte do intervalo sugerido para respeitar a saturação teórica, esta poderia ser mais ampla, tendo em conta o número elevado de PME em Portugal e a área em questão, que é necessária em todas as

empresas. A expansão da amostra permitiria uma visão mais abrangente e aprofundada das práticas de EB nas organizações e a sua influência nos processos de gestão. Por outro lado, a falta de resposta por parte de algumas empresas que foram contactadas, que eram constituídas por números mais elevados de colaboradores e que poderiam ter fornecido importantes contribuições também limitou a amplitude das conclusões.

Estudos futuros poderiam alargar a dimensão da amostra assim como a análise setorial, comparando como diferentes indústrias adotam e implementam as práticas de EB. O presente estudo comprovou como os desafios de GT variam de setor para setor, mas seria relevante entender os desafios entre setores, compreendendo e comparando se determinado setor enfrenta desafios maioritariamente idênticos ou diferenciados entre si.

Em segundo lugar, os entrevistados focaram-se exclusivamente nos responsáveis pelos recursos humanos cujo testemunho foi essencial para entender as práticas de GT na organização, porém a inclusão da perspectiva dos colaboradores permitiria captar as suas perceções sobre as estratégias de atração e retenção, assim como compreender quais os fatores e motivos que os levam a permanecer ou a abandonar a empresa. Além disso, o facto de ser um assunto muito pessoal das empresas levou muitas vezes a que os diretores não aprofundassem certas questões ou se demonstrassem menos à vontade a fazê-lo, mesmo que anonimamente. A perspectiva dos funcionários permitiria mitigar o possível enviesamento nos testemunhos dos entrevistados, que poderão tentar transmitir uma imagem idealizada da empresa, principalmente por muitos participantes se tratar dos diretores da empresa. Futuros estudos poderão beneficiar da triangulação de dados, recorrendo a inquéritos com os colaboradores de modo a obter uma visão mais objetiva.

Seria também interessante para futuras investigações focar-se nos talentos mais jovens para compreender as suas expectativas em termos de crescimento dentro da empresa e o possível impacto dessa variável na sua decisão de permanecer ou sair. Principalmente, numa realidade de trabalho que, num futuro próximo, será preenchida pela geração Y. A relação entre a idade dos colaboradores, as práticas de EB e a rotatividade são variáveis que podem afetar a saída dos colaboradores. Por exemplo, seria interessante investigar se as empresas com práticas rudimentares de EB tendem a ter uma força de trabalho mais envelhecida ou uma elevada rotatividade.

A questão da elevada flexibilidade no local de trabalho, levantada após a análise da entrevista de uma das participantes, é também uma questão interessante a ser estudada no futuro, no sentido de perceber até que ponto o excesso de flexibilidade contribui para a eficácia organizacional.

Deste modo, a presente investigação abre portas a várias linhas de investigação que podem ajudar a enriquecer o conhecimento sobre a utilização eficaz do EB nas PME, garantindo a sua relevância no mercado de trabalho atual.

Referências Bibliográficas

- ADP. (2011). *Effective Talent Management Has Become an Essential Strategy for Organizational Success*. ADP. https://www.adp.com/~/media/White%20Papers/NAS/ADP_NASEffectiveTalentMgmtWhitePaper.ashx
- Ahmić, A., & Čizmić, E. (2021). Motivational Factors and Retention of Talented Managers. *Business Systems Research*, 12(2), 200–220. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0028>
- Al Awadhi, T. H., & Muslim, S. B. (2023). Reviewing the Relation between Human Resources Practices, Talent Management and Succession Planning In UAE Public Sector. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1271–1283. <https://doi.org/10.18576/isl/120442>
- Alberta Human Services. (2012). *Succession Planning Retaining skills and knowledge in your workforce*. Alberta Human Services. <https://open.alberta.ca/dataset/fob35827-1a33-4006-9154-14e36a13bda9/resource/b9fbd149-127c-4044-8235-2fd29fefobf6/download/6069872-2012-Succession-Planning-Retaining-Skills-and-Knowlwdge-2012-09.pdf>
- Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: the importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review*, 52(3), 521–538. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2021-0172>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- App, S., Merk, J., & Buttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-262>
- Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), 2998. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed). Kogan Page.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

- <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*, 48(2), 175–185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.002>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Björk, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2022). Investigating employee perceptions: Association between recognized individual talents and social wellbeing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.959559>
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426–432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos* (2^a ed.). Porto Editora.
- Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The role of talent management: Comparing medium-sized and large companies – Major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*, 9, 1750. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
- Brewster, C. (2004). European Perspectives on Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 14, 365–382. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.001>
- Bronlet, X., Basile, J., Basile, R., & Ferla, N. (2024). Employee value proposition: Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 279–294. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.24](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24)
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos* (4. ed.). Lidel.
- Cajander, N., & Reiman, A. (2023). Aligning expectations with real-world experiences: a talent management study on the restaurant industry in Finland. *Employee Relations*, 46(9), 1–20. <https://doi.org/10.1108/er-07-2023-0347>

- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 393–421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer Attractiveness: Two Instruments to Measure Employer Branding and Reputation. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192188>
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415–1428. <https://doi.org/10.1002/hrm.21914>
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168–185. <https://doi.org/10.2307/2392061>
- Chung, K. L., & D’Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small- and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 101–116. <https://doi.org/10.1108/whatt-10-2017-0065>
- Couto, A. I., Martinho, A. L., Martins, D., Silva, M., Soares, R., & Peixoto, S. (2023). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Vida Económica.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage.
- Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2013). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739–1762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.859164>
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2009). HRM in small and medium sized enterprises (SMEs). In G. Wood & D. G. Collings (Eds.), *Human resource management: A*

