

Employer Branding para a Retenção de Talento: Uma Contextualização das Práticas no Ambiente Corporativo

/// *Maria João Cunha*

2201207@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0009-0001-4835-3601>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

A “Guerra pelo Talento” é uma competição intensa e global pela atração e retenção de profissionais altamente qualificados em diversas áreas. As organizações precisam de adotar estratégias eficazes de criação de valor para terem vantagem competitiva neste mercado de trabalho dinâmico e competitivo. O employer branding é uma abordagem de retenção de talento que visa criar um ambiente de trabalho distinto e promovê-lo de modo a atingir os objetivos da organização. Neste artigo, é apresentada uma contextualização dos fatores que contribuem para a retenção de talentos, expondo-se as práticas de employer branding que as empresas líderes de mercado em Portugal adotaram. Se as organizações se conseguirem adaptar e evoluir atendendo às necessidades e expectativas dos seus colaboradores, obterão uma vantagem competitiva significativa.

Palavras-chave: Employer branding, Retenção de talento, Proposta de valor do empregador, Gestão de pessoas, Ambiente Corporativo

Abstract

The 'War for Talent' is an intense and global competition for attracting and retaining highly skilled professionals in diverse fields. Organizations need to adopt effective value-creating strategies to gain a competitive advantage in this dynamic and competitive job market. Employer branding is a talent retention approach that aims to create a distinct work environment and promote it to achieve the organization's objectives. This article presents a contextualization of the factors that contribute to talent retention, exposing the employer branding practices adopted by market-leading companies in Portugal. If organizations can adapt and evolve by meeting the needs and expectations of their employees, they will gain a significant competitive advantage.

Keywords: Employer branding, Talent retention, Employee Value Proposition, People management, Working environment,

A “Guerra pelo talento”

Nos últimos anos, o mercado de trabalho sofreu mudanças significativas, tornando-se cada vez mais dinâmico, competitivo e complexo. Perante este cenário, as organizações precisam de se adaptar constantemente aos novos desafios (Munteanu et al., 2020), de modo a conseguirem vantagens competitivas, nomeadamente através da adoção de estratégias de criação de valor que não estejam a ser implementadas pelos seus concorrentes ou potenciais concorrentes (Barney, 1991). Esta vantagem competitiva resume-se, geralmente, pela capacidade de inovação das organizações, inerentemente ligada ao seu talento. Neste sentido, o sucesso da organização relaciona-se com o desempenho dos seus colaboradores, isto é, caso tenham competências exclusivas, isso irá diferenciá-la da concorrência (Hongal e Kinange, 2020). Segundo Reis, Sousa e Dionísio (2021), o talento emerge como o elemento central da estratégia organizacional, ou seja, é considerado um fator-chave para o sucesso e sustentabilidade da organização, assumindo a gestão de talentos o papel central. A escassez de profissionais altamente qualificados, exacerba a crescente procura em diversas áreas sendo outro fator que contribui para a necessidade de uma gestão estratégica de recursos humanos (Whysall, Owtram e Brittain, 2019).

No entanto, segundo Whysall et al. (2019), as tendências demográficas e económicas globais, bem como as mudanças transformadoras no mercado de trabalho, criam uma “tempestade perfeita” que incentiva as organizações a adotar práticas inovadoras de gestão de pessoas. Esta concorrência global, cunhada como “guerra pelo talento”, tem-se intensificado nos últimos anos e, de acordo com Beechler e Woodard (2009), deve-se, sobretudo, à globalização, que aumentou a mobilidade das pessoas e organizações, à transformação digital, assim como aos crescentes níveis de diversidade no mercado de trabalho. Contudo, esta mudança de paradigma levou a uma diminuição do compromisso dos colaboradores com as organizações, exigindo esforços para reter aqueles que possuem habilidades, dinâmica e características únicas e difíceis de replicar, que se tornam fontes de vantagem competitiva (Santos, 2017).

