



Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Gestão

Tese de Doutoramento

**Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca
Empregadora na Era Digital**

Isabel Maria da Silva Rodrigues Pinto dos Reis

Orientador(es) | Andreia Teixeira Basílio
Maria José Dias Carocinho Sousa

Évora 2024



Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Gestão

Tese de Doutoramento

**Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca
Empregadora na Era Digital**

Isabel Maria da Silva Rodrigues Pinto dos Reis

Orientador(es) | Andreia Teixeira Basílio
Maria José Dias Carocinho Sousa

Évora 2024





A tese de doutoramento foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor do Instituto de Investigação e Formação Avançada:

Presidente | Jacinto António Setúbal Vidigal da Silva (Universidade de Évora)

Vogais | Aristides Isidoro Ferreira (ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa)
Duarte Nuno Gonçalves Pimentel (ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida)
Maria Helena Rodrigues Guita de Almeida (Universidade do Algarve)
Maria José Dias Carocinho Sousa (ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa) (Orientador)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Tese especialmente elaborada
para obtenção do grau de
Doutor em Gestão, sob a
orientação da Professora
Doutora Andreia Teixeira
Marques Dionísio Basílio e da
Professora Doutora Maria José
Sousa

Agradecimentos

O caminho que conduziu a este momento foi, certamente, longo e muitas vezes solitário, como o sabem todos aqueles que já viveram uma aventura destas, «construir» uma tese de doutoramento. Felizmente, esta é uma solidão acompanhada, por mais estranho que pareça, por muitas pessoas que nos ajudam a manter a direção, a percorrer os trilhos certos e a não nos perdermos nas encruzilhadas. E, a essas, é preciso agradecer!

Em primeiro lugar, sou grata às minhas orientadoras, duas pessoas que admiro verdadeiramente e, sem as quais, não seria possível chegar aqui, Professora Doutora Andreia Dionisio e Professora Doutora Maria José Sousa, que aturaram os meus dramas e, quando foi preciso, me guiaram e orientaram, com rigor e exigência, mas também com disponibilidade e calor humano, como é das suas naturezas.

Depois, ao meu marido João, por me ter ensinado, pelo exemplo, o espírito de sacrifício, a humildade e a resiliência necessárias para percorrer este caminho até ao fim, apesar de todos os obstáculos que nele apareçam.

À minha colega e amiga Marta Correia Sampaio, grande em muitos sentidos e enorme no propósito que teve, há já muitos anos, e sem o qual não estaria aqui. A tua teimosia, Marta, sempre nos levará mais longe.

Aos meus colegas do ano curricular, em especial a Manuela e o Zé, cuja companhia e persistência foi inestimável, para me dar ânimo a continuar, naqueles semestres tão complicados, onde corri, incansavelmente, apesar de cansada, entre Santarém, Caparica e Évora, e aos Professores daquele ano, em especial ao Professor Doutor Luís Coelho, cuja boa disposição e humanidade nunca esquecerei e à Professora Doutora Cesaltina Pires, que me fez perceber que não percebo mesmo nada de Teoria de Jogos, mas que mesmo assim, é uma das pessoas mais apaixonantes a dar aulas que já conheci.

À minha querida Ana Coelho, que me salvou de mais de que uma maneira e, sem a qual, eu poderia ter chegado a este dia, mas não seria a mesma coisa. Obrigada, Ana, por tudo, mas, antes de mais, por seres como és.

Por fim, agradecer às nossas duas meninas: a Tita, por ser uma chata linda que, ao que parece, ainda vai seguir a minha paixão pela Gestão de Pessoas e à Eva, por ser tudo aquilo que as palavras não chegam para expressar, a minha força para todas as lutas e a minha luz para todos os caminhos. A todos, Muito Obrigada!

Dedicatória

À minha Mãe e à minha Filha,
amores maiores da minha vida.

Só o amor inspira.

Resumo

A presente investigação tem como objetivo apresentar uma Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora (*Employer Branding*) na Era Digital, pois, por melhor que seja a proposta de valor (EVP) dessa marca empregadora, sem encontrar os canais adequados de comunicação que impactem as novas gerações do trabalho na era digital que vivemos, não conseguirá atrair os talentos necessários à concretização dos seus objetivos.

Para tal, foi levada a cabo uma revisão sistemática da literatura para conhecer a fundo o trabalho científico relevante feito, na última década, sobre o tema, bem como uma revisão teórica robusta sobre as novas gerações do trabalho e o digital. Posteriormente, foi conduzido junto de profissionais da área um estudo exploratório qualitativo que indicou quais as ferramentas importantes para esta comunicação, validadas de seguida por um painel Delphi, cujos especialistas foram igualmente o meio de validação de um instrumento de recolha de dados centrado nas ferramentas anteriormente elencadas e na sua importância para as gerações presentes e a entrar no mercado de trabalho. Finalmente, através dos *inputs* dos métodos anteriores, foi conduzido um estudo quantitativo alargado junto das atuais e novas gerações do trabalho para consolidar os resultados.

A investigação, tendo sido conduzida através de amostras não probabilísticas, não tem como objetivo estabelecer relações causais entre as variáveis nem extrapolar para as respetivas populações; ao invés pretende apresentar um conjunto de ferramentas que possibilite às organizações comunicar a sua marca empregadora de forma eficaz, atraindo o talento necessário ao sucesso organizacional, comunicação que passa necessariamente, numa era em que nos encontramos em plena transição digital, por essa dimensão e uma utilização abrangente e compreensiva das suas diversas possibilidades.

Palavras-chave: *Employer Branding*; comunicação; geração Z, atração; talento.

Abstract

Tool Matrix to Express the Employer Branding (EB) in the Digital Age

No matter how good the Employee Value Proposition (EVP) of a brand, without proper communication channels that impact the new workforce generations in the digital age we live in, it won't be able to attract the necessary talent to ensure that the organization goals are fulfilled. Therefore, the main goal of this research is to introduce a Tool Matrix to Express the Employer Branding (EB) in the digital age.

To pursue this goal, a SLR was performed to explore the relevant corpus of scientific work around the subject developed in the last decade, as well as a robust theoretical review concerning the new workforce generations and the digital evolution. Then a qualitative exploratory study was conducted with the participation of professional experts to gather the fundamental tools needed to express the Employer Branding. The tools were subsequently validated by a Delphi Panel. The experts present in this panel also validated the survey questionnaire based upon the previously listed tools and their respective importance to the new generations now entering the job market. Finally, through the inputs of the previous methods, a broad quantitative study was conducted with the participation of said generations to consolidate the results.

This investigation doesn't aim to establish causal connections between the variables because it doesn't rely on probabilistic samples. Conversely, it aims to introduce an array of tools capable of enabling the organization to efficiently express their Employer Branding, consequently attracting the talent needed to ensure organizational success. In the current age of digital transition, both the communication through digital means and the broad and comprehensive exploration of all their possibilities are paramount.

Keywords: Employer Branding; communication; generation Z; talent attraction.

Índice geral

	Pág.
Índice de figuras	xiii
Índice de tabelas	xv
Acrónimos, siglas e abreviaturas	xvii
1. Introdução	1
1.1. Objetivos do trabalho e abordagem metodológica	5
1.2. Estrutura do trabalho	8
2. Enquadramento teórico	11
2.1. <i>Employer Branding</i> : Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	11
2.1.1. Gestão do talento	12
2.1.2. Marca empregadora	14
2.1.3. Método	16
2.1.4. Critérios de elegibilidade	18
2.1.5. Recolha de dados	18
2.1.6. Análise e discussão de resultados	19
2.1.6.1. Data de publicação	19
2.1.6.2. Fontes: editores e revistas científicas	20
2.1.6.3. Países	22
2.1.6.4. Citações	23
2.1.6.5. Referências por artigo	24
2.1.6.6. Métodos	25
2.1.6.7. Palavras-chave	27
2.1.6.8. Análise de conteúdo	30
2.1.6.9. Conclusões	43
2.2. Era digital e novas gerações do trabalho	46
2.2.1. A era digital	46
2.2.2. As novas gerações do trabalho	48
2.2.2.1. A geração Z e o digital	51
2.2.3. As tecnologias digitais e a marca empregadora	54
2.2.4. Dimensões digitais e comunicação da marca empregadora	56
2.2.4.1. Desenvolvimento de Conteúdos	58

2.2.4.2. Competências Digitais.....	59
2.2.4.3. Produção de Vídeo e Imagem.....	60
2.2.4.4. <i>Storytelling</i>	61
2.2.4.5. <i>Copyright</i>	61
2.2.4.6. Comunicação Interna por Meios Digitais	62
2.2.4.7. Marketing de Recrutamento	63
2.2.4.8. Redes Sociais	63
2.2.4.9. Botão de Envio de CV	65
2.2.4.10. <i>Newsletter</i>	65
3. Metodologia	67
3.1. Objetivo geral	68
3.2. Objetivos específicos	69
3.3. Fundamentação da escolha metodológica	70
4. Abordagem qualitativa	82
4.1. Estudo qualitativo	82
4.1.1. Amostra	82
4.1.2. Instrumento de recolha de dados	83
4.1.3. Caracterização da amostra	83
4.1.4. Análise e discussão de resultados	84
4.1.5. Esboço da Matriz de Ferramentas Digitais para a Comunicação da Marca Empregadora	87
4.2. Método Delphi	90
4.2.1. Sobre o método	90
4.2.2. Fase de preparação	92
4.2.3. Fase de convergência	94
4.2.4. Fase de consenso: análise e relatório final	101
5. Abordagem quantitativa	108
5.1. Estudo quantitativo	108
5.1.1. Amostra	108
5.1.2. Instrumento de recolha de dados	109
5.1.3. Caracterização da amostra	110
5.1.4. Análise e discussão dos resultados	111

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

5.1.4.1. Alpha de Cronbach	111
5.1.4.2. Estatística descritiva	112
5.1.4.3. Análise fatorial	119
5.1.4.4. Análise de <i>clusters</i> e discriminante	124
6. Conclusão	140
6.1. Integração dos resultados da investigação	140
6.1.1. Proposta final da Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital	145
6.2. Considerações finais e implicações	146
6.3. Limitações e sugestões para estudos futuros.....	148
Bibliografia	149
Anexos	174
Anexo I: RSL publicada	175
Anexo II: Guião da entrevista	198
Anexo III: Questionário: Comunicação do EB Digital	201
Anexo IV: <i>Outputs</i> SPSS da análise de <i>clusters</i> e discriminante	205

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Esquematização dos objetivos e da abordagem metodológica	6
Figura 2: Modelo macrocontingencial de gestão do talento	14
Figura 3: <i>Framework</i> de Baukhaus e Tikoo (2004)	15
Figura 4: Fases do protocolo PRISMA	17
Figura 5: Esquematização do processo de escolha de artigos	19
Figura 6: Data de publicação	20
Figura 7: Revistas científicas	22
Figura 8: Países de origem	23
Figura 9: Número de citações	24
Figura 10: Referências por artigo	25
Figura 11: Métodos de pesquisa	26
Figura 12: Principal técnica estatística	26
Figura 13: Número de palavras-chave	27
Figura 14: <i>Boxplot</i> de número de palavras-chave	28
Figura 15: Nuvem de palavras com palavras-chave	28
Figura 16: Relação entre palavras-chave	29
Figura 17: Métodos e técnicas usados nesta investigação	73
Figura 18: Objetivos da RSL	74
Figura 19: <i>Design</i> simplificado da investigação	80
Figura 20: Nuvem de palavras	86
Figura 21: Frequência das ferramentas digitais	87
Figura 22: Matriz de ferramentas para a comunicação do EB na era digital (primeiro <i>draft</i>)	88
Figura 23: Processo de aplicação da técnica Delphi	92
Figura 24: Género dos inquiridos	110
Figura 25: Geração dos inquiridos	111
Figura 26: EVP <i>Continuum</i>	117
Figura 27: Dendograma	126
Figura 28: Gráfico de cotovelo para a análise do número de <i>clusters</i>	127

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Figura 29: Representação sumária da caracterização dos <i>clusters</i>	131
Figura 30: Gráfico F2 vs. Gerações	134
Figura 31: Representação gráfica dos <i>clusters</i> em relação às funções discriminantes	139
Figura 32: Matriz de Ferramentas para a Comunicação do EB na Era Digital (proposta final)	145

Índice de tabelas

	Pág.
Tabela 1: Editores	21
Tabela 2: Resumo dos artigos selecionados	30
Tabela 3: Dimensões do digital relevantes para a marca empregadora	56
Tabela 4: Diferenças entre as metodologias qualitativa e quantitativa	72
Tabela 5: Caracterização da amostra do estudo qualitativo	84
Tabela 6: Resultados da análise de dados	85
Tabela 7: Informação sobre os participantes no painel Delphi	93
Tabela 8: Ferramentas a incluir na matriz para a comunicação digital do EB .	94
Tabela 9: Questionário: Ferramentas para a comunicação da marca empregadora (EB) na era digital	95
Tabela 10: Resultados da segunda ronda do painel Delphi	99
Tabela 11: Questionário resultante do painel Delphi	103
Tabela 12: Alpha de Cronbach – Resumo de processamento do caso	112
Tabela 13: Alpha de Cronbach – Estatísticas de confiabilidade	112
Tabela 14: Análise de frequências	113
Tabela 15: Testes KMO e de esfericidade de Bartlett	119
Tabela 16: Rotação dos valores da ACP	121
Tabela 17: ANOVA para n.º de <i>clusters</i>	206
Tabela 18: Número de casos (indivíduos) em cada <i>cluster</i>	206
Tabela 19: Género por <i>cluster</i>	206
Tabela 20: Geração por <i>cluster</i>	207
Tabela 21: Distância final entre <i>clusters</i>	132
Tabela 22: ANOVA para distâncias entre e dentro de <i>clusters</i>	207
Tabela 23: Wilks’ Lambda para igualdade de médias	208
Tabela 24: Variáveis discriminantes	133
Tabela 25: Valor próprio e variância explicada das funções discriminantes ...	135
Tabela 26: Wilks’ Lambda para as funções discriminantes	135
Tabela 27: Coeficientes da função discriminante	210
Tabela 28. Coeficientes de Fisher	212

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Tabela 29: Cruzamento entre gerações e variável discriminante email	138
Tabela 30: Número de casos originais bem classificados	214

Acrónimos, siglas e abreviaturas

AFE - Análise Fatorial Exploratória

BANI - *Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*

DRH Desenvolvimento de Recursos Humanos

EB - *Employer Branding*

e-RH - Recursos Humanos Virtuais (através de plataformas digitais)

EVP - *Employee Value Proposition*

Gen Y - Geração Y ou *millennial*

Gen Z - Geração Z

GT – Gestão do Talento

IA - Inteligência Artificial

IoT - *Internet of Things*

IRD - Instrumento de Recolha de Dados

ME - Marca Empregadora

PME - Pequenas e Médias Organizações

PRISMA - Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises

QUORUM - Qualidade dos Relatos de Meta-análises

TI - Tecnologias de Informação

WoS - *Web of Science*

«It's hard to see the big picture when everything insists on coloring outside the lines.»

Jamais Cascio, *in* «Facing the Age of Chaos» (2020)

1. Introdução

Vivemos, hoje, um novo paradigma onde a tecnologia ocupa um lugar central e a revolução digital veio mudar radicalmente a forma como pensamos, agimos e trabalhamos. A rapidez com que as mudanças nos são impostas tornou-se alucinante e todas as previsões dos efeitos que as tecnologias da informação (TI) terão na sociedade e no mercado estão ainda aquém do desejado, tornando-se cada vez mais difícil perceber o real impacto que este cenário tem e terá na nossa vida e, conseqüentemente, na nossa relação com o trabalho. O que, no entanto, parece claro é que, neste contexto, a adaptação é o mecanismo mais valioso para a sobrevivência, quer dos indivíduos quer das organizações. Estamos, assim, a assistir na atualidade a um exercício adaptativo por parte do mundo organizacional e, ao mesmo tempo, dos indivíduos que procuram transformar-se para cumprir as novas exigências e dinâmicas do mercado de trabalho, acompanhando este contexto de mudanças rápidas e exponenciais. As organizações, em particular, que desejam manter a sua competitividade percebem que as competências, o conhecimento e as ferramentas de que necessitam deixaram de ser estáticas, encontrando-se em permanente evolução como resposta às referidas dinâmicas que o mercado cria constantemente. O conjunto de desafios colocados hoje às organizações obrigam a que estas se tornem diferentes das demais, de modo a garantirem a não erosão da sua competitividade no mercado, precisando, para tal, de sair da sua zona de conforto e de encontrar novas formas de comunicar, bem como, num certo sentido, de reinventarem as suas estruturas e, em especial, o seu capital humano. Nesta envolvente ganha especial destaque o conceito de talento como fator decisivo para a sustentabilidade organizacional, uma vez que, na nova economia do conhecimento, a matéria-prima essencial é detida pelas pessoas.

A era digital refere-se ao período atual em que a tecnologia, particularmente a tecnologia digital, teve um impacto significativo na sociedade e na forma como vivemos, trabalhamos e comunicamos. Começou no final do século XX com a adoção generalizada de computadores e da Internet, e continuou a evoluir com o desenvolvimento de novas tecnologias, como os *smartphones*, as redes sociais e a computação em nuvem. A era digital trouxe muitos benefícios, incluindo um maior acesso à informação, melhor comunicação e a capacidade de ligação com pessoas e organizações de todo o planeta, o

que levou a um aumento generalizado da literacia a nível mundial. Levou também ao crescimento das indústrias digitais e ao crescimento da economia global. Contudo, trouxe também novos desafios, tais como as preocupações com a privacidade e a segurança, a disseminação da desinformação e o impacto da tecnologia no emprego e nas interações sociais.