- critical approach* (2nd ed., pp. 1-32). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315299556-10>
- Edeh, F. O., Zayed, N. M., Perevozova, I., Kryshnal, H., & Nitsenko, V. (2022). Talent Management in the Hospitality Sector: Predicting Discretionary Work Behaviour. *Administrative Sciences*, 12(4), 122.
<https://doi.org/10.3390/admsci12040122>
- Entrialgo, M. (2002). The Impact of the Alignment of Strategy and Managerial Characteristics on Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 260–270. <https://doi.org/10.1111/1540-627x.00056>
- Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The Art of Science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 361-376). Sage Publications.
- Gardner, T. M. (2002). In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management*, 41(2), 225-237.
<https://doi.org/10.1002/hrm.10033>
- Gehrels, S. A., & de Looij, J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 1(1), 43–52.
<https://doi.org/10.1080/22243534.2011.11828275>
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/er-10-2013-0151>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
<https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Google. (s.d.). *Re:Work*. Retrieved on January 21, 2024, from <https://rework.withgoogle.com/jp/>.
- Gourinchas, P. O., Kalemli-Özcan, S., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). *COVID-19 and SME failures*. UC Berkeley.
<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/09/25/COVID-19-and-SME-Failures-49753>

- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning, 23*(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Great Place to Work. (s.d). *Our methodology*. Great Place to Work Belgium. Retrieved on February 02, 2024, from <https://www.greatplacetowork.be/en/about-us/our-methodology>
- Great Place to Work. (2023). *Melhores Lugares para Trabalhar 2023*. Great Place to Work Portugal. Retrieved on February 02, 2024, from <https://www.greatplacetowork.pt/melhores-lugares-para-trabalhar-2023>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics, 102*(1), 29–45. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0903-0>
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management, 60*(1), 1–25. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Heath, A. J., Carlsson, M., & Agerström, J. (2023). What adds to job ads? The impact of equality and diversity information on organizational attraction in minority and majority ethnic groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 96*(4), 872–896. <https://doi.org/10.1111/joop.12454>
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management, 42*(4), 375–391. <https://doi.org/10.1002/hrm.10096>
- Idalberto Chiavenato. (2002). *Recursos humanos* (7th ed). Atlas
- Janowski, A., & Martynyuk, V. (2023). Defining talent in management science: Does it really matter? *Argumenta Oeconomica, 2*(51), 287–307. <https://doi.org/10.15611/aoe.2023.2.14>
- Johnston, A. (2020). *4 Ways Great Place To Work Certification Will Build Employee Trust Now*. Great Place to Work. Retrieved on February 02, 2024, from <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/4-ways-great-place-to-work-certification-will-build-employee-trust-now>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-

- Based Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
- José Sousa, M., Duarte, T., Gomes Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos - métodos e práticas* (10th ed). Lidel.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111–1136. <https://doi.org/10.1002/job.666>
- Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Krušković, T., Ilić, B., & Andjelic, S. (2023). Attracting and retaining employees as a result of effective employer brand management. *International Journal for Quality Research*, 17(4), 1195–1206. <https://doi.org/10.24874/ijqr17.04-14>
- Looney, C. A., & Looney, J. K. (2005). Attracting top talent and retaining stars. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2005(49), 99–107. <https://doi.org/10.1002/pf.119>
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2017-1136>
- Marlow, S., Taylor, S., & Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954–966. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00635.x>
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The “science” and “practice” of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447–455. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.002>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. S. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European J. Of International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/ejim.2017.081253>
- Minchington, B., & Estis, R. (2009). *6 Steps to an Employer Brand Strategy*. ERE. Retrieved on February 19, 2024, from <https://www.ere.net/articles/6-steps-to-an-employer-brand-strategy>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J.,

- & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Moradi, F., Momayez, A., & Moghadam, A. Z. (2022). Conceptual model of entrepreneurial talent management in organizations using structural equation approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 7(1), 69–84. <https://doi.org/10.22034/ijhcum.2022.01.06>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Muriithi, F. W., & Makau, M. S. (2017). Talent management: A conceptual framework from review of literature and a research agenda. *Journal of Human Resource Management*, 5(6), 90-94. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20170506.11>
- Muzaffar, S., & Javed, U. (2021). Training and development opportunities and turnover intentions post Saudization. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(14), 521-531. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8386/7829>
- Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228-233. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>
- Naim, M. F., & Lenkla, U. (2016). Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay. *Industrial and Commercial Training*, 48(3), 142–148. <https://doi.org/10.1108/ict-01-2015-0011>
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7). <https://doi.org/10.1108/ijppm-04-2021-0232>
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/hrmid-07-2018-0152>
- Pachura, A., & Smolarek, M. (2019). Employer Branding in Creating of an Organization's Image - Example of SME's. In Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2019 part II. (Vol. 9, pp. 189–199). University of Hradec Kralove. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2019-02-019>
- Parameswaran, H. (2020). A multifactorial approach to examine employee value proposition (EVP) in organizations: A unique strategic paradigm in human

- resource development. *The American Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(5), 53-61. https://www.theajhssr.com/V-3/THEAJHSSR_J035053061.pdf
- Parreira, J. (2007). *An analysis of an employee value proposition* (Mini-dissertação de mestrado, North-West University). <http://hdl.handle.net/10394/1839>
- Pattnaik, S. K., & Misra, R. K. (2016). Employer Value Proposition: A conceptual Framework and Scale Development for Indian Information Technology Professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 7(4), 15–32. <https://doi.org/10.4018/ijhctip.2016100102>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed). Sage Publications.
- Petry, T., Treisch, C., & Peters, M. (2021). Designing job ads to stimulate the decision to apply: a discrete choice experiment with business students. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(15), 1–37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891112>
- Plaikner, A., Haid, M., Kallmuenzer, A., & Kraus, S. (2023). Employer Branding in Tourism: How to Recruit, Retain and Motivate Staff. *Journal of Tourism and Services*, 14(27), 1–21. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i27.666>
- Pordara. (2023). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Retrieved on December 18, 2023, from <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859>
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>
- PWC. (2017). *PwC 20th CEO survey report 2017*. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf>
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- Ritson, M. (2002). *Opinion: Marketing and HR collaborate to harness employer brand power*. Campaignlive. Retrieved on January 12, 2024, from <https://www.campaignlive.co.uk/article/opinion-marketing-hr-collaborate-harness-employer-brand-power/162068>
- Sakka, F., Ghadi, M. Y., & Goldman, A. (2022). Talent Management and Professional Development of Employees using Digital Technologies. *TEM Journal*, 11(4), 1612–1619. <https://doi.org/10.18421/tem114-23>