Mais do que simplesmente atrair novos colaboradores, é cada vez mais fundamental saber retê-los, adotando medidas que os mantenham motivados e estimulados. A retenção de talentos é um processo pelo qual as organizações procuram manter os seus melhores profissionais, pelo esforço de corresponder às suas múltiplas expectativas, de modo que estes contribuam para o sucesso da empresa a longo prazo. Uma abordagem recente de atração e retenção de talento num ambiente corporativo cada vez mais competitivo é conhecida como *employer branding*, termo frequentemente utilizado para descrever como as organizações promovem as suas ofertas para potenciais e atuais colaboradores (Sokro, 2012).

O que é o employer branding?

O termo *employer branding* foi cunhado e definido num artigo publicado em 1996, no *Journal of Brand Management*, por Tim Ambler e Simon Barrow. Os autores definiram *employer branding* como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pela entidade empregadora, consistindo os funcionais na oferta de atividades de desenvolvimento, os económicos nas recompensas monetárias e os psicológicos no sentimento de pertença, propósito e direção com a organização. É um processo que visa criar um ambiente de trabalho distinto e promovê-lo para o talento cujo conhecimento e habilidades são necessárias pela

organização para atingir os seus objetivos e metas de negócio (Mosley and Schmidt, 2017). De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o termo *employer branding* sugere a diferenciação das características de uma empresa como entidade empregadora em relação à dos seus concorrentes, isto é, a marca empregadora destaca os aspetos únicos das ofertas de emprego ou do ambiente de trabalho da organização.

Embora o conceito esteja relacionado com os potenciais e atuais colaboradores, a sua ligação com a estratégia de *branding* do marketing é essencial para o sucesso da organização. Quando ambas as estratégias são alinhadas e integradas, as organizações conseguem criar uma imagem coerente e forte, tanto direcionada para o mercado como para os seus membros. Backhaus e Tikoo (2004), por seu lado, também referem que *employer branding* é uma abordagem de recrutamento e retenção do melhor talento humano possível num ambiente corporativo que se está a tornar cada vez mais competitivo. Assim, o *employer branding* é uma aplicação da estratégia de *branding* a longo prazo na área de recursos humanos, nomeadamente de recrutamento e seleção (Hillebrandt e Ivens, 2012), sendo o seu objetivo final estabelecer uma posição reforçada no mercado e garantir diferenciação dos seus concorrentes. Ao fomentar sentimento de pertença nos colaboradores, as organizações conseguem estabelecer uma relação de identificação e confiança, tornando-os mais “fiéis” e menos propensos a abandonar a empresa em busca de novas oportunidades.

Fatores que contribuem para a retenção de talento

A retenção de talento deve ser um desafio contínuo para as organizações, dado que os talentos internos estão constantemente à procura de novas oportunidades que lhes permitam crescer e evoluir profissionalmente. As estratégias de *employer branding* podem ser uma ferramenta valiosa para a criação de um ambiente de trabalho atraente e estimulante para os colaboradores, uma vez que permitem que as organizações construam uma marca empregadora forte e distintiva, que atraia e retenha os seus melhores talentos. Algumas das estratégias mais comuns incluem oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, salários competitivos, ambiente de trabalho positivo e a implementação de uma comunicação interna clara e eficaz (Tanwar e Prasad, 2016). De modo a ter sucesso na estratégia de *employer branding*, é necessário, segundo Backhaus e Tikoo (2004), em primeiro lugar, desenvolver uma proposta de valor do empregador que seja uma verdadeira representação do que a organização oferece aos seus colaboradores, sendo em seguida definida a dimensão externa, ou seja, como divulgar a proposta de valor para os potenciais talentos de modo a atraí-los. Por fim, trabalha-se a dimensão interna, definindo a proposta interna de valor, ou marca interna, de modo a desenvolver práticas que estejam alinhadas com os valores da organização, sendo indispensável o alinhamento de ambas as dimensões.