A era digital conduziu, ainda, ao aparecimento de novos modelos de negócio, tais como os mercados em linha e os serviços baseados em assinaturas, que têm um impacto transformador em quase todos os aspetos da vida moderna, sendo provável que a sua influência continue a crescer no futuro. Mudou, e muito, a forma como as marcas se relacionam com os seus clientes externos, mas também internos, ou seja, a proposta de valor das organizações começou igualmente a ser pensada para os colaboradores (algo nunca visto até então). Com isto o talento começa a emergir como a grande alavanca do sucesso organizacional. Na verdade, a partir do momento em que o eixo da riqueza se afasta do tradicional e tangível e as marcas começam a ser medidas tanto pelo seu aspeto intangível como pelo tangível, as pessoas começam a ser centrais à ação organizacional, uma vez que, de todos ativos intangíveis, o mais valioso são as pessoas e a sua capacidade quase inesgotável de acrescentar valor através da criatividade e da inovação. A área da gestão começou, incessantemente, a procurar ferramentas que lhe permitam gerir melhor o talento desde que, em 1997, o termo «guerra pelo talento» foi cunhado num artigo publicado na *McKinsey Quarterly*.

Nesta procura surge o conceito de marca empregadora (*employer branding*)¹, cujo primeiro modelo é apresentado por Backhaus e Tikoo em 2004 e que se refere à criação de uma marca empregadora forte e com visibilidade, por forma a atrair e reter o talento certo para cada organização, aumentando assim as probabilidades de sucesso. Embora seja um conceito bastante estudado nos últimos anos, o que demonstra o crescente interesse por ele suscitado, há ainda muito a fazer neste campo, tendo em consideração que, para muitas organizações, a estratégia da marca empregadora é ainda pouco definida e, muitas vezes, pouco clara, até no que diz respeito aos seus responsáveis. Todavia, parece-nos um conceito incontornável, que se tornou na principal ferramenta da «gestão do talento» (*talent management*), em especial no que diz respeito à atração de novos

¹ Ao longo desta investigação, o conceito vulgarmente popularizado como *Employer Branding*, bem como o termo Marca Empregadora, a tradução para português, são utilizados como conceitos equivalentes, pese embora a grafia maioritariamente utilizada seja a sigla EB.

colaboradores. Ora, as novas gerações de trabalho, com especial incidência nas gerações Y e Z, são muito diferentes das anteriores, o que promove a conceptualização de novas ferramentas para o «diálogo» inevitável com estas gerações, que são o futuro (em muitos casos, já o presente) da força de trabalho.

É obvio que muitas organizações já estão bastante conscientes da importância desta proposta de valor que começa de dentro para fora, centrada nos colaboradores, e que tem em vista criar uma marca empregadora positiva, com forte impacto na atratividade que terão no mercado e, logo, no seu sucesso a médio/longo prazo. Não obstante, para além da construção dessa proposta de valor e do desenho de estratégias de *Employer Branding* operacionalizadas em políticas e práticas com elas condizentes, coloca-se a questão de comunicar essa mesma proposta de valor aos talentos necessários à organização. Por melhor que seja essa estratégia, a marca empregadora tem de encontrar um veículo de comunicação para as novas gerações do trabalho, utilizando um conjunto de ferramentas inovadoras, alinhadas com a revolução digital que atualmente marca, de maneira decisiva, o mercado.

De nada adianta que as equipas de Marketing e de Recursos Humanos (RH) das organizações atuais consigam harmonizar uma estratégia comum para a marca empregadora, se esta não for disseminada no mercado de forma a atingir as gerações das quais depende o futuro do trabalho. Não podemos, portanto, ignorar que esta linguagem digital – que para a geração Z, já nascida digital, é tão natural como respirar – tem associada instrumentos e práticas essencialmente diferentes das tradicionais; ignorar este facto é pôr em causa o poder de atração de que cada organização precisa para sobreviver nos mercados turbulentos e, muitas vezes, difíceis de compreender da atualidade.

Na realidade, a partir do momento que o mundo BANI² foi consagrado por Cascio, em 2020, no artigo «Facing The Age of Chaos»³, as regras do jogo mudaram irremediavelmente e a não-linearidade das relações espoletou uma ansiedade, ao mesmo tempo que expôs uma fragilidade do mundo que não julgávamos possível e que trouxe alguma apreensão às organizações e ao mercado, pois as decisões são, hoje, cada vez mais complexas e com variáveis, por vezes, desconhecidas. Assim, urge, pelo menos, procurar minimizar estes efeitos e encontrar formas de atrair, através dos canais certos, aqueles

² Acrónimo utilizado para identificar as variáveis que caracterizam o mundo atual: **B**rittle; **A**nxious; **N**on-linear; **I**ncomprehensible (ou seja, frágil, ansioso, não linear e incompreensível).

³ Artigo publicado em <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.

que serão imprescindíveis para a competitividade organizacional. Neste sentido, é fundamental para o presente estudo tentar perceber que ferramentas devem as organizações utilizar para implementar e dinamizar este «diálogo» novo e essencial com as novas gerações do trabalho.

1.1. Objetivos do trabalho e abordagem metodológica

Na tentativa de dar resposta à nossa questão de investigação, «**Quais são as ferramentas de que as organizações devem dispor para comunicar a sua marca empregadora na era digital?**», definiram-se os objetivos concretos, explanados na Figura 1. Para a concretização desses objetivos torna-se essencial levar a cabo uma pesquisa de caráter exploratório e reflexivo, uma vez ser este um campo que ainda não é muito conhecido, pretendendo-se utilizar simultaneamente uma abordagem qualitativa e quantitativa, na tentativa de contribuir para um maior conhecimento do estado da arte, quer no que diz respeito ao EB quer, em especial, na sua dimensão «comunicação» nesta era em que vivemos uma transição digital acelerada, procurando, deste modo, que possa impactar com efetividade as atuais e as novas gerações do trabalho, mas também, e em particular, encontrar uma matriz de ferramentas que possa ser facilitadora desta comunicação na prática diária das organizações.

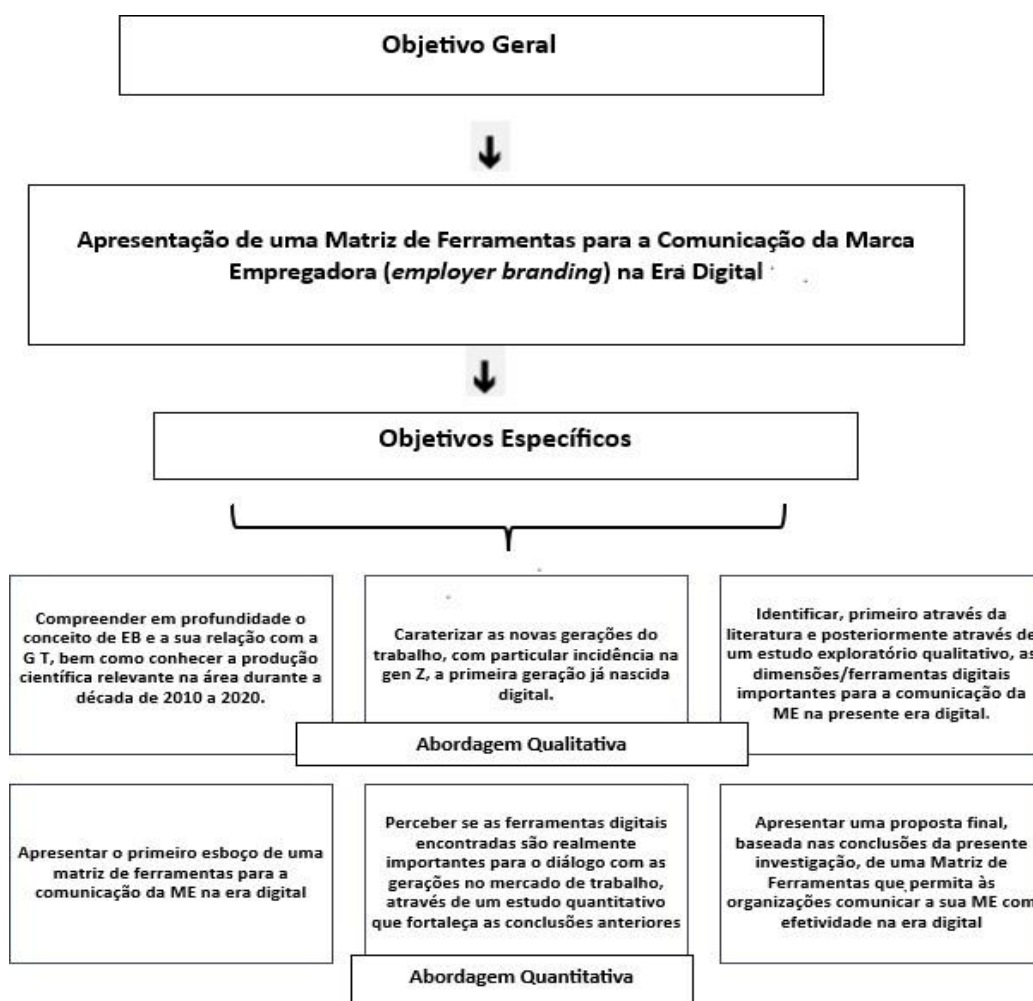
A opção por uma triangulação metodológica é uma estratégia valiosa em trabalhos de investigação como este, uma vez que contribui para a validade, a confiabilidade, a complementaridade, a obtenção de perspetivas múltiplas e para uma abordagem mais completa do fenómeno em estudo. Ao integrar diferentes métodos, pretende-se obter uma compreensão mais profunda e robusta da realidade em causa, fortalecendo a qualidade e a credibilidade dos resultados obtidos; ao utilizar diferentes formas de recolha e de análise e validação de dados espera-se obter uma visão mais completa e precisa deste binómio comunicacional organização – gerações de trabalho, reduzindo assim possíveis vieses e aumentando a fiabilidade das conclusões. Entende-se que, no sentido de concretizar o objetivo geral desta investigação, é absolutamente necessário apresentar a proposta de uma Matriz de Ferramentas para Comunicar a Marca Empregadora na Era Digital, bem como «escutar» através de métodos científicos comprovados, quer os profissionais da área do *Employer Branding*, quer as gerações presentes e futuras do mercado de trabalho, quer especialistas nas áreas do digital elencadas (através de um painel Delphi) com o intuito de perceber quais as dimensões do digital que se podem tornar facilitadoras desta comunicação e, como tal, transformar-se em verdadeiras ferramentas para que as organizações causem um impacto positivo (interna e externamente) no talento de que

carecem para a concretização dos seus objetivos, atraindo-o no imediato e, idealmente, ao longo do tempo (retenção).

Pretende-se, assim, atingir o objetivo geral desta investigação cumprindo um conjunto de objetivos específicos, minuciosamente pensados, na sequência lógica esquematizada abaixo na Figura 1.

Figura 1

Esquematização dos objetivos e da abordagem metodológica



Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Os objetivos, geral e específicos, bem como todas as opções metodológicas escolhidas, encontram-se extensamente caracterizadas e explicadas no capítulo 3 deste trabalho, incluindo as várias técnicas dos paradigmas metodológicos utilizados ao longo de todo o empreendimento.

1.2. Estrutura do trabalho

A estrutura desta tese é composta por 6 capítulos, começando com:

- Capítulo 1, que apresenta uma introdução geral ao tema, fazendo um enquadramento do contexto atual e das questões que estão na origem do subsequente objetivo do presente trabalho de investigação.
- Capítulo 2, onde é realizada uma revisão teórica de conceitos, através de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre *Employer Branding* (EB), seguida de uma revisão sobre a era digital e as novas gerações do trabalho;
- Capítulo 3, que detalha os objetivos gerais e específicos, assim como a fundamentação de todas as opções metodológicas escolhidas ao longo do trabalho.
- Capítulo 4, que é dedicado ao estudo qualitativo levado a cabo junto de profissionais responsáveis pela área do EB nas suas organizações, com o fim de perceber se as ferramentas do digital elencadas na literatura como importantes para a comunicação da marca empregadora são assim consideradas por aqueles que, na prática, terão de as utilizar. Após este estudo, apresenta-se o primeiro esboço da Matriz de Ferramentas que é o objetivo desta investigação. Constrói-se igualmente um questionário que operacionaliza essas ferramentas em ações decorrentes da sua utilização. Ainda nesta fase, quer as ferramentas da matriz quer o questionário são submetidos a um painel de especialistas, utilizando o método Delphi como meio de validação desse instrumento de recolha de dados;
- Capítulo 5, no qual, partindo do questionário construído e validado no capítulo anterior, se avança com uma abordagem quantitativa para uma consulta generalizada às gerações no mercado de trabalho, com especial incidência na geração Z, aqui representante privilegiada do futuro do trabalho, ouvindo a outra parte interessada neste binómio comunicacional organização – gerações de trabalho. Através de diversas técnicas, amplamente descritas no capítulo 3, são retiradas as conclusões possíveis e, após uma análise e reflexão alargada,

apresenta-se a proposta final da Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na era digital.

- Capítulo 6, onde serão feitas as considerações finais, refletindo sobre os objetivos atingidos, bem como sobre as suas possíveis implicações teóricas e práticas. É neste capítulo que se fará menção às limitações encontradas durante o desenvolvimento da investigação, sendo igualmente indicadas sugestões para estudos futuros.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. Enquadramento Teórico

2.1. *Employer Branding*: Revisão sistemática da literatura (RSL)⁴

O paradigma dos mercados existente até aos anos 80 do século passado sofreu nessa década uma alteração radical, que acompanhou a mudança do paradigma económico decorrente da evolução de uma economia industrial para uma economia do conhecimento (Drucker, 1984). Os consumidores tornaram-se mais exigentes, o que rapidamente resultou na procura de respostas por parte das organizações e, conseqüentemente, em ciclos de vida de produtos e processos cada vez mais curtos. Os mercados, até então inseridos em economias mais ou menos estáveis, sofreram o impacto da globalização e «a turbulência, a desordem e um equilíbrio instável passaram a ser as características das novas paisagens competitivas» (Bettis & Hitt, 1995, p. 17).

Este contexto de mudanças aceleradas e de economia global, alavancado pela evolução tecnológica, deu uma ênfase até então nunca vista à importância das pessoas no seio das organizações, uma vez que são elas as detentoras do conhecimento, tornando a atração e retenção de talentos cada vez mais estratégica e determinante para o sucesso e sustentabilidade das mesmas. Como referido por Michaels et al. (2001), a capacidade da organização de atrair, desenvolver e reter talentos, ou seja, de os gerir, será a sua maior vantagem competitiva, tanto em tempos de turbulência como de estabilidade. A procura de ferramentas para esta gestão do talento (GT) assumiu uma enorme relevância na última década, tendo-se o *Employer Branding* (EB) afirmado como uma das mais completas, assente na cultura e na reputação de cada organização.

O EB apresenta uma proposta de valor para o empregado (EVP) que se assume como diferenciadora e como mecanismo de identificação e compromisso dos colaboradores com cada organização (Alves et al., 2020): O papel e o impacto da marca do empregador assumem uma nova importância na GT e na carreira dos colaboradores. Assim sendo, este trabalho procura mostrar evidências da importância do conceito de EB para a GT, especialmente como ferramenta de atração e retenção dos melhores colaboradores para

⁴ RSL, publicada com *open review* na *Sustainability* (Volume 13, Issue 19), 10.3390/su131910698, Grupo MDPI (vd. Anexo I).

as organizações, sistematizando o conjunto de investigações nos últimos dez anos que relacionaram os dois conceitos, bem como elencando os modelos de EB identificados ao longo da revisão.

2.1.1 Gestão do talento

Os novos desafios colocados às organizações obrigam a que estas se diferenciem das demais de modo a alcançarem vantagem competitiva no mercado. Tal vantagem é atingida através da emergência de novas formas e estruturas de trabalho flexíveis e indutoras de maior rapidez na resposta aos mercados, práticas de RH potenciadoras da criatividade interna nas organizações (Sampaio & Reis, 2017) e, sobretudo, através da aposta nas «pessoas certas». De acordo com Klein (1998), são as pessoas que, com as suas características, competências, valores e experiências, correspondem ao capital intelectual e que constituem o diferencial competitivo de uma organização, contribuindo igualmente para o seu sucesso ou fracasso.

É neste sentido que o talento surge como o ponto central da estratégia organizacional, sendo a sua presença considerada um fator-chave para o sucesso e sustentabilidade das organizações, e que a GT assume uma importância central tornando-se, mais do que uma *best practice*, um imperativo da gestão de RH. Assim, as organizações devem proceder ao desenho e aplicação de estratégias específicas, tendo em vista a atração, retenção e desenvolvimento dos seus talentos (Valverde et al., 2013).

O talento é, por si mesmo, um conceito complexo e nem sempre consensual entre os autores que o abordam. O talento é um «conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se» (Michaels et al., 2001, p. 12). Estes autores preconizam o talento como algo centrado em conhecimentos, competências, capacidades inatas, capacidades adquiridas, comportamentos, valores e potencial de desenvolvimento.