- Salameh, A. A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Abdul-Majid, A.-H. B. (2022). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, *112*(2023), 103414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>
- Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., Reis, I. P. dos, & Sousa, M. J. (2019). Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group. *Journal of Reviews on Global Economics*, *8*, 118–129. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>
- Saurombe, M., Barkhuizen, E. N., & Schutte, N. E. (2017). Management perceptions of a higher educational brand for the attraction of talented academic staf. *SA Journal of Human Resource Management*, *15*(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.831>
- Stanton Chase. (2019). *HR Survey 2019*. Retrieved on February 04, 2024, from <https://www.stantonchase.pt/wp-content/uploads/2019/09/SC-HR-Survey-2019-r3-lowres-compactado.pdf>
- Silva, S., & Pires, C. (2023). The Employer Branding Practices in the Attraction and Retention of Employees: The Case of the Portuguese Hotel Industry. In *ICTR 2023 6th International Conference on Tourism Research. Academic Conferences and publishing limited*. <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ictr/article/view/1141/1116>
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, *53*(2), 25-32.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, *49*(2), 305–329. <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, *25*(3), 457-484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Sullivan, J. (2002). *Crafting a Lofty Employment Brand: A Costly Proposition*. ERE. Retrieved on February 15, 2024, from <https://www.ere.net/articles/crafting-a->

lofty-employment-brand-a-costly-proposition

- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Retrieved on February 15, 2024, from <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338–348. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.001>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Turban, D. B., & Greening, Daniel. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825144>
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832–1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>
- Wang, R.-T. (2012). Modeling Corporate Social Performance and Job Pursuit Intention: Mediating Mechanisms of Corporate Reputation and Job Advancement Prospects. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 569–582. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1538-5>
- Wiblen, S., & McDonnell, A. (2019). Connecting “talent” meanings and multi-level context: a discursive approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 1–37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629988>
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, 83–106. [https://doi.org/10.1016/s1074-7540\(02\)05005-5](https://doi.org/10.1016/s1074-7540(02)05005-5)
- Xulu, L., & Brijball Parumasur, S. (2023). Understanding talent management challenges in changing times and workforces. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(2, special issue), 360–372. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2sip14>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2^a ed.). Bookman.
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non

Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(10), 1776–1786.

[https://www.idosi.org/mejsr/mejsr21\(10\)14/17.pdf](https://www.idosi.org/mejsr/mejsr21(10)14/17.pdf)

Zenger, T. R., & Lazzarini, S. G. (2004). Compensating for innovation: Do small firms offer high-powered incentives that lure talent and motivate effort? *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 329–345. <https://doi.org/10.1002/mde.1194>

Apêndices

Apêndice A – Construção do Guião da Entrevista

Designação dos temas	Objetivos Específicos	Formulação das Questões
Caracterização do responsável GRH	<ul style="list-style-type: none">-Género-Idade-Habilitações-Posição na empresa-Experiência na área	<ul style="list-style-type: none">- Qual a sua idade?- Qual o seu nível académico? Em que área?-Qual a sua posição nesta empresa?-Há quanto tempo trabalha no ramo dos Recursos Humanos?
Caracterização da empresa	<ul style="list-style-type: none">- Setor de atividade- Número de colaboradores-Tempo de atividade- Balanço anual	<ul style="list-style-type: none">- Qual o número total de colaboradores atualmente na empresa?-Há quanto tempo a empresa está em atividade?- É possível partilhar o balanço anual da empresa do último exercício fiscal?
Gestão de talentos: Abordagem e desafios	<ul style="list-style-type: none">-Compreender a abordagem da empresa em relação à gestão de talentos.- Identificar se a empresa valoriza os seus colaboradores como ativos estratégicos.-Identificar se a gestão de talentos é tratada de forma estratégica e formalizada.-Identificar os principais desafios na atração e retenção de talentos e verificar a existência de planos ou adaptações para enfrentar os mesmos.	<ul style="list-style-type: none">- Como definiria a Gestão de Talentos na sua empresa? Considera o termo talento simples ou complexo? Pode explicar? Existem características específicas que a empresa procura nos seus trabalhadores?- A empresa considera as pessoas como o seu principal ativo estratégico?-No atual cenário, quais são os principais desafios que a empresa enfrenta na atração e retenção de colaboradores? Como é que as dificuldades que encontra são geridas e superadas?-Como é que a empresa visualiza o futuro da Gestão de Talentos? Existem planos ou adaptações planeadas para enfrentar os desafios emergentes e melhorar as práticas de Gestão de Talentos?- Considera que existem trabalhadores qualificados que por vezes não consegue contratar, por razões relacionadas com salários que não pode pagar ou por outras questões, como não estar próximo de grandes centros populacionais? Ou as pessoas não querem de facto trabalhar a sério?

Designação dos temas	Objetivos Específicos	Formulação das Questões
<i>Employer Branding:</i> Compreensão e Impacto na Gestão de Talentos	-Compreender o nível de conhecimento e compreensão ao conceito de <i>Employer Branding</i> .	- Como é que a empresa entende o conceito de <i>Employer Branding</i> ?
	-Identificar as ações da empresa para fortalecer a perceção da mesma como um bom lugar para trabalhar.	- A nível interno, que esforços faz para criar um ambiente positivo com e entre os colaboradores? Acredita que os colaboradores promovem a empresa como um bom lugar para se trabalhar? Favorece a retenção?
	-Identificar que de maneira as práticas de <i>Employer Branding</i> influenciam a atração e retenção de talentos.	- A nível externo, que ferramentas de comunicação utiliza para promover a sua imagem?
	-Analisar a comunicação da proposta de valor e verificar se atende as expectativas dos funcionários.	- Considera que os anúncios de recrutamento são atrativos para os candidatos? Que elementos estão explícitos no anúncio? - Como é que a empresa define e comunica a proposta de valor aos candidatos? Garante que as suas expectativas são atendidas quando se tornam funcionários da empresa?
<i>Employer Branding:</i> Cultura Organizacional	-Avaliar o alinhamento da cultura organizacional com os colaboradores para um maior nível de comprometimento.	-Considera que os colaboradores estão comprometidos com os objetivos da empresa? Identificam-se com os valores e cultura organizacional?
	-Investigar as estratégias da empresa para a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança mútua.	-Como é que a empresa constrói bons níveis de confiança com os trabalhadores e entre os trabalhadores?
	- Identificar as políticas e programas existentes na empresa que promovem o desenvolvimento profissional e o crescimento na carreira dos funcionários	-Existem iniciativas específicas que visem fortalecer a cultura organizacional? - Existem oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional para os funcionários?