Como referido, parte importante da estratégia de *employer branding* que as organizações precisam de desenvolver consiste na elaboração de uma **proposta de valor do empregador** que esteja em sintonia com as necessidades e expectativas dos colaboradores. A proposta de valor do empregador, ou *Employee Value Proposition*, é, por conseguinte, uma ferramenta essencial no desenvolvimento de uma marca empregadora forte que visa equilibrar a satisfação no trabalho dos colaboradores com o seu desempenho na cultura de trabalho, delineando requisitos desejados e desejáveis para o emprego (Goswami, 2015). Ao expor sistematicamente a proposta de valor de *employer branding* aos colaboradores, a cultura organizacional é

apresentada sistematicamente e é moldada em torno dos objetivos corporativos, o que permite que a organização alcance uma cultura única (Backhaus e Tikoo, 2004), isto é, que possua um conjunto de características únicas que permite distingui-la de qualquer outra (Teixeira, S., 2019).

Vários autores referem dimensões que contribuem para o desenvolvimento de uma marca empregadora de sucesso, que se passa a referir:

Segundo Hakim (2015), a **cultura organizacional** é composta pelos valores e crenças definidos pela organização e adotados pelos colaboradores, o que significa que a existência de uma cultura organizacional permite a compreensão e adesão voluntária das normas, valores e pressupostos subjacentes que definem a forma como devem interagir na organização (Elsabach e Stigliani, 2018). Assim, se os valores da cultura organizacional forem seguidos pela maioria dos colaboradores, haverá uma harmonia entre a identidade percebida da organização e os seus membros (Hakim, 2015). Esta harmonia, fruto de uma cultura organizacional forte, inclusiva e positiva, leva ao aumento da satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, ao aumento da sua lealdade e compromisso com a organização (Hashmi et al., 2020).

A **aprendizagem e o desenvolvimento** representam componentes vitais da oferta da marca empregadora (Barrow e Mosley, 2005), uma vez que a criação de programas de desenvolvimento profissional reforça a ideia para o colaborador de que a organização o valoriza e se interessa pela sua progressão (Sezões, 2017). Neste sentido, ao oferecer oportunidades de aprendizagem aos colaboradores, ajudando-os a desenvolver novas competências, as organizações melhoram não só o desempenho e produtividade dos seus membros, como aumentam a sua satisfação. De acordo com Barrow e Mosley (2005), o desenvolvimento de um programa de aprendizagem robusto apresenta-se como uma oportunidade para as organizações diferenciarem o seu *employer branding* e aumentarem os níveis de motivação dos seus colaboradores.

O **equilíbrio ou conciliação entre a vida profissional e pessoal** pode definir-se como o estado que permite ao colaborador gerir efetivamente múltiplas responsabilidades no trabalho, em casa e na comunidade (Maurya et al., 2020). Nos últimos anos, o aumento da popularidade deste tema em diversas agendas pressionou as organizações a redefinir as suas práticas e políticas que visam facilitar a gestão das exigências do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Segundo Maurya et al. (2021), para as organizações terem uma força de trabalho estável, distintiva e comprometida, precisam de se focar em várias medidas estratégicas que permitem ir ao encontro dos níveis de conciliação entre as várias dimensões da vida dos seus colaboradores. Algumas destas medidas incluem horários de trabalho flexíveis, licenças parentais, programas de saúde e bem-estar, teletrabalho e incentivos para participação em atividades comunitárias. Além destas práticas ajudarem os colaboradores a equilibrar as responsabilidades pessoais e profissionais, a literatura menciona que podem também melhorar a produtividade, reduzir o absentismo e aumentar a notoriedade da empresa como entidade empregadora.

De acordo com Ahmed et. al (2022), os colaboradores que recebem **remuneração competitiva**, isto é, uma remuneração alinhada com o cargo ocupado e responsabilidades assumidas, identificam a sua entidade empregadora com uma imagem de marca positiva e estão mais propensos a permanecer a longo prazo na organização. Aliás, um salário não competitivo continua a ser o principal motivo para a saída dos colaboradores (Bryant e Allen, 2013).