Já Camara, Guerra e Rodrigues (2007) afirmam que o talento consiste numa boa interação entre três dimensões: ação, paixão e visão. Os autores entendem por ação o conjunto de competências que possibilitam ao colaborador exercer as suas tarefas. Quanto à paixão,

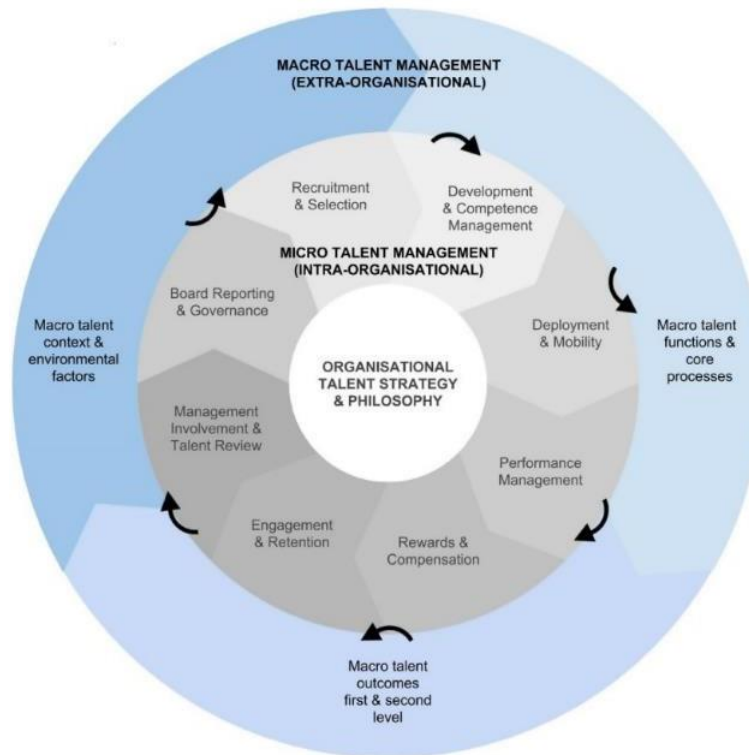
esta diz respeito simultaneamente ao entusiasmo que o trabalhador revela no decorrer da execução da sua função, bem como ao compromisso e sentimento de respeito que possui para com a organização. Por último, a visão corresponde à capacidade de antecipação do colaborador, que lhe permite ter conhecimento do potencial que pode alcançar num determinado projeto em que esteja envolvido.

Segundo Tansley & Tietze (2013, p.17), a GT corresponde «às estratégias e protocolos para atração, identificação, desenvolvimento, retenção e afetação» de colaboradores que revelem elevados índices de potencial, acrescentando valor à organização. Contudo, na perspectiva de Henriques (2019, p.43), os autores referidos revelam uma «perspetiva funcional transversal», ou seja, referem-se apenas aos indivíduos com índices de potencial elevados. Assim, de forma a incluir todos os colaboradores, o mesmo autor define GT como sendo um mecanismo que garante a adequada preparação dos colaboradores para executar as funções que lhes estão delineadas, não descurando a sua evolução.

Em 2019 foi apresentado um modelo de GT através de uma abordagem macro contingencial (*vd.* Fig. 2). Este apresenta a visão macro contingente da gestão de talentos organizacionais e tem como intuito ilustrar a relação dinâmica de sistemas de talentos a nível micro e macro, ampliando a visão da gestão de talentos organizacionais no contexto lato do(s) sistema(s) macro(s) em que organização se integra (King & Vaiman, 2019).

Figura 2

Modelo macrocontingencial de gestão do talento



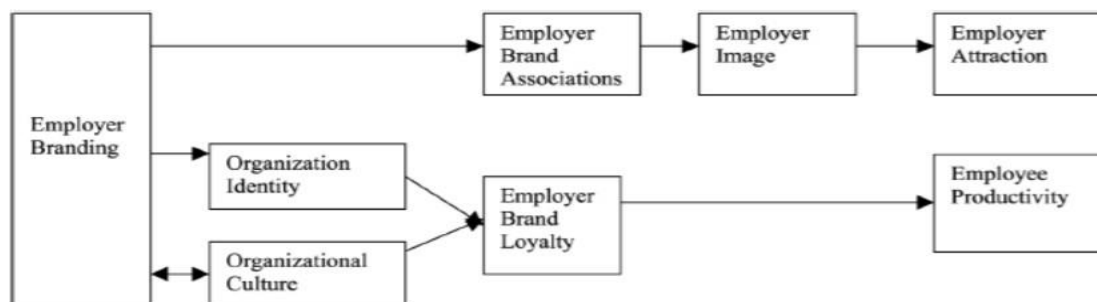
Nota: Adaptado de King & Vaiman (2019).

2.1.2 Marca Empregadora

O conceito de EB não é novo; já em 1996 Ambler e Barrow (p. 8) descrevem a marca do empregador como o «pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego, e identificados com a organização empregadora». No entanto, o conceito tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no que concerne a GT (Monteiro et al., 2020). Backhaus e Tikoo (2004), criadores do primeiro modelo de EB (vd. Fig. 3), elencam três ativos essenciais que representam os pilares da construção desta marca do empregador, a saber: cultura organizacional, identidade organizacional e proposta de valor diferenciadora.

Figura 3

Framework de Baukhaus e Tikoo (2004).



Nota: Adaptado de Backhaus e Tikoo (2004).

Através da conceptualização deste modelo, os autores pretendem ajudar a compreender a dinâmica associada ao conceito, bem como a importância de uma estreita relação entre o Marketing e os RH para a implementação de um processo de EB.

Desde que a expressão «guerra de talentos» foi cunhada em 1997 por uma das mais importantes consultoras mundiais de RH, a *Mckinsey*, que os processos de EB se tornaram centrais na estratégia organizacional, uma vez que as organizações perceberam que seria esta a «guerra» que teriam de travar nos anos seguintes se pretendiam atrair e reter os talentos adequados para a sua sustentabilidade. Apesar de marcas e *branding* não serem, então, um tema recente, as organizações estão a empregar os termos em envoltentes diferentes (Rooney, 1995). *Branding*, nas palavras de Lee e Kotler (2011, p. 215) é «o processo de desenvolvimento de uma identidade de marca pretendida». A denominação utilizada relativamente à aplicabilidade dos elementos da marca à área de Gestão de RH foi designada Marca Empregadora. De acordo com ElDin Aboul-Ela (2016), o conceito expressa uma ideia que designa a organização como um bom local para executar funções.

A relevância que o conceito tem assumido a longo dos anos, a par de cada vez mais ser introduzido como uma estratégia organizacional interna não opcional, mas sim como uma necessidade, traduz-se na importância de clarificar o conceito e de sistematizar os seus modelos, sendo este um dos objetivos da presente RSL.

2.1.3 Método

Através da conceptualização e da reflexão sobre os conceitos de gestão do talento e de EB, foi possível delinear a pergunta que norteará esta investigação: Quais são as dimensões da gestão do talento refletidas nos modelos de Marca Empregadora?

Com o aumento da produção de estudos académicos e a rapidez da evolução de conceitos a que temos assistido nos últimos anos, tornou-se imperativo adotar uma abordagem sistémica para aceder e agregar os resultados dessas investigações e atingir uma síntese coerente e integrada dos resultados da pesquisa, razão pela qual se optou por uma RSL, usando um protocolo comumente aceite pela comunidade científica, como escolha mais acertada para atingir os objetivos pretendidos.

Para Bryman, (2012), as principais etapas para conduzir uma RSL são: a) definição do objetivo e do âmbito da revisão; b) a pesquisa de estudos relevantes para o âmbito e propósito da revisão; e c) a análise de cada estudo com a consequente síntese de resultados desse mesmo estudo.

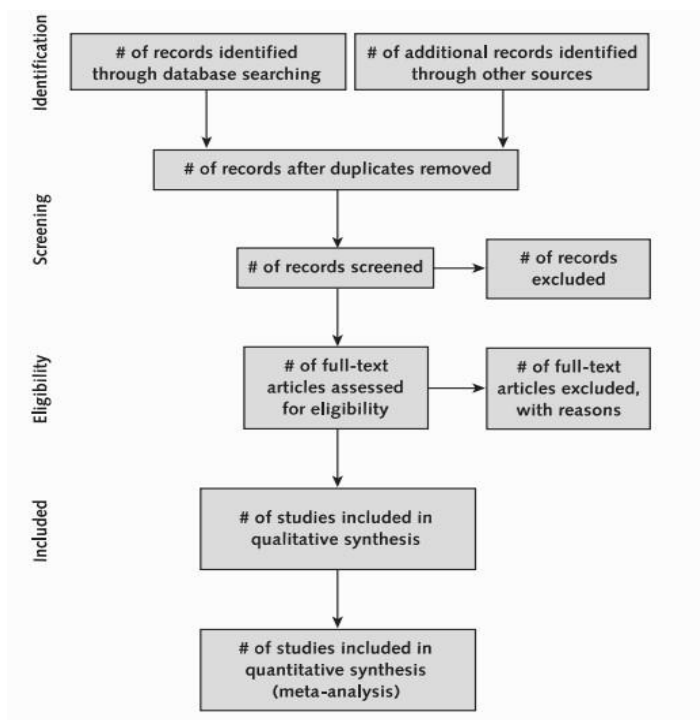
Tendo em conta a referida questão subjacente a esta investigação, foram listados dois objetivos específicos que operacionalizam a questão de investigação, a saber:

- 1) Identificar as dimensões de EB apresentadas pelos autores;
- 2) Relacionar essas dimensões com a gestão do talento, percebendo quais as que estão contidas nos dois conceitos.

A presente investigação segue, como linha de orientação, o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews) que, em 2009, representou uma evolução do protocolo QUORUM (Moher et al., 2009) e que tem como objetivo assegurar que as revisões sistemáticas sejam concretizadas de uma forma completa, clara e replicável (Tranfield et al., 2003, p.209). O protocolo PRISMA foi apresentado em agosto de 2009, através do «PRISMA Statement» (Moher et al., 2009), onde eram clarificadas as diversas fases deste tipo de pesquisa (vd. Fig. 4), que foram criteriosamente seguidas nesta investigação, bem como uma *checklist* que pretende identificar todos os itens a incluir neste tipo de revisão da literatura, cuja função é servirem de guia essencial para os investigadores, e que constituem o *road map* do presente estudo.

Figura 4

Fases do protocolo PRISMA



Nota: Adaptado de «Prisma Statement» (Moher et al., 2009).

Na presente pesquisa, a recolha de dados será feita com recurso ao portal B-On. O portal B-on é uma ferramenta de pesquisa de informação científica, que facilita a pesquisa simultânea em diversos recursos informativos assinados pelo consórcio nacional B-on, aqui usado como motor de pesquisa facilitador da consulta das bases de dados mais reputadas e com maior impacto na comunidade académica e científica. No âmbito específico desta investigação, foram eleitas a WoS (Web of Science) e a Scopus como fontes que permitem o acesso aos editores mais relevantes na área, tais como Emerald, Wiley, Elsevier, MDPI ou Sage. A abrangência e o alcance das fontes escolhidas permitem esperar resultados credíveis e dados adequados para a revisão sistemática proposta.

2.1.4. Critérios de Elegibilidade

Os critérios de elegibilidade têm o propósito de focar a recolha em estudos realmente determinantes para os objetivos elencados para esta RSL. Com este fim em vista, foram estabelecidos os critérios seguintes:

- 1) Artigos indexados Scopus ou WoS;
- 2) Artigos em língua inglesa;
- 3) Artigos sujeitos à revisão de pares;
- 4) Artigos com as seguintes *keywords*: «Talent Management» E «Employer Branding» (em conjunto), sendo também usadas «Employee Attraction and Retention» OU «Employer Branding Models» (Modelos de EB) presentes no resumo (*abstract*);
- 5) Artigos datados entre 2010 e 2020.

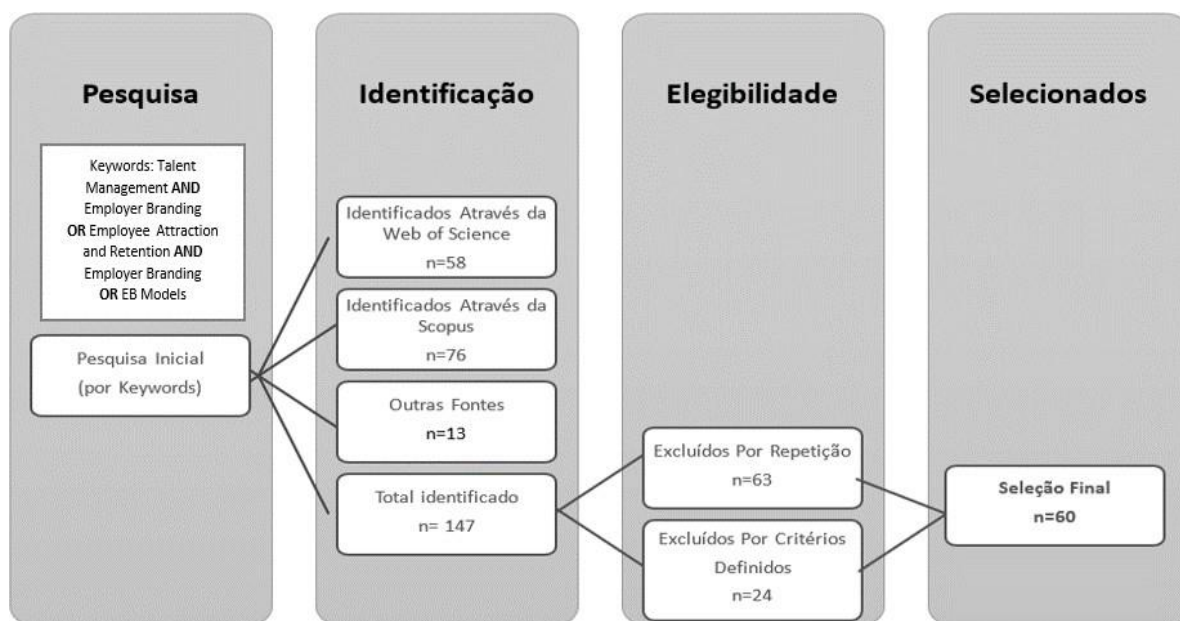
2.1.5. Recolha de Dados

A pesquisa foi formalmente concretizada em janeiro de 2021, abrangendo o período de 2010 a 2020 e levada a cabo através de uma ligação VPN à Universidade de Évora. Foram aplicadas as palavras-chave em conjunto com os filtros de datas na WoS e na Scopus. Posteriormente, foram usados os critérios de elegibilidade para a escolha final dos artigos a incluir nesta pesquisa, eliminando os que não eram artigos propriamente ditos, os que não estavam em língua inglesa e ainda os repetidos nas duas bases de dados.

A seleção final dos artigos sobre os quais incidirá a bibliometria (*vd.* Fig. 5) reuniu 60 publicações, que cumpriam os critérios de elegibilidade anteriormente elencados, tendo sido excluídas por repetição 63 publicações, o que revela claramente que a WoS e a Scopus têm níveis de exigência e de aceitação semelhantes, sendo as bases de dados mais usadas e acreditadas junto da comunidade científica da área em questão.

Figura 5

Esquemática do processo de escolha de artigos



Nota: Adaptado de «PRISMA Statement» de Moher et al. (2009).

2.1.6. Análise e Discussão de Resultados

A análise dos dados recolhidos e selecionados será levada a cabo através de duas perspetivas distintas: a bibliométrica, onde serão analisadas e interpretadas as métricas resultantes dessa análise, tais como ano de publicação, fontes, número de citações ou países onde foram efetuadas as pesquisas em estudo; e a análise de conteúdo (Palácios et al., 2021) cujo objetivo é a listagem, tal como proposto, das definições dadas ao longo do tempo para GT e EB, bem como a identificação dos modelos de EB propostos ao longo da última década.

2.1.6.1. Data de publicação

Em relação aos artigos selecionados, constata-se (*vd.* Fig. 6) que, durante a primeira metade da década em análise, a publicação rondava apenas os 2 artigos por ano, pese embora se verifique, a partir do ano de 2015, um aumento anual crescente nas publicações sobre o tema, apenas interrompido em 2019. O ano de 2020 foi certamente o mais fértil

em publicações que relacionam EB e GT, com 17 artigos (1 dos quais publicado em 2021, mas que aqui foi contabilizado como trabalho efetivo de 2020). Cerca de 77% da produção científica em análise situa-se entre 2016 e 2020. A análise dos anos de 2018 e 2020 evidencia que, nos últimos 3 anos, o interesse sobre este tema aumentou de uma forma inequívoca, acompanhando a perceção da importância crescente que o tema assume entre os académicos e transpondo para a discussão científica o que se passa no mundo organizacional.

Figura 6

Data de publicação



Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

2.1.6.2. Fontes: editores e revistas científicas

No que respeita às fontes, optou-se por analisar primeiramente os editores (*vd.* Tab. 1). Em termos gerais, verificam-se 18 editores, sendo que o Emerald Group Publishing tem um peso decisivo nas publicações em apreço, com 30 dos 60 artigos em estudo pertencentes a esse grupo, ou seja, um editor tem exatamente 50% do peso no total das fontes, enquanto nenhum outro está sequer próximo deste impacto. A Wiley, com 5 artigos publicados, é a segunda fonte mais importante. Na verdade, o Emerald Group Publishing sozinho tem o mesmo número de artigos publicados que todas os outros 17 editores, o que por si só chama a atenção para o peso que este grupo editorial tem na publicação científica.