Designação dos temas	Objetivos Específicos	Formulação das Questões
<i>Employer Branding:</i> Bem-estar e Satisfação no Trabalho	- Analisar a perceção da empresa sobre a importância de investir no bem-estar dos colaboradores e a sua relação com o sucesso do negócio	- Investir no desenvolvimento e bem-estar dos trabalhadores é crucial para o sucesso do negócio? -Considerando os benefícios salariais e outros oferecidos pela empresa, estes tendem a ser mais de cariz financeiro ou mais de cariz não financeiro? Direccionam-se ao que os trabalhadores pedem e necessitam?
	- Analisar a natureza dos benefícios oferecidos aos colaboradores e se atendem às suas necessidades.	-Considera que os trabalhadores da geração atual são mais ou menos exigentes que as gerações anteriores? Qual a justificação para isso?
Reflexão e perspetivas futuras	- Identificar se a empresa diferencia as exigências de diferentes gerações.	- Considera que se preocupou o suficiente para ter uma boa imagem nos seus trabalhos e globalmente no mercado de trabalho e na sociedade?
	- Examinar a auto perceção da empresa quanto aos esforços de <i>Employer Branding</i> .	- Quer acrescentar alguma coisa que considere relevante para a gestão das pessoas na sua organização? Acha que se vai manter no futuro?
	- Incentivar o entrevistado a refletir sobre a importância da gestão das pessoas e a considerar estratégias inovadoras para fortalecer a sua imagem empregadora.	

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice B – Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista

Designação dos temas	Autores principais
Gestão de Talentos:	Cardoso (2016); Cappelli e Keller (2014), Ulrich (2014), Entrialgo (2002), Valverde, Scullion & Ryan (2013)
Abordagem e desafios	-Valorização dos ativos humanos. Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte (2006).
	-Desafios na atração e retenção de talentos. Bostjancic e Slana (2018); George (2015); Krishnan e Scullion, 2017); Xulu e Parumasur (2023)
<i>Employer Branding:</i>	- Definição e conceitos do <i>Employer Branding</i> Ambler & Barrow (1996); Beckhaus & Tikoo (2004),
Compreensão e	- Estratégias para fortalecer a perceção da empresa como um bom lugar para trabalhar Pachura e Smolarek (2019); Ardi, Cahyadi, Meilani e Pramono (2024)
Impacto na gestão de talentos	- Impacto do <i>Employer Branding</i> na Gestão de Talentos Amarakoon e Colley (2022)
	- Alinhamento da proposta de valor com as expectativas dos funcionários Bronlet, Basile J., Basile, R. e Ferla (2024), Cajander e Reiman (2023)
<i>Employer Branding:</i>	-Alinhamento da cultura organizacional com os colaboradores Couto, Martinho, Martins, Silva, Soares e Peixoto (2023)
Cultura Organizacional	-Estratégias para a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança mútua Great place to work (s.d)
	-Políticas e programas que promovem o desenvolvimento profissional e o crescimento na carreira dos funcionários Ahmić e Čizmić (2021)
<i>Employer Branding:</i>	-Importância de investir no bem-estar dos colaboradores Pattnaik e Misra, 2016
Bem-estar e satisfação no trabalho	-Adequação dos benefícios oferecidos às necessidades dos colaboradores Yousaf, Sumaira, Aslma e Saddiqui (2014)
	-Exigências das novas gerações Naim e Lenkla (2016)
Reflexão e perspetivas futuras	Auto perceção da empresa quanto aos esforços de <i>Employer Branding</i> . Plaikner, Haid, Kallmuenzer e Kraus (2023)

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice C – Gestão de Talentos: Valorização dos Colaboradores

Entrevistados	Respostas
A	“Sim, o slogan da empresa está até relacionado com a importância que o colaborador tem na empresa e tentamos sempre inculcar que somos todos uma equipa e que precisamos uns dos outros para a empresa ir para a frente [...]”
B	“Sem dúvida! São as pessoas que fazem a organização [...], eu estou neste cargo há poucos anos, mas já tive no lugar de colaborador muito tempo, e sei que este trabalho é desgastante e exigente e quero conseguir cada vez mais dar o valor que os meus funcionários merecem.”
C	“Claro que sim, valorizo-os bastante. Para mim um bom funcionário é uma mais-valia, um bom funcionário é bom funcionamento da empresa. Acredito que temos de ter um bom funcionário que desenvolva o trabalho necessário, num ambiente ótimo, que todos se deem bem e estejam à vontade para fazer as suas tarefas [...]”
D	“[...] são o principal ativo estratégico porque só através deles, uma empresa consegue crescer [...], os comerciais precisam de saber interpretar a necessidade do cliente, de criar confiança com eles e principalmente de saber negociar e isso só é possível se a equipa se sentir valorizada e motivada [...]”
E	“Completamente. Os colaboradores são o ativo estratégico de qualquer organização, são fundamentais para o sucesso do negócio [...], são a chave para oferecer um serviço de alta qualidade e impactarem positivamente a vida dos nossos clientes [...], aqui lidamos com pessoas e com as histórias das suas vidas, se os meus colaboradores estiverem desmotivados isso poderá transparecer no seu trabalho [...]”
F	“Sem dúvida. Podemos ter à disposição a melhor tecnologia, mas nada supera os melhores recursos humanos [...], os colaboradores estão na linha da frente da interação com os clientes e o sucesso da empresa depende diretamente da dedicação que eles colocam nessa interação [...]”
G	“Sim. A nossa equipa lida diariamente com grandes responsabilidades e cumprimento de normas fiscais e isso exige um elevado conhecimento técnico e sentido de responsabilidade [...], e neste meio os colaboradores necessitam uns dos outros, não é um trabalho individual, por isso reconheço a importância de existir um ambiente de trabalho [...] valorizamos colaboradores que tenham um alinhamento com os valores da empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, a alta performance, com a entrega de resultados de qualidade e que demonstrem produtividade e capacidade de resolução de problemas; o potencial de desenvolvimento de modo a contribuir para o crescimento da empresa e a liderança, para que inspire e motive outros colaboradores [...]”
H	“[...] os nossos colaboradores maioritariamente estão em campo e lidam com as alterações climáticas, com o esforço físico do trabalho, com as técnicas de cultivo que precisam de saber e aplicar, por isso, precisamos mesmo de os valorizar e motivar a permanecer porque não é um trabalho fácil [...], no meu ver, o fundamental mesmo é oferecermos o apoio que eles necessitam, dentro das nossas possibilidades [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice D – Gestão de Talentos: Abordagem