A par dos fatores mencionados anteriormente, a **comunicação interna** da organização também se apresenta como uma ferramenta útil para reter os melhores profissionais.

Segundo Barrow e Mosley (2005), um dos benefícios ao apostar numa marca empregadora é a forma como incentiva gestores séniores a ver a comunicação com os colaboradores semelhante à comunicação feita com os clientes, isto é, reforçar o papel estratégico da comunicação interna na perceção que os colaboradores têm da organização e da respetiva liderança. Neste sentido, ao desenvolver uma comunicação interna clara, sem sobrecarga de informação, seja esta inconsistente ou irrelevante, as organizações promovem a confiança e respeito por parte dos seus membros, dando-lhes também espaço para apresentar sugestões, propostas ou expor ideias, estimulando, assim, a perceção de pertença dos colaboradores.

No entanto, segundo o estudo realizado por Mölk & Auer (2018), embora haja um efetivo planeamento estratégico das atividades de *employer branding*, a sua implementação na prática pode apresentar algumas dificuldades. O estudo destaca como principal problema a falta de envolvimento de partes interessadas, como os gestores de recursos humanos e chefes de equipa, o que pode levar a resistência na implementação. Apesar de não terem influência estratégica na criação da marca empregadora, é esperado que os gestores desempenhem um papel importante ao nível tático, na implementação prática diária, dando *feedback* sobre o que funciona ou não, pelo que a sua cooperação e envolvimento são cruciais para o sucesso da implementação da estratégia (Pereira, 2022). Contudo, ainda segundo o mesmo autor, apesar dos possíveis obstáculos na adoção de uma estratégia de *employer branding*, as vantagens são maiores, dado que fornece recursos que moldam a cultura e a identidade da organização.

Boas-Práticas de *Employer Branding* para retenção de talentos em Portugal

Em Portugal, várias empresas líderes de mercado têm utilizado técnicas de *employer branding* de forma inovadora, aumentando a sua notoriedade e reputação como entidade empregadora e melhorando a sua capacidade de reter os melhores talentos. A Revista Human Resources Portugal, pertencente ao grupo Multipublicações, lança anualmente edições de “As Empresas Mais”, com destaque para a categoria de *Employer Branding*. Em 2022, foram pré-nomeadas 8 empresas, apresentando, de seguida, o *pitch* de cada uma:

- A **Accenture**, líder global em *Digital, Cloud e Security*, além de ser uma das empresas mais diversas e inclusivas do mundo, tem o compromisso de integrar a sustentabilidade empresarial na sua estratégia de valor 360.º. Empresa líder no recrutamento em Portugal, a Accenture valoriza a inclusão dos mais vulneráveis da sociedade. Adicionalmente, e conforme o artigo publicado na edição de agosto de 2022 da Human Resources, a empresa tem como meta atingir a paridade de género na sua força de trabalho, tendo elaborado um Plano de Igualdade de Género anual que demonstra o que já alcançaram e o caminho que pretendem seguir. Destaca-se também diversos programas implementados, como o FlexAbility, que “oferece apoio económico aos colaboradores com deficiência e/ou incapacidade, permanente ou temporária superior a 60%”¹, o *P2P Mentoring program*, que visa apoiar e acompanhar os colaboradores no regresso após a licença

¹ <https://hrportugal.sapo.pt/accenture-encorajar-o-verdadeiro-eu-no-local-de-trabalho/>. Acesso em 7 de abril de 2023.

parental, e a Quinzena *Truly Well-being*, uma “iniciativa anual inteiramente dedicada ao bem-estar”².