Tabela 1*Editores*

<i>Editores</i>	<i>Nº de Artigos Publicados</i>
<i>Aosis</i>	1
<i>Assoc Computing Machinery</i>	1
<i>Associated Management Consultants Pvt. Ltd.</i>	2
<i>Vilnius Tech Journals</i>	2
<i>Elsevier</i>	3
<i>Emerald Group Publishing Ltd</i>	30
<i>Igi Global</i>	2
<i>Jagannath Int Management Sch</i>	1
<i>Kaunas Univ Technol</i>	1
<i>MDPI</i>	2
<i>Nomos Verlagsgesellschaft Mbh & Co Kg</i>	1
<i>Philosophy Documentation Center</i>	1
<i>Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd</i>	2
<i>Sage Publications India Pvt Ltd</i>	3
<i>Sloan Management Review Assoc, MIT S SchManag</i>	1
<i>Syarif Syarif Hidayatullah State Univ Jakarta</i>	1
<i>Univ Tomase Bati & Zline, FakManagEkonomiky</i>	1
<i>Wiley</i>	5

Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

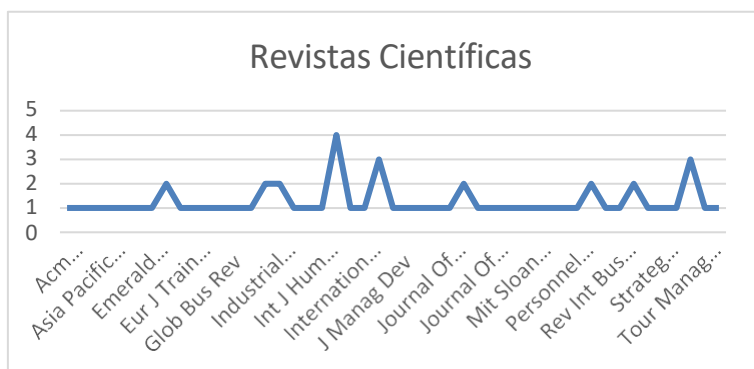
O passo seguinte foi a análise das revistas científicas onde foram publicados os artigos selecionados (vd. Fig. 7). Das 47 revistas em causa, constata-se que a *International Journal of Organizational Analysis* é aquela que tem maior representatividade, com 4 artigos publicados. Sem surpresa, esta revista pertence à Emerald Group Publishing. Sedeada no Reino Unido, a publicação tem um índice H de 25 e, em 2019, era já uma revista Q2. De seguida, com 3 artigos publicados, destacam-se duas revistas: a *Thunderbird International Bussiness Review*, da Wiley, sedeada nos Estados Unidos e que, em 2018, tinha a classificação Q1 na área em apreço («Business and International

Management»), pese embora a descida para Q2 em 2020; e a *International Journal Of Organizational Analysis*, do grupo Emerald Group Publishing, com sede no Reino Unido e classificação entre Q3 e Q2, dependendo da área de publicação. Também aqui, o peso do grupo Emerald é bem visível.

As restantes revistas, na sua maior parte com apenas um artigo publicado, perfazem a totalidade das 46 anteriormente referidas, todas elas com indexação WoS e/ou Scopus, em conformidade com os critérios definidos para esta pesquisa.

Figura 7

Revistas científicas



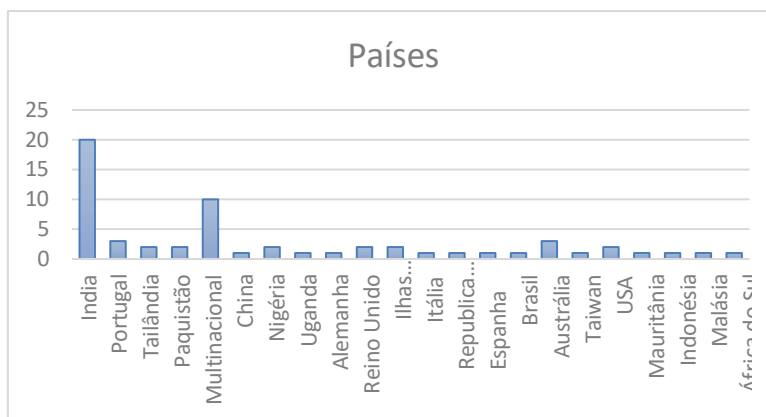
Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

2.1.6.3. Países

Tendo em conta os artigos selecionados, identificou-se a contribuição de 22 países (vd. Fig. 8), com especial relevância da Índia, que representa um terço das publicações, com 20 artigos. De salientar, por um lado, o facto de apenas 7 artigos serem oriundos do continente africano (pouco mais de 10%), de entre os quais dois das Ilhas Maurícias, país insular da África Oriental com uma população que não chega ao milhão e meio de habitantes. Por outro lado, o continente asiático representa uma contribuição de aproximadamente 47%, com 28 artigos, e a colaboração científica multinacional, com 10 artigos, tem um peso de cerca de 17%. Parece pertinente salientar ainda que, dos 9 artigos que representam a contribuição do continente europeu, um terço é originário de Portugal.

Figura 8

Países de origem



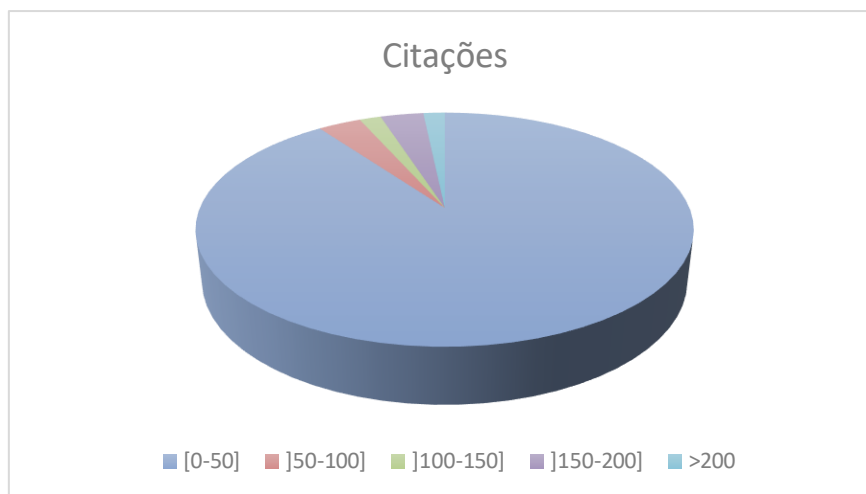
Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

2.1.6.4. Citações

No total estão presentes 1166 citações (vd. Fig. 9) nos 60 artigos, o que daria, numa análise simplista, uma média de 19,43 citações por artigo. No entanto, a realidade é que, analisando em detalhe, podemos perceber que a moda se situa no intervalo 0-50, tal como a mediana, o que indica que temos relativamente poucas citações por artigo. Neste caso, ambas as medidas, moda e mediana, são mais fiáveis do que a média, uma vez que esta última se deixa influenciar por valores extremos enquanto as outras não. Apenas seis artigos, ou seja 10%, têm acima de 50 citações. O artigo que tem mais citações, 211, é também o mais antigo, «Employer Branding and its Influence on Managers», publicado na *European Journal of Marketing* do grupo Emerald Group Publishing. Imediatamente abaixo deste, com 174 citações, encontra-se o artigo «Six Principles of Effective Global Talent Management», de 2012, publicado na *MIT Sloan Management Review*.

Figura 9

Número de citações



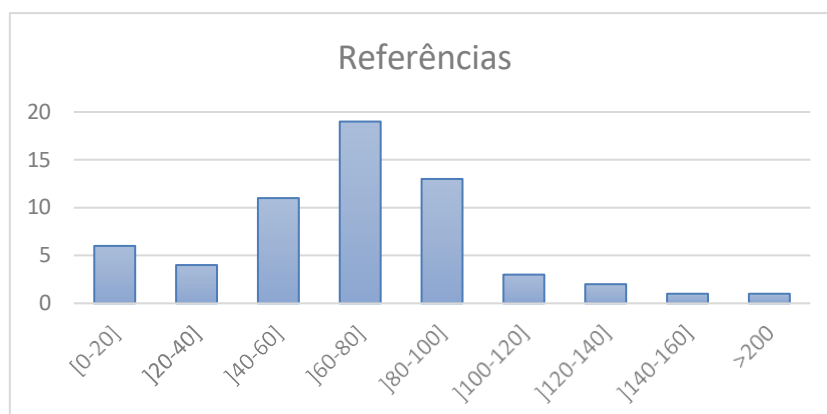
Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

2.1.6.5. Referências por artigo

No que concerne as referências (*vd.* Fig. 10), verificamos que a moda se situa no intervalo 60-80, situando-se praticamente um terço dos artigos neste intervalo. Apenas um artigo tem mais de 200 referências e seis apresentam até 20 referências. Se considerarmos valores de referências entre 40 e 100, salta à vista a existência de 43 artigos, ou seja, é entre estes valores que a maioria dos trabalhos se baliza em termos de consulta de outros trabalhos para desenvolver o seu estudo. Pode-se assim avaliar a importância da própria produção científica como «combustível» para novas pesquisas, embora não se consiga aferir, através desta seleção de artigos, nenhuma ligação entre os artigos mais citados e aqueles que têm mais referências, o que sugere que a qualidade do trabalho está para além das referências que servem de base aos autores.

Figura 10

Referências por artigo



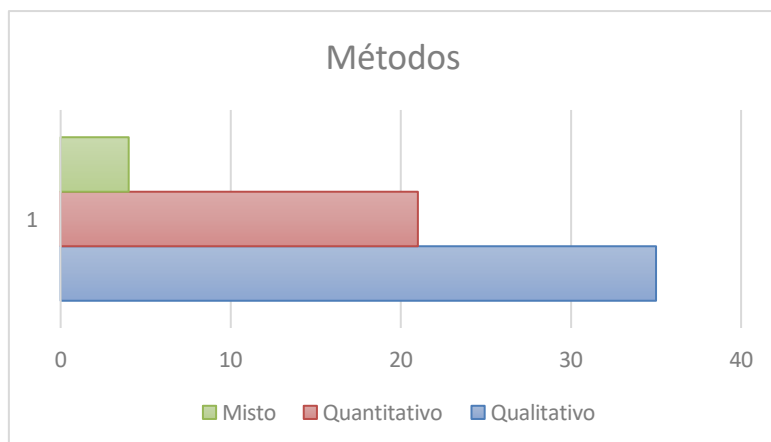
Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

2.1.6.6. Métodos

Em termos da abordagem utilizada, pode-se observar (*vd.* Fig. 11) que a metodologia qualitativa é a mais utilizada, com 35 artigos a recorrer a esta metodologia em comparação com apenas 21 que usam a abordagem quantitativa. Assim sendo, a análise qualitativa tem um peso de 58% no total dos artigos. Na verdade, sendo esta uma área que verdadeiramente emergiu nesta última década, faz sentido que a abordagem interpretativa seja a mais utilizada, uma vez que a abordagem qualitativa tem subjacente que a relação entre o objetivo e os resultados não pode ser interpretada através de números, nomeando-se como uma pesquisa descritiva (Praça, 2015). Todas as interpretações dos fenómenos são analisadas indutivamente, pretendendo encontrar-se dimensões até aí desconhecidas. Como tal, esta preponderância do trabalho qualitativo parece pertinente. Resta referir a este propósito que a metodologia mista está presente apenas em 4 dos artigos selecionados.

Figura 11

Métodos de pesquisa

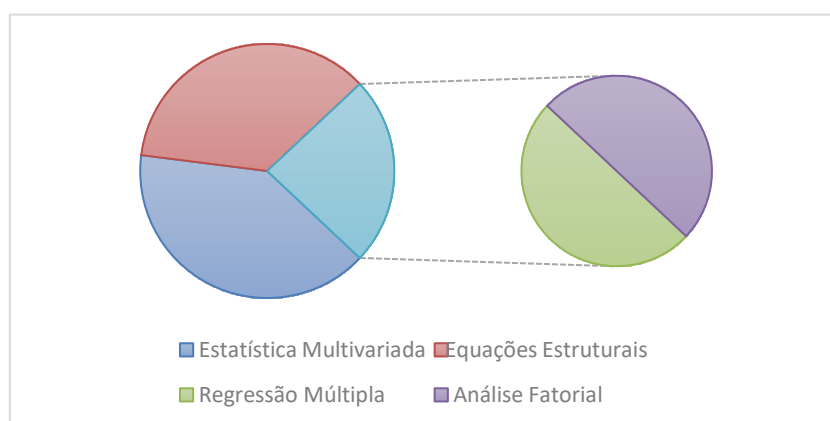


Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

Analisando agora apenas os estudos quantitativos e com métodos mistos (vd. Fig. 12), pode-se perceber que a maior parte (76%) utilizam as técnicas de estatística multivariada ou de equações estruturais. Os restantes 14% são igualmente repartidos pela análise fatorial e pela regressão múltipla, cada uma das quais com 3 artigos utilizando essa técnica estatística como principal.

Figura 12

Principal técnica estatística



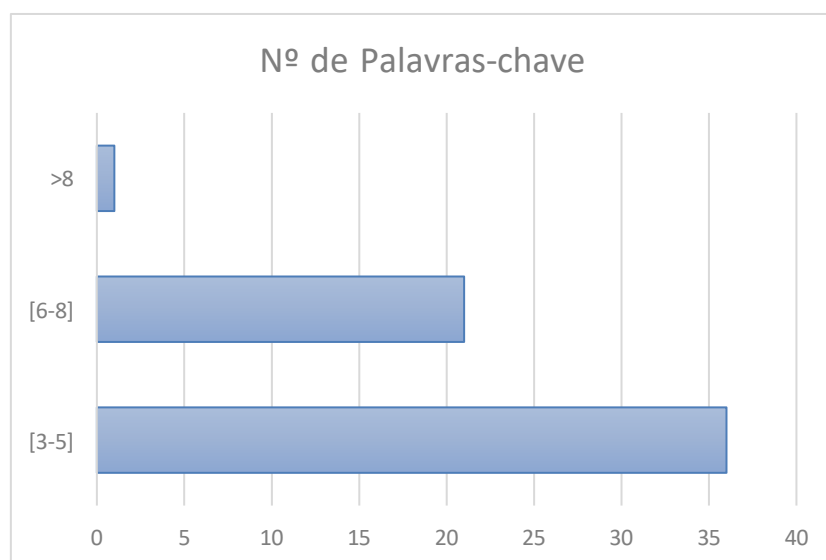
Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

2.1.6.7. Palavras-chave

Da análise deste campo (*vd.* Fig. 13), conclui-se que a moda, bem como a mediana, se situam ambas no intervalo 3 a 5 palavras-chave atribuídas pelos autores por artigo, com uma maioria de 36 artigos, ou seja, 60% dos selecionados. 21 artigos encontram-se no intervalo entre 6 e 8 palavras-chave. Entretanto, é de realçar o facto de existir um artigo com 10 palavras-chave, bem como dois sem palavras-chave. A partir da análise efetuada, considera-se que dez palavras-chave são, quiçá, demasiadas, pois abrem de tal maneira o campo de interesse que se torna pouco prático.

Figura 13

Número de palavras-chave

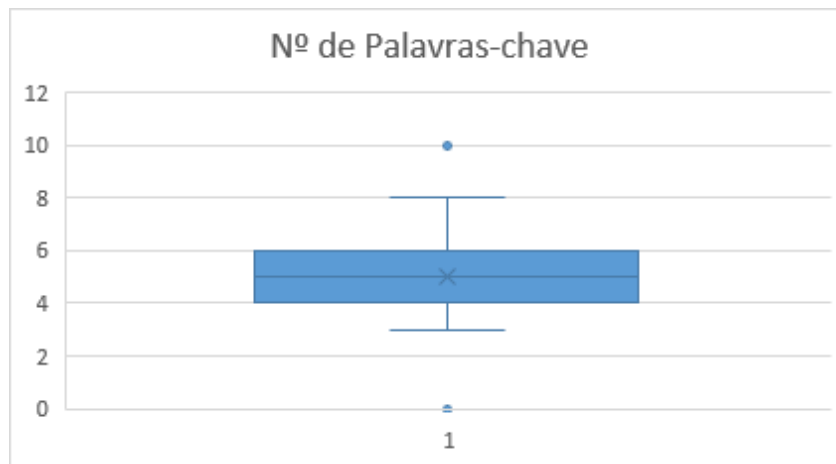


Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

O *boxplot* abaixo (*vd.* Fig. 14), permite observar mais detalhadamente os *outliers* (0 e 10) que saem totalmente da série, bem como constatar que a mediana, ou 2.º quartil, se encontra no intervalo 3 a 5, na verdade, em nome da precisão, no 4.

Figura 14

Boxplot de número de palavras-chave



Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro de 2021).

As palavras-chave foram sujeitas a uma análise de conteúdo, através da nuvem de palavras apresentada (vd. Fig. 15), e, como é visível, o tema desta RSL está totalmente presente nos artigos selecionados aparecendo, com destaque, a GT e o EB, os conceitos de base que serviram de ponto de partida para esta pesquisa. Interessante salientar que, após a importância destes dois conceitos bem patente na nuvem de palavras, surgem conceitos como marca, recrutamento, empregado e Gestão de RH; no fundo, têm mais peso as palavras que importam nesta análise. A palavra talento, só por si, tem também um peso decisivo nos nossos conteúdos. O facto de as palavras atração e retenção aparecerem com um peso muito semelhante é igualmente interessante.