Entrevistados	Respostas
A	“Sinceramente não consigo definir, somos trabalhadores que estamos aqui para trabalhar, o importante é que sejamos produtivos [...], o diretor ainda está na era do antigamente, não entende que existem investimentos que seriam bons para a sua reputação porque não são investimentos palpáveis no imediato [...], eu não consigo atuar sem uma decisão final dele [...], é antiquado [...], não temos nada planejado para melhorar estas falhas, quando os problemas surgem, nós resolvemos [...]”
B	“[...] somos uma empresa pequena, a gestão que tento fazer é baseada na confiança e na relação de à-vontade que tento estabelecer com eles [...], temos que responder rapidamente aos problemas que surgem e a falta de competência que preciso que os trabalhadores tenham acaba por prejudicar a resposta rápida a esses desafios [...]
C	“[...] prezo sobretudo pelo bom ambiente, é o mais importante para mim e tento gerir os meus trabalhadores de forma que se sintam bem aqui e queiram cá estar [...], tenho um colaborador responsável pelos recursos humanos, mas continua a recair tudo sobre mim [...] só formalizei recentemente um departamento de recursos humanos por necessidade, porque estava a precisar de ajuda para gerir os trabalhadores [...]”
D	“Encaro a gestão dos colaboradores com cuidado, porque eles têm impacto direto no sucesso do negócio [...], não coloco tanta ênfase nas tarefas, mas em garantir que eles estejam motivados e alinhados com os objetivos da empresa [...], a comunicação é essencial e tento apoiar as suas necessidades sempre que as tem [...], pretendo desenvolver novas competências a nível informático nos nossos colaboradores, de modo a serem mais eficientes.”
E	[...] acima de tudo, proporcionar um ambiente onde os meus colaboradores se sintam satisfeitos e onde possam prosperar e contribuir para o impacto positivo desta empresa [...], diria que a minha gestão é baseada na confiança, eu dou-a os trabalhadores e eles devolvem-me [...]”
F	“[...] nós lidamos diariamente com o cliente e a experiência dos hóspedes depende muito da equipa, por isso, a minha gestão também é muito centrada no colaborador, para que ele esteja satisfeito e motivado [...], não tenho planos futuros, mas tenho noção que a transformação digital e a inteligência artificial, num futuro próximo, vão seguramente influenciar a dimensão do quadro de pessoal da organização [...]”.
G	“Para gerir bem os colaboradores, o recrutamento é o mais importante, porque preciso que tenham as competências técnicas e que se identifiquem com a empresa. A partir daí, se assegurar o seu desenvolvimento profissional, oportunidades dentro da empresa e se mantiver um bom ambiente, ficaram satisfeitos [...], eu própria tenho começado a ter mais consciência da importância de nos adaptarmos a nível tecnológico, de modo a existir maior eficiência nos trabalhadores [...]”
H	“[...] temos colaboradores muito diversificados e é um desafio chegar a todos, mas tentamos sempre na empresa proporcionar as condições mais adequadas para realizarem o trabalho e assegurar o bem-estar mental dos trabalhadores oferecendo-lhes apoio sempre que necessitam [...], a comunicação é essencial na gestão porque estamos a falar de várias equipas que lidam com várias fases da produção [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice E – Desafios de Atração de Talentos

Entrevistados	Respostas
A	“[...] a atração não é o nosso problema, conseguimos atrair bastantes pessoas, mas são as condições que a empresa oferece que não os faz ficar. Por ser um trabalho com alguma instabilidade financeira, não é qualquer pessoa que vai para a instabilidade de um trabalho onde não sabe ao certo que dinheiro vai ter ao final do mês [...], nós temos uma ajuda inicial que ajuda os comerciais e damos-lhes as condições todas para trabalhar na empresa, mas a longo prazo, não fazemos mais nada [...]”
B	“O principal desafio é encontrarmos alguém que reúna as capacidades técnicas necessárias à função, porque aqui a especialização é fundamental e que tenham a capacidade de resolver os problemas de forma proativa [...]”
C	“A falta de conhecimento é o principal problema de atração [...], neste momento não quero pessoas com grandes habilitações porque depois o salário terá de ser pago consoante o nível desse colaborador [...], contrato pessoas que não possuem grandes conhecimentos e depois ensino, por isso é que o período experimental para mim é fundamental porque consigo logo ver se a pessoa tem o que eu preciso [...]”
D	“Os principais desafios a nível de atração é a questão financeira, por não ser estável. Para ultrapassar, tentamos mostrar que inicialmente, não será possível pagar o que desejam, mas com tempo, trabalho e resultados podem crescer na empresa, tanto como pessoa como financeiramente, até porque nesta área, também depende muito do trabalhador, mas tenho consciência que não oferecemos benefícios que pudessem dar mais segurança aos trabalhadores [...]”
E	“O principal desafio acaba por ser o salário que é colmatado com um subsídio de almoço no valor máximo e ajuda de custos a nível do transporte [...]”
F	“[...] conseguir oferecer uma proposta que satisfaça totalmente os colaboradores não é fácil, pior ainda se considerarmos as cadeias hoteleiras que conseguem oferecer pacotes salariais e benefícios mais atraentes [...], as competências que procuro também nem sempre são fáceis de encontrar, porque preciso de pessoas com fortes capacidades de comunicação e grande fluência em língua estrangeira [...]”
G	“Os principais desafios de atração e retenção acabam por ser a elaboração de uma proposta atrativa e que esteja alinhada com as expectativas do colaborador [...], tentamos oferecer um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, oferecendo flexibilidade de horários [...]”
H	“[...] neste momento o nosso grande problema é a mão de obra pesada, por ser um trabalho agrícola, e porque acaba também por ser as ofertas de trabalho que temos mais vezes disponíveis [...] quando contratamos para cargos mais técnicos, a localização aqui na vila acaba também por ser um entrave [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice F – Desafios de Retenção de Talentos