- Relativamente à **Deloitte**, investiu numa equipa de 5 pessoas dedicadas exclusivamente à estratégia de *employer branding*, procurando melhorar continuamente a experiência dos seus colaboradores e reforçar a sua cultura organizacional. Segundo o artigo publicado na edição de abril de 2022 da Human Resources, a Deloitte lançou o “People First Program”, de modo a reforçar a cultura organizacional e criar conexão com os colaboradores, sendo disponibilizadas iniciativas de “aconselhamento psicológico, financeiro, jurídico/legal, *coaching*, entre outros”³.
- A **EDP**, apesar do contexto pandémico adverso, manteve-se comprometida, de forma remota, em atrair, recrutar e reter diferentes perfis, assumindo a diversidade como fator potenciador de inovação. Consoante o artigo publicado na edição de abril de 2022 da Human Resources, a EDP pretende “impulsionar a colaboração, o *networking*, a participação em projetos transversais, mobilidades de curto-prazo ou definitivas”⁴, bem como a partilha de boas práticas através de comunidades virtuais globais que reúnem colaboradores das mesmas áreas funcionais.
- A **Fidelidade**, com foco nas pessoas, é estratégica em temas como *Employer Branding*, Gestão de Talentos e Meritocracia. Segundo o artigo publicado na edição de abril de 2022 da Human Resources, a Fidelidade possui uma marca interna — Be Fidelidade, que serve de marca agregadora a todas as empresas que constituem o Grupo Fidelidade, sendo utilizada para comunicar os valores, compromissos e propósitos, assim como as iniciativas que desenvolvem para os colaboradores. Após a pandemia, marcaram o regresso às instalações com mensagens de boas-vindas nas paredes e logótipos de grandes dimensões nas entradas dos edifícios, de modo aos colaboradores deixarem mensagens personalizadas relacionadas com o seu regresso presencial.
- A **L'Oréal** investe na proximidade e comunicação com os seus colaboradores e parceiros, tendo um impacto positivo no fortalecimento da sua imagem e na capacidade de reter, fidelizar e contratar talentos, e, segundo a diretora de Relações Humanas da L’Oreal Portugal, Sara Silva, no artigo publicado na edição de maio de 2022, “o colaborador está no centro”, pelo que as soluções de benefícios flexíveis devem passar por “clubes de corrida para colaboradores e família, até serviços de *health coach* (...), passando por workshops para aumentar a literacia financeira”⁵.
- O **MC/ Continente** aposta na construção de um ambiente de trabalho em que os colaboradores possam crescer profissional e pessoalmente. A administradora da MC/Sonae, Isabel Barros, referiu na 25.ª conferência Human Resources Portugal 2022 que apoiam os colaboradores na área da saúde mental, disponibilizando consultas gratuitas de psicologia e psiquiatria, assim como é feita uma “gestão mais equilibrada dos horários

² <https://hrportugal.sapo.pt/accnture-encorajar-o-verdadeiro-eu-no-local-de-trabalho/>. Acesso em 7 de abril de 2023.

³ <https://hrportugal.sapo.pt/andrea-rangel-deloitte-alargar-a-atracao-de-talento-a-outras-geografias-vai-ser-um-dos-grandes-desafios-das-empresas/>. Acesso em 6 de abril de 2023.

⁴ <https://hrportugal.sapo.pt/edp-nao-ha-captacao-e-retencao-de-talento-sem-employer-branding/>. Acesso em 1 de abril de 2023.

⁵ <https://hrportugal.sapo.pt/sara-silva-loreal-compromisso-com-o-bem-estar-e-os-colaboradores-como-influencers/>. Acesso em 6 de abril de 2023.

para os colaboradores de lojas bem como o trabalho remoto no caso dos colaboradores de escritório”⁶.

- A **Microsoft** promove a partilha de feedback regular, com questionários internos anónimos, assim como desenvolve múltiplas iniciativas, como participação em comunidades de *allyship* e *networking*, e pequenos-almoços com colaboradores expatriados para debate e partilha de ideias. Durante a pandemia, proporcionaram licenças parentais remuneradas para os colaboradores em teletrabalho com filhos e 5 dias extra de férias.
- Na **Randstad**, a proximidade e comunicação constante com os colaboradores e candidatos é valorizada, mediante implementação de iniciativas que fortalecem a conexão com a marca, o seu propósito e a proposta de valor como entidade empregadora. Destaca-se o modelo de trabalho flexível, de modo a facilitar a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, o desenvolvimento de carreira interna, bem como o desenvolvimento de questionários com o intuito de medir o envolvimento e satisfação dos colaboradores.