Figura 15

Nuvem de palavras com palavras-chave



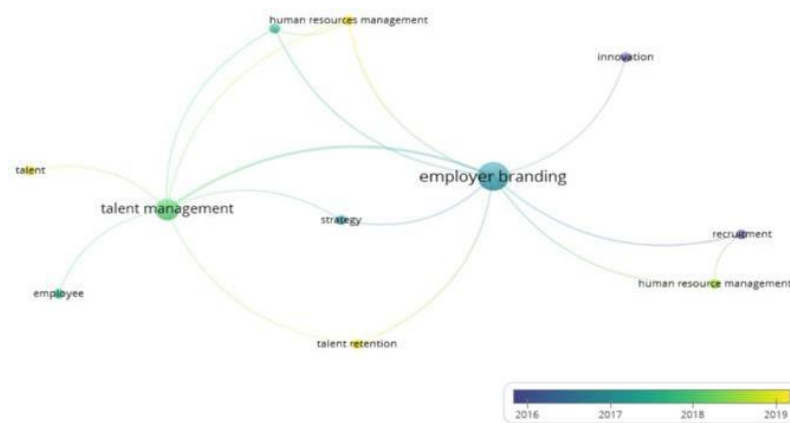
Nota: WoS e Scopus (27 de janeiro 2021).

Outro aspeto considerado relevante é o facto de «qualitativo» assumir um peso superior a «quantitativo», o que traduz aquilo que tinha sido concluído na análise do tipo de métodos utilizados nos artigos que são a base desta RSL. A nuvem de palavras confirma, em mais que um aspeto, a interpretação da bibliometria feita neste estudo.

Recorreu-se ainda ao *software* VOSviewer para mapear as relações existentes entre as palavras-chave. Este *software* permite visualizar as redes de ligação existentes entre diversas dimensões bibliométricas e, neste caso, evidenciou que, de todas as palavras-chave utilizadas pelos autores nos artigos em análise, apenas 10 apresentam uma maior força de associação (vd. Fig. 16), ou seja, aparecem mais vezes em simultâneo nas palavras-chave definidas.

Figura 16

Relação entre palavras-chave



Nota: VOSviewer.

Como seria de esperar, esta figura mostra, em destaque, os critérios seleccionados para a presente pesquisa - «talent management» e «EB» - porém é de salientar a relação do conceito de EB com «recrutamento» e com «inovação», dando ênfase à ideia de que a atração é a dimensão da gestão do talento mais trabalhada pelo EB, visto também como um fator de inovação, tal como a literatura indica, apesar de estar no mercado desde 1996 (Gregorka et al., 2020), reforçando a ideia de que o EB é uma ferramenta inovadora usada

pela gestão do talento na dimensão «atração de colaboradores». É de salientar que a palavra «estratégia» se relaciona com os dois conceitos em estudo à mesma distância, tal como «retenção de talento».

2.1.6.8. Análise de Conteúdo

No sentido de dar resposta aos objetivos deste estudo através desta revisão da literatura, procedeu-se em seguida a uma análise de conteúdo dos artigos selecionados em duas vertentes: por um lado, nas suas principais conclusões; por outro, elencando os modelos de EB apresentados nos referidos artigos (*vd.* Tab. 2).

Tabela 2

Resumo dos artigos selecionados

Título do Artigo	Principais Conclusões	Dimensões de EB em Foco (D)
«Employer branding and its influence on managers» (Davies, 2008)	Os resultados enfatizam a importância de uma ME, mas evidenciam igualmente a complexidade de sua gestão, visto que nenhum aspeto exerce influência dominante sobre resultados relevantes para o empregador, chegando os autores à conclusão de que não é claro qual a área dentro da organização que deve ser responsável pela ME.	D: Estratégia de EB
«Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand» (Kimpakorn & Tocquer, 2009)	O estudo explora as variáveis do EB como explicativas do comprometimento dos colaboradores para com as suas organizações, definindo quais as que têm uma relação direta com esse comprometimento.	D: Retenção de colaboradores
«Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations, and wicked problems in SHRM» (Martin et al., 2011)	As três áreas nas quais a pesquisa em EB pode agregar valor significativo e que têm implicações importantes para a prática de RH são: foco na autenticidade e na ME; privilégio da marca local e do empregador; e	D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

	foco no papel da ME no desenvolvimento do capital social	
«Rebranding employment branding: Establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents, and consequences of workers' employment brand knowledge» (Gardner et al., 2011)	As medidas de atração organizacional normalmente combinam medidas atitudinais (afeto em relação a uma organização), intencionais (intenções de procura de trabalho) e comportamentais (aceitação do trabalho).	D: Atração de colaboradores
«Six Principles of Effective Global Talent Management» (Stahl et al., 2012)	O artigo propõe 6 princípios-chave nos quais as organizações de maior sucesso se focam para gerir o talento, a saber: alinhamento com a estratégia, consistência interna, gestão da cultura, envolvimento da gestão, equilíbrio entre necessidades globais e locais, e estratégias de EB diferenciadoras.	D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores
«Industry branding: attracting talent to weaker profile industries» (Wallace et al., 2012)	A pesquisa sugere que a maior parte dos alunos participantes no estudo dão maior importância a fatores económicos e de desenvolvimento, bem como a outros benefícios. Projetos interessantes e inovadores em que podem usar tecnologia de ponta também são aspetos considerados importantes.	D: Atração de colaboradores
«How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary» (Baum & Kabst, 2013)	Da comparação entre estudantes (candidatos em perspectiva) dos 4 países em estudo - China, Índia, Hungria e Alemanha - os autores concluíram que, no que diz respeito a clima organizacional e perspectivas de carreira, o nível de importância dado é igual para todos. O equilíbrio vida profissional-pessoal é bastante importante, quer para na Índia quer para na Alemanha, porém muito menos para na Hungria. Os conteúdos funcionais são mais atrativos para os estudantes alemães e quase não influenciam a escolha dos húngaros.	D: Atração de colaboradores

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

<p>«Recruiting generations through social media: Insights from the Italian labour market» (Bissola & Imperatori, 2013)</p>	<p>Os resultados da pesquisa demonstram a popularidade «limitada» dos canais/redes sociais como ferramenta de recrutamento entre a gen Y. Estes canais oferecem oportunidades de atração e envolvimento junto das gerações mais novas.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?» (Saini et al., 2013)</p>	<p>Diversas organizações participam, cada vez mais, em várias pesquisas de melhores empregadores para se projetarem como ótimos locais de trabalho e, conseqüentemente, atrair maiores e melhores talentos. Os resultados sugerem que as organizações com uma participação consistente ou recente nestas pesquisas recebem uma intenção significativamente maior de ter candidaturas.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention» (Cascio, 2014)</p>	<p>O artigo defende que os maiores vencedores neste ambiente económico emergente, do ponto de vista do talento, são as organizações com ME positivas, estratégias de gestão de desempenho que ajudam os colaboradores a desenvolver conhecimentos que maximizam o seu potencial e abordagens inovadoras para o <i>design</i> e implementação das estratégias de Desenvolvimento de Recursos Humanos.</p>	<p>D: Retenção de colaboradores</p>
<p>«Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness» (Chhabra & Sharma, 2014)</p>	<p>Constatou-se que, entre os alunos que participaram neste estudo, os atributos organizacionais preferidos foram cultura organizacional, marca e remuneração. Os alunos classificaram o portal de emprego como o canal privilegiado para a atratividade do empregador. O estudo mostrou ainda que existe uma correlação positiva significativa entre uma imagem de marca forte e a probabilidade de candidatura.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

<p>«Employees or Consumers? The role of competing identities in individuals' evaluations of corporate reputation» (Casio, 2014)</p>	<p>Em economias de mercado estabelecidas, os indivíduos tendem a revelar identidades muito distintas como colaboradores ou consumidores e fazem avaliações diferentes da reputação organizacional, dependendo da identidade escolhida. Em contraste, em países em transição, a identidade do consumidor prevalece sobre a identidade do colaborador e, portanto, os candidatos a emprego tendem a «seguir» os seus valores de consumo na formação de julgamentos de valor das organizações.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants» (Neetu & Prachi, 2015)</p>	<p>Os resultados do estudo, identificam o setor privado como o preferido para a maioria dos colaboradores em potencial.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«Higher educational institutes as learning organizations for employer branding» (Lenka & Chawla, 2015)</p>	<p>O artigo apresenta uma moldura analítica conceptual para os institutos de educação superior se tornarem organizações aprendentes. Uma organização que aprende pode estabelecer uma ME forte, aumentando o <i>engagement</i> emocional dos colaboradores e mais ainda a atração e retenção de talentos.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«An empirical study on employee's attrition and retention in BPO industry: a tool to employer branding» (Madan & Jain, 2015)</p>	<p>O estudo propõe um modelo de retenção de colaboradores, bem como um modelo que elenca as causas principais de <i>turnover</i> no setor do <i>outsourcing</i>.</p>	<p>D: Retenção de colaboradores</p>
<p>«An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation» (Gilani & Jamshed, 2016)</p>	<p>O estudo conclui que o <i>outsourcing</i> do processo de recrutamento economiza o tempo das organizações, ajudando-as a concentrarem-se nas principais atividades do negócio em vez de gastar um tempo valioso na procura de candidatos qualificados. A pesquisa ressalta a importância de colaboradores terceirizados e da ME neste contexto.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

<p>«New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process» (Cascio & Graham, 2016)</p>	<p>O artigo conclui que os RH, em geral, veem os processos de recrutamento, integração, formação, gestão de desempenho e recompensas separadamente e no nível tático / de execução. O papel estratégico dos RH, no entanto, é considerar esses processos como um conjunto para promover uma ME positiva.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«BCA's employer branding – the challenge ahead» (Munir et al., 2016)</p>	<p>O artigo apresenta um estudo de caso no Banco Central Asiático (BCA). O objetivo do BCA de projetar uma perceção positiva para os seus colaboradores como «um local de trabalho divertido com uma atmosfera voltada para a família e compromisso com o desenvolvimento dos colaboradores» (p.14) ainda não teve uma forte repercussão no mercado de trabalho. O artigo propõe linhas para a criação de uma marca de empregador forte para atingir o objetivo desejado.</p>	<p>D: Retenção de colaboradores</p>
<p>«An exploratory study on the impact of employer branding process of an organisation» (Gilani & Jamshed, 2016)</p>	<p>A pesquisa ressalta a importância de colaboradores terceirizados e da ME neste contexto.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«Opportunity or Opportunism? An Examination of International Recruitment via Employer and Nation Branding Strategies» (Pittz et al., 2017)</p>	<p>O artigo conclui que, à medida que os empregadores se esforçam para apresentar uma imagem de modo a atrair colaboradores em potencial e um “pacote” diferenciado de benefícios nos seus locais de trabalho, as nações começam a fazer o mesmo, no sentido de atrair emigrantes com alta qualificação.</p>	<p>D: EB Nacional</p>
<p>«A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy» (Deepa & Baral, 2017)</p>	<p>Este estudo fornece evidências de que um método de pesquisa será eficaz na captura da perceção da <i>pool</i> de talentos em potencial ou colaboradores de uma organização para que esta possa chegar aos atributos EVP. Apresenta um modelo analítico para a</p>	<p>D: Estratégia de EB</p>

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

	compreensão e implementação da estratégia de EB.	
«Management perceptions of a higher educational brand for the attraction of talented academic staff» (Saurombe et al., 2017)	O estudo apresenta seis atributos que devem formar o núcleo da construção da ME de uma instituição de ensino superior para o corpo docente: reputação e imagem, cultura organizacional e identidade, visão estratégica, responsabilidade social organizacional e, por último, trabalho e meio envolvente.	D: Atração de colaboradores
«Exploring HR practitioners' perspective on employer branding» (Maheshwari et al., 2017)	O estudo destaca a necessidade de uma responsabilidade multifuncional integrada, tanto para o desenvolvimento quanto para a gestão da ME.	D: Atração de colaboradores
«Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management». (Maheshwari et al., 2017)	A pesquisa conclui que é essencial a existência de uma filosofia de marketing interno, na qual cada colaborador seja visto como um cliente interno ativo que agrega valor. Os colaboradores de RH acreditam que há uma forte relação entre a ME e a gestão estratégica do talento.	D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores
«The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework» (Alshathry et al., 2017)	Este artigo apresenta um modelo conceptual para o papel do valor da ME na atração e retenção de colaboradores.	D: Estratégia de EB
«Leveraging Social Networking for Talent Management: An Exploratory Study of Indian Firms» (Nayak et al., 2017)	Os detalhes avaliados por especialistas com recurso a redes sociais devem ser incluídos em cada arquivo pessoal do candidato e quaisquer capturas de ecrã de aspetos do perfil que possam haver afetado a triagem e a decisão devem ser registados e impressos. É igualmente importante que os profissionais de RH que optam por permitir políticas para pesquisar informações publicamente disponíveis nas redes sociais	D: Atração de colaboradores

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

	tenham em consideração se devem divulgar esta prática aos candidatos.	
«Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria» (Elegbe, 2018)	O artigo faz um estudo de caso de uma <i>start-up</i> que teve um incrível sucesso no EB dos primeiros seis anos. A partir daí, a marca perdeu sua potência. Os motivos incluem um ambiente organizacional tóxico, <i>overbranding</i> , falha em cumprir promessas, desconexão entre a ME e a estratégia de recursos humanos, mudança de ênfase da gestão de pessoas para a produção e falta de uma proposta de valor dinâmica e diferenciada.	D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores
«Linking dimensions of employer branding and turnover intentions» (Chhabra & Sharma, 2018)	Esta pesquisa conclui que as dimensões da ME se correlacionam negativamente com a rotatividade dos colaboradores. Duas dimensões em concreto (valor social e oportunidades de desenvolvimento) são preditores importantes das intenções de rotatividade.	D: Retenção de colaboradores
«The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair» (Graham & Cascio, 2018)	A pesquisa concluiu que uma ME positiva, com a sua forte contribuição para a reputação da marca, ajuda as organizações a atrair e reter os melhores talentos para obter vantagem competitiva, afirmando-se como um ingrediente-chave para o sucesso organizacional. Os colaboradores são embaixadores da ME.	D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores
«Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda» (Matongolo et al., 2018)	Emergem três dimensões da marca do empregador, a saber: estratégia de recompensas, orientação para as pessoas e liderança e desenvolvimento. Apenas recompensas e orientação para as pessoas surgiram como preditores significativos da retenção de talento.	D: Retenção de colaboradores

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

<p>«Employer Branding in B2B and B2C Companies in India: A Qualitative Perspective» (Biswas & Suar, 2018)</p>	<p>O estudo elenca as quatro categorias relevantes para o EB sugeridas pelos dados: a) a essência de um EB de sucesso, b) os precursores do EB, c) a visibilidade do empregador e d) os resultados do EB.</p>	<p>D: Estratégia de EB</p>
<p>«Building Employer Image Thanks to Talent Programmes in Czech Organisations» (Vnouckova et al., 2018)</p>	<p>Os resultados elencaram claramente os principais componentes do <i>branding</i> estratégico do empregador: investimento crescente em pesquisa e desenvolvimento na organização, práticas inovadoras, motivação dos colaboradores para o desenvolvimento, apoio por parte de formadores e mentores, e cooperação dos gestores no desenvolvimento dos colaboradores. Os autores enfatizam o impacto geral do EB nos programas de talentos e na estratégia de RH de uma organização.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«Organisational talent management and perceived employer branding» (Maurya & Agarwal, 2018)</p>	<p>A GT organizacional está forte e positivamente correlacionada com a percepção da ME. Das dimensões da GT organizacional, os preditores que são mais eficazes na previsão da ME forte são: recompensas e remunerações justas, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e atração e recrutamento de talentos.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«A study on talent management practices for succession planning with reference to selected IT/ITES organizations in Coimbatore» (Natarajan & Journal, 2018)</p>	<p>O estudo concluiu que havia uma forte correlação entre práticas de gestão de talentos (plano de compensação, avaliação de desempenho, aprendizagem e desenvolvimento, e recompensas e reconhecimento) e retenção de talentos e planeamento de sucessão entre as organizações em estudo.</p>	<p>D: Retenção de colaboradores</p>
<p>«Employer Branding in the Indian Armed Forces Context: A Comparative Study of Potential</p>	<p>Os resultados mostraram que há diferença significativa entre as percepções dos candidatos potenciais e os atuais</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

<p>Defence Applicants and Defence Employees»</p> <p>(Kaur & Pingle, 2018)</p>	<p>colaboradores para as funções instrumentais relacionadas às Forças Armadas indianas. Os candidatos potenciais eram mais favoráveis à função instrumental. As perceções sobre «funções simbólicas» e «atratividade das Forças Armadas Indianas como empregador» foram explicadas em proporção semelhante entre os candidatos potenciais e os colaboradores atuais.</p>	
<p>«Leveraging Social Networking for Talent Management»</p> <p>(Nayak et al., 2017)</p>	<p>O estudo confirma a crescente utilização de redes sociais como parte da estratégia organizacional de RH para a ME e para a procura, aquisição e retenção de talentos, reforçando um relacionamento mais forte com os colaboradores.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«Role of organizational career websites for employer brand development»</p> <p>(Gunesh & Maheshwari, 2019)</p>	<p>Este estudo revela a presença de <i>sites</i> de orientação de carreira e de recrutamento em todo o setor bancário do país-amostra. Transmite sugestões aos profissionais de RH para reformular os <i>sites</i> de carreira dos bancos, para uma maior orientação de triagem e para maior interatividade com <i>pools</i> de talentos internos e externos.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«Digital employer branding for enabling gen Y in the ITeS sector in eastern India»</p> <p>(Patra et al., 2019)</p>	<p>O estudo mostra como as forças do mundo digital desempenham um papel na promoção contínua de uma ME forte para atrair, motivar e reter os melhores talentos e para garantir um alto desempenho contínuo.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations»</p> <p>(Bussin & Mouton, 2019)</p>	<p>Perceções aumentadas da ME correlacionam-se com os colaboradores com maiores níveis de retenção e níveis mais baixos de expectativas de remuneração. Os fatores demográficos não foram significativos na análise, embora tenham sido encontradas tendências potenciais nas diferenças de idade e no total de anos num empregador: A pesquisa fornece um modelo para uma estratégia de ME bem-sucedida</p>	<p>D: Retenção de colaboradores</p>