Entrevistados	Respostas
A	“[...] o diretor não ajusta os salários ao longo dos anos, a não ser que seja obrigatório por lei [...], o ambiente na empresa não ajuda a que as pessoas fiquem porque acaba por estar muitas vezes tenso pela pressão exercida e pela maneira de ser do diretor, não se sentem valorizados [...]”
B	“A elevada oferta de emprego na nossa área faz com que seja ainda mais difícil conseguir mantê-los [...], apesar de eu considerar que a nível remuneratório os meus colaboradores não se possam queixar, tenho noção que conseguem encontrar valores mais elevados noutras empresas [...], é um trabalho extremamente técnico, é impossível adotar trabalho remoto ou mesmo oferecer certos tipos de flexibilidade porque exige muitas deslocações e os trabalhadores precisam de estar prontos para isso [...]”
C	“[...] todos os meus funcionários têm permanecido, eu é que não os quero reter porque não sabem, não são a pessoa certa, mas a ficar todos ficavam pela maneira como são tratados [...], não sou mandona, não exigo e tento sempre apaziguar as situações que possam gerar conflito [...], no escritório não consigo adotar o trabalho remoto ou outras flexibilidades porque se eu já tenho dificuldades que o trabalho seja feito aqui, quanto mais em casa. Tenho a certeza de que, pelo menos, os meus colaboradores não teriam o mesmo rendimento fora do ambiente de trabalho tradicional”
D	“[...] na retenção é manter o colaborador motivado, tentamos criar uma relação familiar na empresa, prestando toda a ajuda e assistência que seja possível [...]”
E	“[...] embora ofereça o subsídio e essas ajudas de custos nos transportes, poderão não ser o suficiente para suprir as expectativas salariais dos colaboradores e por isso, o salário ser para mim tanto um problema de atração como de retenção, mas tento ao máximo atenuar com outro tipo de benefícios, como a flexibilidade de horários [...]”
F	“[...] muitos colaboradores vêm esta função como temporária, sem expectativas de crescimento e eu percebo que isso os desmotive [...] a forma de ultrapassar todos estes e outros desafios, é ter uma estratégia de valorização dos colaboradores e é isso que tento fazer [...]”
G	“[...] para superar estes desafios e mantê-los motivados adotamos uma abordagem centrada no colaborador, investindo numa cultura de apoio e reconhecimento e oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento [...]”
H	“[...] o facto de termos muito colaborador estrangeiro faz com que não fiquem muito tempo porque acabam por querer voltar para os seus países de origem [...], mas mesmo assim, darmos a possibilidade de terem casa na quinta e os salários é aquilo que os retém mais [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice G – *Employer Branding*: Compreensão e Impacto na Gestão de Talentos a Nível Interno

Entrevistados	Respostas:
A	“[...] não conheço a palavra em si, mas os nossos colaboradores pelo menos não fazem nenhum esforço para falar bem da empresa, a não ser em contexto de negócio e com clientes [...]”
B	“[...] não conheço a palavra [...], a nível interno desenvolvo ações de <i>team building</i> e tento envolver os colaboradores no sucesso da empresa, ouvindo a opinião de cada um e tê-la em conta na hora de tomar decisões importantes [...]”
C	“[...] não sei o que é a marca empregadora, mas sei que tenho uma boa reputação principalmente porque a maioria dos clientes que tenho vem do boca-a-boca entre clientes [...], tem que existir um bom ambiente entre os colaboradores e na empresa, para que as coisas resultem. O bom ambiente cria-se quando não se é muito exigente e quando o sou, o ambiente muda logo [...], eu não controlo os meus colaboradores, eles podem fazer o que quiserem, desde que as tarefas sejam bem feitas [...]”
D	“[...] não conheço [...], a nível interno, apostamos em criar na empresa um ambiente familiar, para que o trabalho seja mais produtivo, porque acredito que isso contribui para que os trabalhadores se sintam mais acolhidos e motivados [...]”
E	“Não conheço o significado, eu efetivamente tento manter uma boa imagem desta clínica, mas não estou familiarizada com o conceito [...], aposto na criação de um ambiente positivo e tento sempre perceber as dificuldades dos meus trabalhadores com reuniões semanais para perceber os pontos negativos e dificuldades dos colaboradores, além de jantares trimestrais para promover a proximidade [...]”
F	“[...] conheço sim [...], e tento sempre transmitir uma boa reputação da minha empresa, principalmente porque nesta área a reputação importa muito [...], através de iniciativas de <i>team building</i> procuro criar um bom ambiente de trabalho e que ajuda a promover a organização no exterior [...]”
G	“Conheço a expressão claro e tento principalmente investir na cultura interna desta empresa para fazer com que os colaboradores se sintam bem [...], criar um bom ambiente entre os colaboradores requer um esforço contínuo e estratégico para promover um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e inclusivo. Investimos numa comunicação aberta, reconhecimento dos colaboradores e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional [...]”
H	“O <i>Employer Branding</i> acaba por ser uma forma de destacarmos as práticas positivas da empresa como por exemplo a sustentabilidade [...], internamente, priorizamos o convívio porque é essencial para estabelecer boas relações profissionais e damos apoio e assistência sempre que necessitam [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice H – *Employer Branding* – Impacto na Gestão de Talentos a Nível Externo