Com base nas práticas concretas das empresas mencionadas anteriormente, depreende-se que um ambiente de trabalho positivo, fruto de uma cultura organizacional forte, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, benefícios atraentes, uma comunicação interna clara e transparente, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, assim como uma cultura de diversidade e inclusão são temas fundamentais para criar uma identidade forte das organizações enquanto entidade empregadora. As empresas que procuram reter os seus talentos devem manter-se atentas às necessidades e expectativas dos seus colaboradores, bem como aos valores e cultura da sua empresa, partilhando-a e praticando-a. É, assim, fundamental que outras empresas sigam o exemplo das organizações referidas, de modo a manterem-se competitivas num mercado de trabalho cada vez mais exigente.

Desafios futuros das organizações para retenção de talento e *employer branding*

Os desafios futuros para a retenção de talentos e *employer branding* são diversos e complexos. Com a constante evolução tecnológica, o surgimento de novas profissões e as mudanças nas expectativas dos colaboradores, as organizações precisam de se adaptar para atrair e manter os seus talentos. O estudo *Employer Branding Now 2022* da Universum (2022) destaca que, de acordo com um estudo de 2022 da *ActionsPove* e do *Engineering Management Institute*, quase 2 em 3 colaboradores (ramo da engenharia e arquitetura na América do Norte) considerariam deixar a sua entidade empregadora nos próximos 12 meses pela oportunidade certa. Apesar da presunção que o aumento da oferta salarial por si só reterá os melhores talentos, o estudo mostra que o dinheiro não é a razão principal pela qual os colaboradores procuram novos empregos.

Segundo o mesmo estudo, uma das principais prioridades das organizações passa pela diversidade e inclusão, uma vez que o público exige uma maior responsabilidade das empresas que não mostram uma representação diversa entre os colaboradores e a liderança. Assim, compete às organizações a criação de ambientes de trabalho que valorizem a diversidade, através da adoção de políticas e práticas que promovam a igualdade de oportunidades, o respeito e a valorização das diferenças de género e culturais.

⁶ <https://hrportugal.sapo.pt/o-novo-papel-das-empresas-ouvir-ajustar-e-apoiar-a-medida-e-na-medida-do-possivel/>. Acesso em 2 de abril de 2023.

Por fim, é importante realçar que um propósito inspirador é um fator decisivo na atração e retenção de talentos pelas organizações. Conforme o estudo da Universum, a pandemia COVID-19 levou os profissionais a procurarem uma melhor qualidade de vida e um propósito. Os profissionais, desejam sentir que o seu trabalho é valorizado, significativo e que representa um avanço nas suas carreiras e desenvolvimento pessoal, pelo que cabe às empresas garantirem que os colaboradores sintam que estão a contribuir e a gerar um impacto positivo na organização.

Como conclusão, pode referir-se que num mundo empresarial em constante mudança, o *employer branding* é, sem dúvida, uma estratégia importante para as organizações. No entanto, é preciso ter em conta que a sua implementação não é uma solução única para os desafios que as organizações enfrentam. A sua aplicação pode ser complexa e requer uma abordagem consistente e a longo prazo, que vá além da criação de uma imagem positiva da empresa. Deste modo, as organizações precisam de estar dispostas a adaptar e evoluir para atender as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, e, assim, permanecerem competitivas. Apenas com um compromisso contínuo relativamente ao bem-estar dos seus membros, superando os diversos desafios apresentados, é que as organizações podem esperar obter uma vantagem competitiva duradoura no mercado de trabalho.