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

<p>«Employer branding success through social media» (Bagirathi & Magesh, 2019)</p>	<p>O estudo conclui que as redes sociais se destacam como o principal canal que as organizações usam hoje para disseminar as mensagens da ME.</p>	<p>D: Atração de colaboradores retenção de colaboradores</p>
<p>«Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy» (Dabirian et al., 2019)</p>	<p>Esta pesquisa revelou oito propostas de valor da ME com as quais os futuros colaboradores de TI se preocupam: cultura, conteúdos funcionais, significado do trabalho, recompensas, estilo e gestão, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio vida/trabalho e imagem da marca. Essas dimensões são importantes para organizações e setores de TI que competem por mão de obra qualificada nesta área.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«Disentangling the strength of the HRM system: effects on employee's reactions» (de la Rosa-Navarro et al., 2020)</p>	<p>Os autores encontraram duas dimensões da força de Gestão dos RH (GRH): Consistência e um novo fator, que é uma combinação de distinção e consenso, a que chamaram de «reputação» do sistema de GRH. Um segundo resultado é que a reputação do sistema de GRH afeta positivamente o comportamento organizacional e a intenção de ficar.</p>	<p>D: Estratégia de EB</p>
<p>«Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent» (Monteiro et al., 2020)</p>	<p>Este estudo propõe um novo modelo de EB para Pequenas e Médias Organizações (PME), baseado em dimensões decorrentes da análise de conteúdo teórico, no sentido de as PME poderem conseguir atrair os talentos necessários.</p>	<p>D: Atração de colaboradores</p>
<p>«Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees» (Alves et al., 2020)</p>	<p>O artigo conclui que existe uma relação positiva entre as estratégias de EB e o comprometimento afetivo dos colaboradores.</p>	<p>D: Retenção de colaboradores</p>

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

<p>«How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailand»</p> <p>(Napathorn, 2020)</p>	<p>Baseado nas evidências da pesquisa, este artigo propõe que as multinacionais de economias desenvolvidas tendem a enfrentar desafios em termos de escassez de habilidades, desafios estes que afetam a tradução das estratégias de GT para o nível subsidiário. Em contraste, as multinacionais de economias emergentes tendem a enfrentar desafios em termos de escassez de habilidades e responsabilidade de origem (ou seja, ME fraca) nos mesmos processos.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«Inconsistent organizational images of luxury hotels: Exploring employees' perceptions and dealing strategies»</p> <p>(Kanwal & Van Hoye, 2020)</p>	<p>O estudo chama a atenção para o facto de a inconsistência entre imagem externa e interna de uma dada organização não só desempenhar um papel importante na formação das perceções dos colaboradores em relação à atratividade das organizações como empregador, como também influencia os níveis de vínculo organizacional.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process»</p> <p>(Itam et al., 2020)</p>	<p>O estudo indica que o significado e a visibilidade da ME estão associados a mensagens consistentes e permitem aos colaboradores entender a imagem de marca desejada.</p> <p>Características diferenciadoras e indicadores de DRH sustentaram o comportamento psicológico do colaborador para construir uma relação de confiança na marca.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«Branding Yields Better Harvest: Explaining the Mediating Role of Employee Engagement in Employer Branding and Organizational Outcome»</p> <p>(Samo et al., 2020)</p>	<p>Este estudo ressaltou o papel de mediação do envolvimento dos colaboradores entre a marca do empregador e o desempenho dos colaboradores e sua intenção de permanecer</p>	<p>D: Retenção dos colaboradores</p>

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

<p>«Much Ado About Little: A Critical Review of the Employer Branding Concept» (Behrends et al., 2020)</p>	<p>O estudo conclui que o conceito de ME carece amplamente de inovação, bem como de persuasão relacionada ao conteúdo. Deve, portanto, ser considerado nem mais nem menos do que uma reformulação contemporânea do que é e foi por muito tempo conhecido como «marketing interno» ou «marketing de RH».</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«Strategic talent management - contemporary issues in international context» (Shet, 2020)</p>	<p>O conceito de ME foi construído com base na teoria da sinalização, na reputação e na gestão estratégica de RH e encontra-se diretamente associado com a GT.</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«Employer Branding Practices Amongst the Most Attractive Employers of IT and Engineering Sector» (Gregorka et al., 2020)</p>	<p>O estudo conclui que o EB representa uma parte importante das responsabilidades das organizações participantes, porém não é visto como alta prioridade. Apesar de as suas contribuições para a atração e retenção de colaboradores na gestão de topo e demais departamentos, não é tão valorizado quanto as suas áreas fundadoras: RH e marketing. Além disso, de acordo com os resultados obtidos, o processo não está ainda totalmente estruturado</p>	<p>D: Atração de colaboradores Retenção de colaboradores</p>
<p>«Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: Empirical evidence from hospitality industry» (Ohunakin et al., 2020)</p>	<p>Formação e desenvolvimento têm um efeito positivo, direto e significativo sobre o comprometimento e desempenho dos colaboradores no trabalho. Deve haver estudos contínuos sobre políticas e práticas relativas à GRH em todos os setores da economia, tanto local quanto globalmente.</p>	<p>D: Retenção de colaboradores</p>
<p>«Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding» (Maurya et al., 2020)</p>	<p>Todas as dimensões do EB têm uma correlação positiva com o componente afetivo do comprometimento organizacional. As estratégias de «missão, visão e valores» são as estratégias de EB com o maior impacto positivo no Comprometimento</p>	<p>D: Retenção de colaboradores</p>

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

	Organizacional Afetiva e a estratégia de EB com o menor impacto positivo é a «compensação e benefícios».	
«Factors Affecting Job Announcement Competitiveness on Job Listing Websites» (Rozsa & Machova, 2020)	À luz do crescente interesse no uso de redes sociais nas atividades de RH, este estudo responde à questão de quais os fatores que mais afetam as intenções de procura de emprego nesse ambiente através da apresentação de dois modelos.	D: Retenção de colaboradores
«Exploration of patriotic brand image: its antecedents and impacts on purchase intentions» (Li et al., 2020)	Além do impacto amplamente reconhecido da qualidade percebida nas intenções de compra, a imagem da marca patriótica é considerada eficaz no melhoramento das intenções dos consumidores locais de comprar produtos de marca doméstica.	D: EB Nacional
«Enhancing Employer Brand Evaluation with Collaborative Topic Regression Models» (Lin et al., 2020)	Este estudo propõe modos de melhorar a ME através do uso de regressão colaborativa, para apreender padrões estruturais latentes em ME.	D: Estratégias de EB
«Impact on Employer Branding through Talent Retention and Motivation in Insurance Companies» (Chandrasekaran, 2020)	O estudo conclui que, nas organizações-amostra, a maioria dos entrevistados está satisfeita com as condições de trabalho enquanto se verificar a necessidade de fazer mais esforços para tornar o trabalho desafiante e interessante, garantindo assim aos tenham mais satisfação com o trabalho.	D: Retenção de colaboradores
«Top employer awards: A double-edged sword?» (Überschaer & Baum, 2020)	Embora os prémios aumentem a atratividade organizacional, também reduzem o efeito do ajuste pessoa-organização sobre a atratividade organizacional, no caso de organizações bem conhecidas.	D: Estratégia de EB
«The contribution of human resource development managers to organisational branding in the hotel industry in India and Southeast Asia»	Esta pesquisa explora a contribuição significativa de gestores de RH na construção de marcas na indústria hoteleira. Enfatiza o alinhamento da marca da função	D: Retenção de colaboradores

<p>(ISEA): a dynamic capabilities perspective» (Koukpaki et al., 2020)</p>	<p>de RH com a marca organizacional. Embora muitos estudos tenham afirmado a importância estratégica do DRH na melhoria do capital humano nas organizações, este estudo afirma que existem ainda dimensões por descobrir.</p>	
---	---	--

2.1.6.9. Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar, através de indicadores bibliométricos e de análise de conteúdo, a literatura científica indexada às duas bases de dados com maior reputação no meio científico, WoS e Scopus, que relaciona os temas GT e EB nos últimos 10 anos.

Através desta análise foi possível concluir que, embora o processo de *branding* do empregador não seja claramente estruturado, algumas etapas podem ser identificadas como comuns (Gregorka et al., 2020) e indicadoras do conceito como presente nas preocupações das organizações de sucesso atuais. Autores sugerem que, na realidade, o EB não é mais que a reformulação daquilo que durante muito tempo foi designado por «Marketing Interno ou de RH» e que carece, ainda, de muita inovação (Behrends et al., 2020). Não obstante, tudo indica que esta visão do conceito é redutora, uma vez que este se tornou muito importante para o sucesso organizacional, abarcando a proposta de valor da marca empregadora, bem como dimensões essenciais para a atração e retenção de colaboradores, tais como: comprometimento afetivo (Alves et al., 2020), estratégias de recompensas (Maurya et al., 2020), expectativas de comprometimento (Kimpakorn & Tocquer, 2009), reputação (Shet, 2020) ou desenvolvimento de colaboradores (Chhabra & Sharma, 2018).

A análise feita aos artigos selecionados revela claramente a relação entre GT e EB, com alguns estudos a defenderem que a gestão de talentos organizacionais está fortemente relacionada com a perceção da marca do empregador (Maurya et al., 2020) e que uma marca empregadora positiva é essencial para atrair e reter os melhores talentos, dando vantagem competitiva às organizações (Graham & Cascio, 2018), sendo que os colaboradores da área de RH acreditam haver uma forte relação entre EB e gestão estratégica do talento (Maheshwari *et al.*, 2017).

No que concerne o primeiro objetivo do presente estudo - apresentar as dimensões de EB estudadas pelos autores - pode-se concluir da análise dos artigos que estes se centram em

4 dimensões de EB: atração de colaboradores (18 artigos), retenção de colaboradores (16 artigos) atração e retenção de colaboradores em simultâneo (17 artigos), estratégias de EB (modelos e molduras analíticas conceptuais) (7 artigos) e, de uma forma algo surpreendente em relação ao EB das nações, artigos que fazem a analogia entre o EB organizacional e a forma como os países deveriam transpor esse conceito para as nações no sentido de atrair mão-de-obra mais qualificada (2 artigos). Subsequentemente, verifica-se que a atração e a retenção de talentos são as grandes preocupações do EB, sendo a atração de talentos, só por si, trabalhada em aproximadamente um terço dos artigos selecionados, reforçando a ideia de que é um instrumento usado pelas organizações para aumentar a sua atratividade no mercado, almejando, desse modo, um *pool* de talentos que lhes garanta a qualidade da escolha na hora da seleção. A força da ligação das palavras-chave analisadas no VOSviewer (*vd.* Fig. 16) mostra ainda que o EB aparece diretamente relacionado com o recrutamento, enquanto a GT se relaciona com o EB através da estratégia, o que reforça a ideia de que o EB é uma ferramenta usada pelo processo maior da GT, no que toca a promover o aumento do poder de atração da marca empregadora.

No que diz respeito ao segundo objetivo deste trabalho - perceber quais as dimensões de GT contidas no conceito de EB - tendo em consideração o modelo de GT apresentado (*vd.* Fig. 2), é possível concluir que dimensões de GT intra-organizacionais, como recrutamento e seleção, retenção e recompensas, e *engagement*, são trabalhadas pelo EB sempre na perspetiva da atração e retenção de colaboradores. Inesperadamente, a um nível macro no mesmo modelo de GT, ou seja, extra-organizacional, percebe-se que o EB começa também a ter algum impacto através da criação de EB de nações. Com esta análise procura-se responder à pergunta que norteou esta RSL, ficando clara a abrangência muito maior da GT com dimensões que não são preocupação do EB, reconhecendo-se, no entanto, que esta é uma ferramenta poderosa na persecução dos objetivos da GT, pois através dela são atendidas dimensões essenciais da GT.

Urge ainda salientar que, **perante a revolução digital que vivemos, pese embora os últimos anos serem claramente os que apresentam maior produção científica na área em estudo (70% dos artigos selecionados situam-se entre 2016 e 2020), apenas 4 artigos referenciam diretamente o digital como meio de disseminação e reforço das estratégias de EB**, o que, de certa forma, parece representar **um *gap* para as organizações conseguirem dialogar com as diversas gerações neste momento**

presentes no mercado, muitas delas já nascidas digitais. Gregorka et al. (2020) defenderam que, embora o EB seja um conceito utilizado há mais de 20 anos, o seu processo e consequências ainda não haviam sido totalmente analisados em 2020. Para além disso, muitos autores já referidos salientam a necessidade de inovação e de maior consistência do conceito, o que permite concluir que, apesar de ser sem dúvida um tema central neste momento, o mundo organizacional ainda tem um longo caminho a percorrer no sentido de alcançar uma melhor compreensão e definição de modelos e estratégias que permitam às organizações utilizarem esta ferramenta da melhor maneira possível na sua «guerra pelo talento».

Em termos gerais, pode afirmar-se que este trabalho contribui para o enriquecimento desta área de estudo, ao sintetizar a literatura com maior relevo da última década, enquanto os seus resultados têm várias implicações, quer para académicos quer para gestores na área da GT, abrindo caminho para futuros trabalhos que tornem o conceito de EB mais consistente e que clarifiquem as dimensões com real importância para a construção de um EB positivo e diferenciador.

Em termos de limitações, este estudo deparou-se com o facto de alguns dos artigos resultantes da pesquisa não cumprirem os critérios da língua e, em especial, de não serem diretamente relacionados com o que se pretendia estudar, pois embora apresentassem as palavras-chave definidas, continham especificidades que não eram pertinentes para esta pesquisa.

O passo lógico seguinte, aponta para a necessidade de se perceber com maior profundidade a questão da **era digital e da relação das gerações futuras de trabalho com esse digital, bem como a forma como o digital pode ser utilizado pelo EB.**

2.2. Era digital e novas gerações do trabalho

2.2.1. A era digital

Com a aproximação do séc. XXI, o paradigma dos mercados existente até á década de 1980 sofreu uma mudança drástica, que acompanhou a mudança do paradigma económico decorrente da evolução de uma economia industrial para uma economia do conhecimento (Drucker, 1984). A era digital, caracterizada pela tecnologia enquanto grande facilitadora da velocidade de disseminação e de democratização do conhecimento, quer na economia quer na sociedade (Shepherd, 2011), avança decisivamente esta mudança. A teoria evolucionária, como explicação do sistema em que vivemos, afirma que a sustentabilidade depende da rotação do conhecimento. A era digital pode ser vista como o desenvolvimento de um sistema evolutivo em que a rotatividade de conhecimento, além de muito elevada, está cada vez mais fora do controlo dos seres humanos (Mentzas & Apostolou, 2011). A confiança é uma das principais preocupações da era digital, sendo que a criação de sistemas de reputação *online* surge neste cenário como um mecanismo promissor de gestão de confiança (Dellarocas, 2011).

A utilização da Internet continua a progredir geometricamente em todo o mundo, com o digital a tornar-se uma fonte cada vez mais importante de vantagem competitiva (Leeflang et al., 2014) ao mesmo tempo que este contexto de mudanças aceleradas e de economia global, alavancado pela evolução tecnológica, salientou definitivamente a importância das pessoas, detentoras do conhecimento e das competências necessárias às organizações que perseguem a sustentabilidade, tornando, assim, a atração e retenção de talentos cada vez mais estratégica para o sucesso das mesmas. Como referido por Michaels et al. (2001), a capacidade da organização de atrair, desenvolver e reter talentos será, tanto em tempos de turbulência como de estabilidade, a sua maior vantagem competitiva, em especial daqueles talentos que possuem as tão desejadas competências para a era digital.

A transformação digital é vista não só como uma mudança em certas tecnologias, mas também como uma grande transição que acabará por mudar as nossas vidas para melhor. A convergência da indústria, a chave para a transformação digital, tem implicações

paradoxais para as organizações; oferece simultaneamente a promessa de diversas oportunidades de inovação e o perigo de ficar para trás. Por conseguinte, da perspectiva das organizações, é fundamental examinar como a transformação digital afeta os seus produtos e serviços, bem como a forma como percebem e respondem à transformação digital (Kim et al., 2021).

Rimon (2017) sugere que a transformação digital traz uma oportunidade única para os RH influenciarem a cultura e o empenho dos colaboradores. Se esta oportunidade for bem aproveitada poderá ser transformadora, pois permite que os RH deixem impressões digitais significativas em qualquer organização, impulsionando a sua evolução e capacidade de ser verdadeiramente excepcional.