Entrevistados	Respostas:
A	“[...] comunicamos a nossa imagem através das redes sociais e dos anúncios de recrutamento e até investimentos dinheiro nesses anúncios [...], estou sempre atenta a alterar as palavras-chaves dos títulos dos anúncios para eles aparecerem em primeiro lugar tento sempre falar bem da empresa [...], acaba por ser marketing, os candidatos vão ao engano, mas é a nossa estratégia, não mentimos, só dizemos as coisas de forma mais pomposa [...], nos anúncios aparece maioritariamente as responsabilidades [...]”
B	“[...] coloco anúncios de recrutamento quando estamos a recrutar e utilizo o Instagram para divulgar a empresa e transmitir a forma como trabalhamos e temos um site para os clientes obterem informação da empresa [...], tento sempre que as nossas vagas de empresa sejam explícitas e considero que sejam atrativas na medida em que ofereço margem para aprenderem e autonomia na gestão dos trabalhos afetos à função [...]”
C	“[...] eu sou uma microempresa, não preciso de publicitar para ter funcionários, preciso de publicitar para ter clientes, mas nem sei que tipo de publicidade é que um escritório de contabilidade poderia fazer [...] não existem informações desta empresa em lado nenhum, só fazendo a entrevista é que o candidato sabe como funciona a empresa, sabe qual é a minha maneira de ser e como serão as suas tarefas aqui [...], nos anúncios normalmente está descrito as tarefas que o colaborador terá de fazer e não coloco identificação da empresa. Não são atrativos [...]”
D	“[...] a nível externo comunicamos através das redes sociais, principalmente o Facebook, porque é também lá que recebemos a maioria das mensagens dos clientes e sempre que precisamos de contratar fazemos uma oferta de empresa [...], nunca colocamos o salário, mas aparece sempre a descrição da vaga e uma introdução à empresa [...], penso que seja atrativo para quem vê [...]”
E	[...] não tenho muito tempo disponível para estar a dedicar por exemplo às redes sociais, já tentei, mas acaba por ficar muito tempo parada [...] quando quero contratar coloco um anúncio de emprego e também falo com as minhas colaboradoras para ver se conhecem bons psicólogas para se juntar à equipa [...], coloco a descrição da empresa e as responsabilidades que terá [...]”
F	“[...] promovo a empresa através do site institucional e das redes sociais [...], os nossos anúncios são atrativos, objetivos e claros e é importante valorizar a organização através da visão, missão e valores [...], colocamos a descrição da tarefa e as responsabilidades [...]”
G	“[...] utilizamos as redes sociais como forma de a promover externamente como um bom lugar para se trabalhar [...] considero que um bom anúncio tem de atrair os profissionais certos e ser informativo [...], colocamos a descrição da vaga e o que oferecemos em termos de ambiente interno [...]”
H	“[...] quanto à comunicação da empresa temos uma empresa contratada que trata das redes sociais e do site institucional [...], nas ofertas de empresa considero que tem de ser atrativas, principalmente para as ofertas que temos para os trabalhos mais físicos [...], essencialmente colocamos a descrição da vaga [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice I – Cultura Organizacional: Alinhamento da Cultura Organizacional com os Colaboradores

Entrevistados	Perguntas
A	“[...] eu identifico-me com os valores que a empresa transmite para o exterior, e acredito que todos os trabalhadores também, a questão é que esses valores não são aplicados na prática, não perante os clientes, mas com os trabalhadores [...], eu não me identifico é com o ambiente que se cria aqui, o diretor não evolui e eu não concordo com muitas regras que ele exige, é demasiado exigente e rigoroso [...]”
B	“Sim, porque tentamos sempre integrar na empresa apenas as pessoas que estejam alinhadas com a filosofia da empresa [...]”
C	“[...], penso que todos se identificam com a empresa, se não se identificassem estariam descontentes e não me parece que o esteja. Ninguém os chateia, não poderiam estar [...]”
D	“[...] uma das principais características que os nossos colaboradores têm que ter é partilharem dos mesmos valores que nós, temos todos de remar no mesmo barco para os resultados aparecerem [...]”
E	“Sim, e só assim faz sentido para a empresa se manter erguida, todos funcionamos com os mesmos valores [...], principalmente porque gostamos todas muito do que fazemos e é sempre muito reconfortante conseguir ajudar outras pessoas e é isso mesmo que quero transmitir, que somos nós as responsáveis por conseguir mudar pequenos detalhes que mudam a vida das pessoas [...]”
F	“[...] na grande maioria, identificam-se com os valores sim, mas é necessário fazer-se um refresh periódico para que se mantenham sempre alinhados com a empresa [...]”
G	“Sim, considero que os colaboradores se identificam com os valores da empresa, pelo menos é o feedback que tenho [...]”
H	“[...] a maioria dos colaboradores são da área da agricultura e não são portugueses, então acredito que não estejam muito importados com os valores da empresa, acho que acabam por estar mais focados nos benefícios imediatos como a remuneração [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice J – Cultura Organizacional: Construção de Confiança

Entrevistados	Perguntas
A	“[...] não pode existir muita confiança porque também não existem iniciativas para isso, eu confio nos meus colegas em termos de trabalho, mas fora isso, não existe qualquer relação [...], as pessoas são valorizadas quando demonstram o seu valor através do trabalho que desenvolvem, mas apenas no longo prazo, mas mesmo assim, terias que estar na empresa uns bons anos [...]”
B	“[...] contruo confiança ao envolver cada um deles no crescimento da empresa, atribuindo responsabilidade sobre a função desempenhada e celebrando conjuntamente cada objetivo que é alcançado [...]”
C	“[...] sendo honesta e leal com os colaboradores e tendo um bom relacionamento com eles, acaba-se por se criar confiança [...], considero que deveria ser mais exigente com os meus colaboradores, mas quando o sou, cria-se um mau ambiente na empresa e as coisas não fluem normalmente, por isso, muitas vezes não expresso o meu descontentamento, para não deixar ninguém chateado [...], o colaborador que tenho nos recursos humanos, diz-me logo que se a decisão final fosse dele, não geria assim os colaboradores [...]”
D	“[...] nós prestamos toda a ajuda e assistência possível e considero que isso é o maior voto de confiança, comprovar que estamos ali para eles se se eles precisarem [...]”
E	“[...] a confiança é construída através da transparência, é eu saber as dificuldades delas e tentar ajudar e elas também tentarem ajudar os problemas que a clínica possa vir a ter [...] tenho inquéritos para avaliar a satisfação dos meus funcionários, além das reuniões como também já referi servirem para tratar dos assuntos mais gerais da clínica e perceber como estão a correr as coisas [...]”
F	“[...] só através de uma boa política de transparência e honestidade com os colaboradores é que é possível transmitir confiança [...]”
G	“[...], construir confiança é fundamental para promover um ambiente de trabalho positivo e aumentar a retenção e a produtividade. A confiança é construída gradualmente através de ações consistentes, transparência, comunicação aberta e respeito mútuo [...]”
H	“[...] damos sempre a abertura e liberdade total para falarem sobre qualquer assunto com a chefia e considero que isso é super importante até para gerar confiança com os cargos mais elevados [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice M – Cultura Organizacional: Oportunidades de Desenvolvimento e Crescimento Profissional