Referências e fontes

- Accenture: Encorajar o “verdadeiro EU” no local de trabalho. (2022, 22 de agosto). Human Resources. <https://hrportugal.sapo.pt/accenture-encorajar-o-verdadeiro-eu-no-local-de-trabalho/>
- Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 13, 1008. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- Andreia Rangel, Deloitte: «Alargar a atracção de talento a outras geografias Vai ser um dos grandes desafios das empresas». (2021, 28 de abril). Human Resources. <https://hrportugal.sapo.pt/andreia-rangel-deloitte-alargar-a-atraccao-de-talento-a-outras-geografias-vai-ser-um-dos-grandes-desafios-das-empresas/>
- Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Beechler, S. and Woodward, I.C. (2009), “The global ‘war for talent’”, *Journal of International Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

- Bryant, P. C.; Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, (), 0886368713494342–. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- EDP: «Não ha captação E retenção de talento sem employer Branding». (2022, 20 de abril). *Human Resources*. <https://hrportugal.sapo.pt/edp-nao-ha-captacao-e-retencao-de-talento-sem-employer-branding/>
- Elsbach, Kimberly D.; Stigliani, Ileana (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, (), 014920631774425–. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Employer branding NOW 2022. (2022, 10 de agosto). *Universum*. <https://universumglobal.com/library/employer-branding-now-2022/>
- Employer branding – Prémios human resources 2022. (2022, 31 de março). *Human Resources*. <https://hrportugal.sapo.pt/employer-branding-premios-human-resources-2022/>
- Fidelidade: O lado humano. (2022, 22 de abril). *Human Resources*. https://hrportugal.sapo.pt/fidelidade-o-lado-humano/?doing_wp_cron=1681490076.5922920703887939453125
- Goswami, P. (2015). Employee value proposition: a tool for employment branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263-264.
- Hakim, A. (2015). Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: Study in hospital of district South Konawe of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 4(5), 33-41.
- Hashmi, M. A., Jalees, T., Qabool, S., & Aziz, A. (2020). Consequences of Organizational Culture and the Mediating Role of Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(1).
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-61.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- Maurya, K.K., Agarwal, M. and Srivastava, D.K. (2021), "Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 24 No. 1, pp. 41-59. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005>
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. John Wiley & Sons.
- Munteanu, A.-I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and

competitive business. Sustainability, 12(9), 3545.
<https://doi.org/10.3390/su12093545>

Ouvir as pessoas, melhorar as suas competências, cuidar dos líderes E NAO esquecer Que a felicidade E lucrativa. Foi o Que defenderam Isabel Barros (MC/Sonae), Nelson Pires (Jaba Recordati) E Ricardo Parreira (PHC software). (2023, 24 de março). Human Resources. <https://hrportugal.sapo.pt/o-novo-papel-das-empresas-ouvir-ajustar-e-apoiar-a-medida-e-na-medida-do-possivel/>

Pereira, M. F. S. (2022). O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talento na Área da Consultoria de Recursos Humanos.

Randstad: «Um alinhamento Claro entre o Que OS profissionais procuram E o Que as empresas tem para oferecer». (2022, 26 de abril). Human Resources. <https://hrportugal.sapo.pt/randstad-um-alinhamento-claro-entre-o-que-os-profissionais-procuram-e-o-que-as-empresas-tem-para-oferecer/>

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. Sustainability, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

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

Sara Silva, L'Oréal: Compromisso com o bem-estar, E OS colaboradores Como influencers. (2022, 7 de junho). Human Resources. <https://hrportugal.sapo.pt/sara-silva-loreal-compromisso-com-o-bem-estar-e-os-colaboradores-como-influencers/>

Sezões, C. M. (2018). Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso (Doctoral dissertation).

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

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. Global business review, 17(3_suppl), 186S-206S.

Teixeira, S. (2019). Gestão das organizações (3.ª ed.). Escolar Editora

Whysall, Z., Owtram, M. and Brittain, S. (2019), "The new talent management challenges of Industry 4.0", Journal of Management Development, Vol. 38 No. 2, pp. 118-129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>