Quando hoje dizemos «viver na era digital», referimos a alavancagem dos últimos anos que resultou neste novo paradigma, porque, em boa verdade, a era digital já começou há muito tempo. Fazendo uma breve cronologia desta história podemos identificar o ponto inicial em 1939, com o início da computação digital, através da qual eram resolvidas equações digitais, e que começou a ser usada para ajudar nas rotinas das pessoas. Não obstante, é em 2022 que começa a revolução generalizada com as pessoas como protagonistas da transformação digital e só então se começa a perceber que esta transformação não se centra na tecnologia, mas sim nas pessoas. Consequentemente, a gestão de pessoas torna-se a curadora desta transição digital. Já em 2013 se havia assistido ao surgimento da «indústria 4.0», que preconizara a grande automação, a robótica e a burocrática, bem como a substituição das pessoas nas funções menos qualificadas, dando espaço para o aparecimento, em 2014, das organizações exponenciais (Vial, 2021). Até então, a lei de Moore sobre a exponencialidade do avanço tecnológico era uma verdade incontornável (Edwards, 2021).

Em 2017 começou a pensar-se nas «sociedades 5.0», marcadas por uma gestão da tecnologia com propósito, em conformidade com qualidade de vida, inclusão e sustentabilidade. Quatro anos volvidos, em 2021, o mercado da transição digital valia já 2 triliões de dólares, tendo apresentado um crescimento de 17,6%. Neste contexto, no âmbito da inteligência artificial na gestão de pessoas, estima-se que em 2023 valerá qualquer coisa como 300 mil milhões de dólares e, em 2030, terá crescido para um valor astronómico, com um crescimento de 98% só a nível das tecnologias de recursos humanos (Thiebaut, 2019).

Evan Schwartz, no ano 2000, tendo em conta a evolução exponencial da tecnologia na sociedade, nomeou este movimento como a era do «darwinismo digital». No seu livro *Estratégias vencedoras para sobreviver na assassina economia da web*, o autor enfatiza a necessidade de as organizações se adaptarem para sobreviverem à gradual expansão tecnológica. Deste modo, Schwartz criou para o mundo digital um modelo fundamentado na teoria da evolução de Darwin, de 1859, que se focava na seleção natural na adaptação e na formação das espécies animais (Schwartz & Pérez Riva, 2000).

A famosa frase que condensa a teoria de Darwin - «Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta à mudança» - aplica-se aqui na perfeição, sublinhando o facto de que só aquelas organizações que façam rapidamente a transição digital, procurando novas competências, podem manter a sua posição no mercado atual. Esta noção de darwinismo digital foi a faísca inicial para muitas organizações investirem na transformação digital, na tentativa de evoluir e modernizar os modelos de negócio.

Verifica-se que as organizações estão a ser transformadas em espaços fundamentais, devido ao resultado da revolução de dados, tornando-se motores de mudança social (Aral et al., 2013). As organizações enfrentam atualmente um grande desafio económico, devido às inúmeras regras que fundamentavam os negócios na era pré-digital e que se encontram hoje obsoletas. O darwinismo digital implica mais do que mudanças incrementais de tecnologia ou processos; ao invés, exige uma alteração profunda na capacidade de se adaptar, dado que o conceito postula que os indivíduos que se adaptam melhor aos ambientes de mudança são mais propensos a sobreviver e se reproduzir, ou seja, no contexto organizacional, a ter sucesso e sustentabilidade. Logo, a transformação digital assenta na adoção de tecnologias disruptivas para aumentar a produtividade, a criação de valor e o bem-estar social (Ebert et al., 2018).

2.2.2. As novas gerações do trabalho

Falar sobre gerações é simultaneamente complexo e imprescindível quando se aborda a questão do trabalho e da força de trabalho, uma vez que as características diferenciadoras de cada geração, aquelas que as tornam únicas, são extremamente importantes para as organizações que as pretendem atrair e com elas comunicar. Deste diálogo depende, em

última análise, a sustentabilidade organizacional, através da manutenção de uma força de trabalho estável e produtiva que garanta os objetivos organizacionais.

Vive-se atualmente nesta área uma realidade nunca antes vivida: quatro gerações de trabalho ao mesmo tempo no mercado (Lewis & Wescott, 2017), todas elas diferentes, podendo mesmo afirmar-se que algumas são radicalmente diferentes (Berkup, 2014). A primeira é a geração que nasceu após a Segunda Guerra Mundial, que subseqüentemente foi designada como geração dos «*baby boomers*» e que inclui pessoas nascidas entre 1946-1964, sendo os seus representantes considerados como aqueles que estão neste momento reformados ou prestes a reformar-se. A segunda é a geração que recebeu o nome de «geração X» e inclui os indivíduos nascidos entre 1965-1979, cujo maior objetivo se considera ser a vontade de acompanhar as mudanças no mundo. Os representantes desta geração têm um papel ativo na vida social e organizacional de hoje. A geração que nasceu entre 1982-1994 é a terceira e os que dela fazem parte são conhecidos como «*millennials*» ou «geração Y» (gen Y); são os filhos da globalização. Durante a infância e a juventude, esta geração teve acesso ao desenvolvimento e à facilidade da tecnologia, razão pela qual a tecnologia é uma das pedras angulares da sua vida. A gen Y, que tem um lugar de preponderância na vida organizacional, tem sido objeto de vários estudos, sabendo-se, portanto, que revelam um enorme desejo de equilíbrio vida-trabalho e que valorizam a flexibilidade nas suas carreiras (Kurz et al., 2019). As pessoas desta geração são menos propensas a permanecer num único emprego durante um longo período e são mais ousadas na mudança de emprego ou de carreira em busca de maior realização profissional e até pessoal. São igualmente mais propensas a dar prioridade à satisfação profissional em detrimento do salário e a procurar oportunidades de emprego que se alinhem com os seus valores e interesses pessoais. Os *millennials* são ainda conhecidos por pertencerem a uma geração diversificada e inclusiva, com interesse vincado nas questões ambientais e de sustentabilidade. São também a primeira geração a crescer com a ideia de um mundo globalizado, o que os leva a ser mais abertos a diferentes culturas e modos de pensar e a aceitar mais facilmente a diversidade em todas as suas formas (Kuron et al., 2015). Em suma, a gen Y é, em termos globais, um grupo demográfico diversificado e dinâmico, moldado pela tecnologia e pelos meios digitais e com um forte sentido de individualidade e propósito.

A última geração, nascida entre 1995-2010, é a geração da tecnologia, já nascida digital, e cujos indivíduos estão agora a entrar no mercado de trabalho, tendo bastante influência

no momento atual, mas que terão bastante mais nos próximos anos da vida das marcas, pois a relação com esta geração terá de ser necessariamente diferente, uma vez que as suas características são também muito diferenciadoras (Berkup, 2014) . Trata-se da geração Z (gen Z).

As organizações que se globalizaram e que impulsionaram a concorrência a nível internacional veem-se atualmente obrigadas a empregar e gerir num mesmo espaço, no seio de um mundo em rápida mudança, toda esta variedade geracional, composta, saliente-se, por indivíduos com características e contextos diferentes, mantendo a sua motivação elevada e obtendo a máxima eficiência. Tal só é possível conhecendo as gerações, aprendendo as suas características e agindo de acordo com essas características (Srinivasan, 2012), Este é o desafio que as organizações enfrentam hoje a nível mundial. Neste sentido, é essencial para o mundo organizacional a compreensão desta força de trabalho multigeracional, a par da conceção de políticas e processos que promovam a colaboração entre as diversas gerações, ao mesmo tempo que fortalecem a atração e a retenção de uma força de trabalho que possa corresponder às expetativas organizacionais e criar valor para o mercado onde essas organizações se inserem (Dwyer, 2009).

Ao longo dos últimos anos, muitos líderes organizacionais têm vindo a aperceber-se da realidade de uma mudança geracional maciça. Todavia, tem sido um súbito despertar para muitas organizações, pese embora as questões do envelhecimento da população e de uma nova atitude de trabalho terem emergido durante uma única geração (McCrindle, 2006). De facto, não só lidar com estas mudanças demográficas, como especificamente recrutar, reter e gerir a gen Y tem-se vindo a revelar como um dos maiores desafios que os empregadores enfrentaram nos últimos anos (Berkup, 2014). Com a entrada da gen Z no mercado de trabalho, estas questões tornaram-se ainda mais prementes. Torna-se essencial que os líderes das organizações façam mais do que apenas observar os tempos de mudança; urge compreender os tempos de mudança. Quando se trata de acompanhar as tendências e preparar o futuro, o foco tende a ser as mudanças tecnológicas. É evidente que as tecnologias em constante mudança, tanto no mundo dos negócios como na vida em geral, são uma realidade que define o nosso mundo, todavia não é a mudança tecnológica que está a criar o futuro, mas sim a alteração demográfica (McCrindle, 2006). Esta força de trabalho multigeracional carece de uma compreensão eficaz dos diferentes valores e pontos de vista que cada geração traz, pois, de outra forma, esta realidade torna-se um terreno fértil para o conflito. De facto, de toda a diversidade no local de trabalho

moderno, são os fossos entre gerações que estão a causar a maior parte da angústia. Ao longo de algumas décadas as organizações procuraram lidar com a diversidade de género e com a diversidade cultural, porém as gerações emergentes e distintas levantaram novas questões para as organizações (Eisner, 2005).

A gen Y, que muitos autores apelidaram há alguns anos de «geração do futuro» (McCrindle, 2006), é agora o presente e começa a ascender a lugares de poder, aumentando a alavancagem desta mudança, que se personifica cada vez mais na gen Z - hoje a geração do futuro do trabalho - e que traz consigo a mudança e o tempo digital e tecnológico incontornável (Grous, 2022). Surgida imediatamente após os *millennials*, a gen Z é a geração adulta mais jovem, que se caracteriza pela experiência em tecnologia, pela diversidade e capacidade de adaptação, e pelo marcado sentido de individualidade. Além disso, os indivíduos pertencentes a esta geração são conhecidos por serem mais conscientes a nível financeiro e político do que as gerações anteriores. A gen Z é a primeira já nascida digital, sendo aqueles que dela fazem parte considerados, em conformidade, como os primeiros verdadeiros nativos digitais, pois cresceram com a tecnologia e a Internet como parte fundamental da vida quotidiana (Özgunay, 2023). Por maioria de razão, as marcas empregadoras terão de perceber muito bem as características destas gerações, no sentido de atrair os profissionais que lhes interessam e de garantir a comunicação com as novas gerações de trabalho, que só será possível através de canais adequados, que inevitavelmente passam pelo digital.

2.2.2.1 A geração Z e o digital

Afirmou Rui Costa Lopes⁵ (2021, 29:13) a propósito da gen Z: «O Digital, para esta geração, não é uma coisa que se consome, é o mundo onde se passa a vida deles». Esta simples frase, proferida por alguém que investiga a fundo as questões geracionais, resume uma perspetiva fresca e diferenciadora de como olhar para a dinâmica entre a gen Z e o digital. Dada a importância fulcral que esta dinâmica assume no âmbito do presente trabalho de investigação, julga-se pertinente e profícuo apresentar na íntegra a reflexão mais aprofundada efetuada por este especialista a propósito da importância do digital para as novas gerações, em especial a Z, uma vez que é aquela que, necessariamente, as

⁵ Investigador sénior no Instituto de Ciências Sociais (ICS), Universidade de Lisboa, Professor convidado na Universidade Católica Portuguesa e Presidente da Associação Portuguesa de Psicologia (APP).

organizações precisam de atrair, não só porque são a futura geração do trabalho como porque têm, intrinsecamente, as competências certas para que as organizações possam fazer, da melhor forma, frente à transição digital que vivemos:

Quando se diz que para a atual geração o digital não é algo que se consome, mas um mundo é no sentido da necessidade de se reconceptualizar o digital não como uma nova dimensão que se traz à forma de vivenciar as coisas ou de interagir com o mundo, mas sim como o próprio contexto onde decorre toda a interação.

Ou seja, para as gerações anteriores que cresceram antes do digital existir ou estar democratizado ou ubiquamente presente, o digital foi uma nova dimensão que apareceu. É como se tivéssemos o cinema tradicional que tem a imagem e o áudio, e surgiu uma nova tecnologia que permite também sentir cheiros quando se vê um filme. Para as gerações anteriores, o digital é apenas mais uma dimensão que se acrescenta à forma como interagimos com o mundo, da mesma forma que o cheiro seria apenas uma nova dimensão que se acrescenta na experiência do cinema.

Para esta geração, o digital é **O** cinema. É o próprio contexto onde se experienciam todas as dimensões.

É preciso ter isso em conta quando se cai por vezes no erro de demonizar de forma maniqueísta o mundo digital em que esta geração passa tantas horas. Sabe-se que há séculos atrás, havia um pânico em relação às jovens raparigas que passavam as suas tardes a ler. Portanto, o estar agarrado aos livros era visto como o mal dessa altura. Agora, é o estar agarrado ao telemóvel ou ao computador. Mas este meio digital é muitas vezes visto como o culpado de muitos problemas quando na realidade é tão natural como os livros a dada altura terem-se tornado objetos de consumo obsessivo.

Claro que é, no entanto, importante lembrar que, quando se pensa no digital como o contexto, isso traz também uma maior gravidade a tudo o que lhe é associado, e isso significa também algumas desvantagens na forma como esta geração interage com o mundo, e, por conseguinte, com as marcas e as organizações. É uma geração que terá uma tolerância muito reduzida em relação a latências (atrasos) na comunicação, com uma grande dificuldade em lidar com meios unimodais de interação e que será completamente apática em relação a entidades que não respondam a estas necessidades ou não ofereçam meios de interação digital apropriados.

Uma coisa é certa: Organizações e Marcas que não procurem incorporar de forma orgânica e profunda esta nova forma de vivenciar o digital nas suas práticas terão muita dificuldade de potenciar os recursos humanos a médio prazo (Lopes, comunicação pessoal, 30 de janeiro de 2022).

A influência da gen Z continua a crescer, sendo esta, agora, o maior grupo a nível mundial, representando mais de um terço da população mundial e ultrapassando a gen Y. Nativa digital, socialmente progressista e desvinculada dos preconceitos e normas das gerações que a precederam, esta geração está a moldar o que será o «novo normal» (Grous, 2022). Nascida na ubiquidade da tecnologia e da informação, e num meio digitalizado que se acelerou repentinamente devido à pandemia, esta geração está a empurrar o limite da mão-de-obra atual e os modelos de funcionamento das marcas. Em combinação com a gen Y, a gen Z exigirá cada vez mais locais de trabalho e marcas «mais inteligentes» e mais responsáveis; juntas, serão agentes de mudança fundamental para facilitar a transição digital das marcas (Vial, 2021). Apesar de serem detentoras da menor experiência de trabalho, estas gerações fazem-se ouvir de forma a influenciar outras gerações, marcas e locais de trabalho (Grous, 2022), uma vez que exigem um envolvimento mais rápido e «honesto», maior transparência, bem como comunicação móvel e por *chats* ou outros meios digitais, *feedback* regular e maior apoio através da utilização de inteligência artificial (IA) (Yadav et al., 2021) e de meios de comunicação social, *smartphones* e nuvens.

Enquanto a gen Y foi considerada como pioneira digital, sendo testemunha da explosão da tecnologia e das redes sociais, a gen Z nasceu num mundo de inovação tecnológica de ponta, no qual a informação se encontra imediatamente acessível e com as redes sociais cada vez mais presentes em todo o lado, a todo o momento (Casey, 2021).

Estes avanços tecnológicos tiveram efeitos, tanto positivos como negativos, na gen Z. Pelo lado positivo destaca-se a informação abundante sempre na ponta dos dedos, que permitiu a esta geração alargar os seus conhecimentos e ser proactiva na sua aprendizagem. Contudo, o tempo excessivo de permanência «ligados» pode aumentar os sentimentos de isolamento e dar origem a competências sociais subdesenvolvidas. Além disso, a tecnologia está a mudar a economia, deixando esta geração com baixos rendimentos, vulneráveis à medida que entram na força de trabalho (Zehetner & Zehetner, 2019).

Este grupo «nasceu com *smartphones*», *streaming* e a ubiquidade de acesso à informação (Özgunay, 2023): a gen Z foi «presenteada» com *smartphones* pelos seus pais numa idade mais jovem do que a gen Y; os elementos mais antigos da gen Z tinham cerca de 10 anos quando foi introduzido no mercado o primeiro *smartphone*, em 2007, sendo que o nível de penetração do telefone móvel na gen Z excede frequentemente 100%, marginalmente

superior à gen Y. No entanto, mais de um terço de ambas as gerações utilizam os aparelhos como único dispositivo de banda larga e modo de conectividade (Grous, 2022). A gen Z utiliza principalmente os aparelhos e o tempo *online* para aceder às redes sociais e formas de entretenimento, ao passo que muitos membros da gen Y refletem preferências semelhantes às da geração X por atividades em linha orientadas para tarefas, seguidas por entretenimento e meios de comunicação social. A gen Z passa mais tempo do que qualquer outra geração nos seus *smartphones*, com 50% dos indivíduos a gastar 9 horas e os restantes 50% a gastar 3-8 horas por dia de uso do *smartphone*. Esta geração também está ligada à Internet quase todas as horas de vigília, independentemente do tipo de uso (Grous, 2022). Os indivíduos da gen Z entre os 10 e os 15 anos são, de todas as gerações, os que passam mais tempo em redes sociais. A gen Z continua a ser um agente de mudança, significativo e visível, e a estar na vanguarda da transição digital, dando ênfase ao acesso às redes através de *smartphones*, em detrimento de outros veículos de acesso mais tradicionais (Pandita, 2022; Zehetner & Zehetner, 2019).

Esta geração revela ainda uma preferência clara pela adoção acelerada da Internet, incluindo o recurso a IA, tecnologia preditiva, realidade virtual e aumentada e Internet of Things (IoT) (Pandita, 2022).