Entrevistados	Perguntas
A	“[...] o pessoal de escritório não tem qualquer progressão na carreira, é sempre aquilo e nos comerciais, desde que entram, conseguem subir pelo menos um patamar, mas também não é nada de especial [...], em termos de formações, o diretor permite que tiremos desde que esteja enquadrada nas necessidades da empresa [...]”
B	“[...] estamos em constante formação e aprendizagem para que sejamos mais qualificados no desempenho das nossas tarefas [...]”
C	“[...] eu dou formação aos funcionários na empresa, mas o cargo deles é aquele, não conseguem subir mais que aquilo [...], nunca implementei atividades fora do escritório, mais recentemente é que comecei a fazê-lo, no meu aniversário e também no Natal [...]”
D	“[...] progressão no sentido de subir de cargo, não existe, porque também não temos uma estrutura hierárquica grande, mas em termos de desenvolvimento, eles podem retirar as formações que quiserem, desde que estejam enquadradas no contexto e faça sentido [...]”
E	“[...] fazemos muitas formações e é mesmo preciso porque temos que estar sempre atualizadas sobre a nossa área, cada psicóloga tira consoante a área em que é especializada [...]”
F	“[...] dou aos meus colaboradores a possibilidade de fazerem as formações que quiserem, desde que incluídas nas 40 horas obrigatórias [...], não costumo organizar nenhuma atividade fora da empresa, de forma muito pontual pode existir um almoço ou outro, mas como já somos poucos na empresa, consigo criar bons níveis de confiança sem necessitar tanto dessas atividades [...]”
G	“[...] estão estabelecidas internamente as 40h de formação por isso, sim, nós oferecemos essa possibilidade e também existe progressão na carreira ao atingirem determinados objetivos estabelecidos [...]”
H	“[...] neste momento não temos muitas oportunidades de progressão na carreira, principalmente para as funções operacionais e acontece que muito deles tem baixas qualificações e estão ali apenas para desempenhar aquela função [...]”

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice N – Bem-estar e Satisfação no Trabalho

Entrevistados	Resposta:
A	“[...] investir no bem-estar é essencial, mas a nossa empresa não investe no bem-estar nos colaboradores [...], os colaboradores podem almoçar lá, não passam frio, nem calor, temos ar-condicionado e podem, de vez em quando, sair mais cedo para ir por exemplo a consultas, mas mais do que isso, não [...], se os trabalhadores quiserem algum equipamento que necessitem, estão à vontade, mas se quiserem sair mais cedo um dia ou dois já não [...], a geração atual é mais exigente porque tem acesso a muita informação, mas aqui na empresa, não fazemos esse tipo de adaptação [...]”
B	“Sem dúvida que sim, só um bom ambiente com colaboradores felizes faz uma empresa crescer [...] tentamos conquistar pelos benefícios não financeiro, incluindo os meus trabalhadores nos problemas da empresa e tento sempre reconhecer o seu trabalho e dizer-lhes que fizeram um bom trabalho [...], não tenho contratado trabalhadores desta geração porque acho que lhes falta ambição [...]”
C	“Claro que sim, sem dúvida [...], muitos colaboradores permanecem pela forma como são tratados, e por isso apostamos nessa vantagem, uma vez que não temos condições para reter funcionários realmente qualificados para as funções [...], o salário pode não ser muito elevado, mas pago a horas, não desconto faltas, compenso sempre horas extras, tiram as férias quando querem, mas mesmo assim acho que os colaboradores preferem o dinheiro ao invés de vantagens como folgas extra ou maior flexibilidade [...], a geração mais nova é mais exigentes porque tem outras vivências [...]”
D	“Sim, porque sem isso não conseguiremos manter os nossos colaboradores na empresa [...], tendem ser a nível financeiro, por exemplo os prémios pelo desempenho quando sinto que se esforçaram para atingir determinados resultados [...], considero que esta geração é diferente, não está tão disposta a fazer sacrifícios ou maiores esforços [...]”
E	“[...] o bem-estar emocional dos meus trabalhadores é uma prioridade e promovo práticas que lhe permitam gerir o seu tempo e tarefas à sua vontade, ainda por cima sendo uma profissional da saúde seria incoerente não o fazer [...], eles têm flexibilidade de horário e algumas ajudas de custos que ofereço, mas principalmente considero os benefícios não financeiros mais importantes [...]”
F	“É determinante para o futuro da organização/do negócio [...], invisto em benefícios que vão além do salário, como criar um ambiente positivo, oferecer alguma flexibilidade de horário até porque são tarefas que conseguem fazer em casa [...], os colaboradores sempre forma exigentes, mas o foco estava mais do lado dos processos, dos procedimentos e dos equipamentos, e menos na gestão das pessoas.”
G	“Sim, o bem-estar dos mesmos é crucial para o sucesso da organização [...] quanto aos benefícios não só de cariz financeiro, com a atualização de ordenados todos os anos, como também a flexibilidade de horários de modo a proporcionar aos colaboradores um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal [...] considero que a geração atual é mais exigente e isso reflete-se pela maior qualificação da mesma [...]”
H	“[...] Completamente crucial, principalmente nesta área mais exigente [...], temos os dois tipos de benefícios, a questão de darmos casa e os salários que pagamos [...], menos exigentes visto nunca estarem satisfeito e quererem “mudar” a toda a hora [...]”

Fonte: Elaboração Própria