2.2.3. As tecnologias digitais e a marca empregadora

No contexto da competitividade económica e da digitalização, um dos maiores desafios para as organizações globais é a atração e a retenção dos melhores talentos (Mihalcea, 2017). Para a autora, a longo prazo, a gestão de talentos representa uma estratégia do modelo de negócio que gera inovação de produtos e comunicação de marketing, valor para os consumidores e desempenho financeiro. Por isso, a procura de talentos é uma história sem fim e o investimento em jovens com elevado potencial traduz-se na minimização dos custos operacionais, dando a oportunidade de uma aprendizagem prática do negócio, em consonância com a dinâmica do mercado.

Atualmente, a gestão de talentos entrou numa nova fase de desenvolvimento: os recursos humanos evoluíram da função tradicional de recrutamento e seleção para uma função estratégica de recrutamento de jovens de elevado potencial (Chopra et al., 2023), com a tónica na criação de uma marca empregadora forte, recrutando através das redes sociais,

bem como no desenvolvimento de competências digitais. E, inegavelmente, para atrair jovens com elevado potencial na era digital, terá de utilizar a análise de dados para obter uma melhor perceção da eficácia das competências que estão a ser utilizadas na organização, ao mesmo tempo que utiliza múltiplos canais para encontrar talentos, incluindo plataformas *online* e redes sociais (PwC, 2015, pp.13-19).

Pode afirmar-se que, na era digital que atravessamos, as organizações terão que deitar mão a recursos novos e eficazes para conseguirem atrair os talentos que desejam, pois perante as novas dinâmicas dos mercados de trabalho terão de encontrar formas de se tornarem ágeis e rápidas na condução dos processos de mudança (Ohunakin et al., 2020). De entre esses recursos, as redes sociais oferecem uma oportunidade real para as organizações identificarem, recrutarem e selecionarem talentos através de ferramentas digitais (De Smet et al, 2016), sendo as plataformas digitais muito eficazes na identificação de indivíduos com elevado potencial para empregos específicos. A gestão de pessoas entrou numa nova fase de evolução e as organizações eficazes precisam de se reinventar a nível estrutural, o que implica a digitalização dos processos de RH, novas ferramentas de comunicação e aprendizagem, novas competências centradas na análise das pessoas e uma nova conceção organizacional. A era digital está a remodelar a forma como as organizações recrutam, selecionam e desenvolvem competências para uma nova geração de trabalhadores (Mihalcea, 2017).

As organizações tomam cada vez mais consciência da importância de se socorrerem de toda a ajuda que pode ser dada pelos meios digitais, no sentido de facilitar o encontro dos potenciais desejados e, mais ainda, percebe-se que a marca empregadora diz respeito não só às grandes organizações, mas também às pequenas e médias que podem, através dos meios digitais, alavancar a sua imagem positiva junto do mercado, uma vez que o poder que as grandes organizações sempre detiveram se dilui um pouco com a possibilidade imensa que a utilização de meios digitais oferece a todos (Hirt & Willmott, 2014).

As mudanças drásticas nas economias, nas sociedades e nas tecnologias devido à globalização, à estrutura social e à transformação e disrupção digital ao longo de décadas causaram problemas aos empregadores para atraírem trabalhadores com vantagens competitivas; para fazer frente a estes problemas as novas tecnologias impõem-se, a cada dia que passa, como uma importante ferramenta de resposta (Thomas et al., 2020).

Considerando, então, a revolução digital em que vivemos e o darwinismo digital, pese embora a fértil produção científica dos últimos anos na área do EB, poucos são os artigos que mencionam os recursos digitais como meio privilegiado de divulgação e de reforço das estratégias de EB. Este facto pode ser encarado como a lacuna que norteia esta investigação, cujo objetivo principal é apresentar uma matriz de ferramentas para a comunicação digital da marca empregadora.

2.2.4. Dimensões digitais e comunicação da marca empregadora

É evidente que tentar limitar as dimensões do digital à mera gestão de Redes Sociais se torna bastante redutor, porque o mundo digital é muito mais vasto e multidimensional, do mesmo modo que existe um vasto leque de dimensões consideradas essenciais para o EB pelos autores estudados. As dimensões presentes na literatura especializada encontram-se sumarizadas na Tabela 3 e são abordadas mais detalhadamente em cada um dos pontos seguintes.

Tabela 3

Dimensões do digital relevantes para a marca empregadora

DIMENSÕES DO DIGITAL RELEVANTES PARA A MARCA EMPREGADORA	AUTORES
Desenvolvimento de Conteúdos	Arriagada & Ibáñez, 2020 Kumar et al., 2019 Mentzas & Apostolou, 2011 Thomas et al., 2020
Competências Digitais	Rego et al., 2020 Patra et al., 2019 Rothman, 2014 Kumar et al., 2019 Munir et al., 2016 Arriagada & Ibáñez, 2020

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Produção de Vídeo e Imagem	Silva & Tessarolo, 2016 Chiřu, 2020 Sugar et al., 2012
<i>Storytelling</i>	Tormes et al., 2016 Koch & College, 2018 Maslen, 2015
<i>Copyright</i>	Zanaga & Liesenberg, 2008 Santos, 2009 Secker & Morrison, 2010
Comunicação Interna por Meios Digitais	Almeida, 2013 Holland et al., 2016 Alshawabkeh et al., 2018 Fernandes et al., 2023
Marketing de Recrutamento	Alashmawy & Yazdanifard, 2019 Talarico, 2022 Zehetner & Zehetner, 2019 Ball et al., 2016
Redes Sociais	Köpp et al., 2014 Liu, 2010 Couldry & van Dijck, 2015 Pirić et al. 2018 Zehetner & Zehetner, 2019 Pandita, 2022
Botão de Envio de CV	Klepek & Starzyczná, 2018
<i>Newsletter</i>	Kumar et al., 2019 Sparks, 1997 Pološki Vokić et al., 2022 Welch, 2012

2.2.4.1. Desenvolvimento de Conteúdos

O desenvolvimento de conteúdos desempenha um papel fundamental no EB, pois permite que a organização comunique a sua proposta de valor como empregadora de maneira eficaz (Kumar, 2018). O conteúdo é uma ferramenta poderosa para transmitir a cultura, os valores e a identidade da organização aos candidatos e ao público em geral. Ao criar conteúdo relevante e envolvente, a organização pode influenciar a perceção dos candidatos sobre a sua marca como empregadora. Por exemplo, partilhar histórias de sucesso de colaboradores existentes pode ajudar a construir uma imagem positiva da organização como um bom local de trabalho. Isso pode incluir entrevistas, depoimentos ou casos de estudo que destaquem as experiências positivas dos colaboradores e o crescimento profissional que eles alcançaram na organização (Mentzas & Apostolou, 2011).

A criação de vídeos institucionais que apresentam a cultura e os valores da organização pode atrair candidatos que se identificam com esses aspetos. Os vídeos podem mostrar o ambiente de trabalho, as equipas colaborativas, as iniciativas de responsabilidade social e outros elementos que refletem a identidade da organização. O desenvolvimento de conteúdos por meio de blogues e artigos permite que a organização aprofunde a sua cultura organizacional, partilhe *insights* sobre o ambiente de trabalho e demonstre o seu conhecimento em áreas relevantes (Arriagada & Ibáñez, 2020). Estes recursos ajudam a estabelecer a organização como uma referência no seu setor e a atrair candidatos que valorizam essa questão.

É de referir ainda que o desenvolvimento de conteúdo para plataformas como LinkedIn, Facebook, Instagram e Twitter permite que a organização partilhe informações sobre a sua cultura e os seus eventos, conquistas e iniciativas. Tal pode ajudar a aumentar a consciência dos potenciais candidatos sobre determinada marca empregadora e atrair candidatos interessados em fazer parte da organização (Thomas et al., 2020). Pode, portanto, considerar-se que desenvolvimento de conteúdos desempenha um papel importante no EB, permitindo que a organização comunique aos candidatos a sua cultura, os seus valores e as oportunidades de crescimento no seio da mesma.

2.2.4.2 Competências Digitais

As competências digitais são cada vez mais importantes para o EB de uma organização. Vivemos numa era digital, na qual as capacidades relacionadas à tecnologia e à transformação digital são altamente valorizadas pelos candidatos e têm um impacto significativo na atratividade de uma organização como empregadora. As competências digitais são cada vez mais essenciais numa ampla variedade de setores e funções (Rego et al., 2020). Os candidatos estão cientes da importância dessas capacidades para o sucesso profissional e procuram organizações que valorizam e promovem o desenvolvimento dessas competências (Patra et al., 2019). Ter uma reputação de valorização das capacidades digitais pode atrair candidatos qualificados e motivados que procuram oportunidades de crescimento nessa área. As competências digitais são cruciais para a inovação, que é a única forma de fazer transitar riqueza ao longo do tempo, e para a adaptação às mudanças rápidas do mercado (Kumar et al., 2019). Organizações que demonstram um forte foco em competências digitais tendem a ser percebidas como mais inovadoras e ágeis, o que pode atrair candidatos com mentalidade empreendedora, que desejam trabalhar num ambiente que promova a criatividade, o pensamento disruptivo e a procura constante por soluções inovadoras (Munir et al., 2016).

O desejo por profissionais com competências digitais é alto, sendo a concorrência por talentos nessa área acirrada, e as organizações que investem no desenvolvimento e na valorização das competências digitais tendem a destacar-se da concorrência e atrair os melhores candidatos, fortalecendo a sua reputação como empregadora de escolha e garantindo uma vantagem competitiva no recrutamento (Arriagada & Ibáñez, 2020). A geração mais jovem de profissionais, em particular, possui capacidades digitais avançadas e espera trabalhar em organizações que acompanhem as tendências tecnológicas. Neste sentido, um EB eficaz deve comunicar o compromisso da organização em proporcionar um ambiente de trabalho digitalmente capacitado, bem como valorizar e promover as competências digitais para ajudar a criar uma imagem de organização moderna, dinâmica e atrativa para os profissionais de hoje (Rothman, 2014).

2.2.4.3. Produção de Vídeo e Imagem

O uso de vídeos e imagens é importante para o EB de uma organização, uma vez que os elementos visuais são poderosos recursos de comunicação que ajudam a transmitir a cultura, os valores e a identidade da organização de maneira impactante e envolvente (Silva & Tassarolo, 2016). É sabido que as pessoas são naturalmente atraídas por conteúdo visualmente atraente. O uso de vídeos e imagens bem produzidos permite que a organização capture a atenção dos candidatos e crie uma primeira impressão positiva. Uma imagem ou vídeo de alta qualidade pode transmitir, de forma instantânea, a cultura e o ambiente de trabalho da organização, deixando uma impressão duradoura nos candidatos (Chiçu, 2020).

Por um lado, vídeos e imagens, são excelentes ferramentas para contar histórias e evocar emoções. Através desses elementos visuais, a organização pode criar uma narrativa que se alinhe com os valores e aspirações dos candidatos e, ao mostrar experiências positivas de colaboradores, momentos de conquista e alegria no ambiente de trabalho, é possível despertar emoções positivas e aumentar o desejo de fazer parte da organização (Sugar et al., 2012). Por outro lado, vídeos e imagens, permitem que os candidatos tenham uma visão autêntica do local de trabalho e da equipa. Mostrar cenas reais do ambiente de trabalho, das interações entre colaboradores e das atividades do dia-a-dia transmite transparência e ajuda os candidatos a terem uma ideia realista da cultura da organização. Isto é especialmente importante, pois os candidatos valorizam a autenticidade e desejam saber como é trabalhar na organização (Silva & Tassarolo, 2016).

Ainda há a considerar que os vídeos e imagens têm um alto potencial de alcance e partilha nas plataformas digitais. Esses conteúdos visuais são mais propensos a serem partilhados nas redes sociais, aumentando assim a exposição da marca empregadora para um público mais amplo. O alcance orgânico e a possibilidade de «viralizar» podem ampliar o impacto do EB da organização, atraindo potenciais candidatos que podiam não ter sido alcançados de outra forma. Em suma, vídeos e imagens são ferramentas poderosas para o EB, permitindo que a organização transmita os seus valores, cultura e identidade de forma atraente e memorável (Sugar et al., 2012).

2.2.4.4. *Storytelling*

Sendo o *Storytelling* a prática de contar histórias envolventes para transmitir uma mensagem ou partilhar experiências, no contexto do EB é usado para comunicar a cultura, os valores e a identidade da organização aos candidatos e ao público em geral (Maslen, 2015). Ao contar histórias autênticas e inspiradoras sobre a organização, os seus colaboradores e o seu impacto no mercado, torna-se possível criar uma ligação emocional e uma narrativa cativante que atrai candidatos alinhados com a visão e os valores da organização. O *Storytelling* eficaz no EB ajuda a destacar a singularidade da organização e a criar uma imagem positiva na mente dos candidatos (Tormes et al., 2016).

Logo, o *Storytelling* é uma ferramenta poderosa para transmitir a mensagem e a identidade da organização, e as histórias associadas às marcas, quer de consumo quer empregadoras, tornam-se cada vez mais incontornáveis (Koch & College, 2018).

2.2.4.5. *Copyright*

O conceito de *Copyright* refere-se aos direitos legais exclusivos de um criador sobre a sua obra original. No contexto do EB é importante considerar o *Copyright* ao utilizar materiais protegidos por direitos autorais em campanhas de marketing, vídeos, imagens, entre outros conteúdos (Zanaga & Liesenberg, 2008). É essencial respeitar os direitos autorais e obter permissão adequada ao usar conteúdo protegido. Isso garante a conformidade legal e ética da organização, além de evitar problemas relacionados com violações de direitos de autor (Santos, 2009).

Ao criar conteúdo para o EB, por exemplo no âmbito do *Storytelling* envolvente, o *Copyright* torna-se uma ferramenta essencial para alavancar a própria criatividade dos autores. As histórias contadas devem ser autênticas, relevantes e alinhadas com a identidade da organização, evitando qualquer violação de direitos autorais (Secker & Morrison, 2010). Ao mesmo tempo, é importante garantir que qualquer material protegido por direitos autorais usado na estratégia de EB esteja devidamente licenciado, dando o devido crédito aos criadores e respeitando as leis de propriedade intelectual, pois o cumprimento dos direitos autorais garante a integridade legal e ética das práticas de EB (Zanaga & Liesenberg, 2008).

2.2.4.6. Comunicação Interna por Meios Digitais

A Comunicação Interna por Meios Digitais desempenha um papel central no EB de uma organização, uma vez que é a forma como a organização se comunica com os seus colaboradores por meio de plataformas digitais, como intranets, emails, aplicativos de mensagens e redes sociais internas (Holland et al., 2016). Esta Comunicação Interna Digital permite que a organização partilhe regularmente informações sobre a cultura, os valores, a missão e a visão com os colaboradores, coisa que não é tão ágil por meios não digitais, ajudando, assim, a fortalecer a identidade da organização, mantendo os colaboradores alinhados com os princípios e objetivos organizacionais (Almeida, 2013). Uma comunicação clara e consistente reforça a cultura organizacional, ajudando a moldar a perceção dos colaboradores sobre a organização como empregadora.

A Comunicação Interna Digital proporciona, ainda, oportunidades para envolver os colaboradores e promover um senso de pertença à organização. Por meio de mensagens, atualizações e partilha de notícias, os colaboradores tendem a sentir-se informados e valorizados, o que, naturalmente, contribui para um ambiente de trabalho positivo e estimula o envolvimento dos colaboradores, tornando-os defensores da marca empregadora. A comunicação interna digital pode, também, promover a transparência nas informações relacionadas com a organização, como metas, estratégias, desafios e conquistas, facilitando um canal para os colaboradores se envolverem ativamente, expressarem as suas opiniões e contribuírem para o desenvolvimento da organização (Alshawabkeh et al., 2018).

Por último, a Comunicação Interna Digital pode ser usada para promover a cultura de inovação dentro da organização, tornando-se um canal para partilha de ideias, colaboração em projetos e reconhecimento de realizações, criando, desta maneira um ambiente que valoriza a criatividade, o espírito empreendedor e o pensamento inovador. Os colaboradores percebem a organização como um local de trabalho estimulante e atrativo para profissionais que desejam contribuir com ideias inovadoras (Fernandes et al., 2023).

2.2.4.7. Marketing de Recrutamento

O Marketing de Recrutamento e o EB estão intrinsecamente relacionados no contexto da gestão de talentos e do recrutamento de colaboradores. Ambos se concentram em promover a organização como empregadora de escolha, atraindo e retendo talentos qualificados. O Marketing de Recrutamento, sendo a aplicação de estratégias e táticas de Marketing para atrair candidatos potenciais para oportunidades de emprego, envolve a criação de anúncios de emprego atraentes, a promoção da organização em canais de recrutamento relevantes e a implementação de técnicas de Marketing Digital para alcançar um público amplo (Alashmawy & Yazdanifard, 2019). O objetivo do Marketing de Recrutamento é despertar o interesse dos candidatos, gerar candidaturas qualificadas e aumentar a visibilidade da organização como um local de trabalho desejável (Talarico, 2022).

Assim, o Marketing de Recrutamento utiliza as estratégias e táticas de Marketing para promover as oportunidades de emprego, enquanto o EB estabelece a base para essas estratégias, criando uma identidade atrativa para a organização como empregadora. Ambos trabalham em conjunto para atrair talentos qualificados, garantir uma boa adaptação cultural e manter os colaboradores envolvidos e motivados (Ball et al., 2016).

2.2.4.8. Redes Sociais

Hoje em dia, já existem diversas organizações a recorrer às Redes Sociais para comunicar a marca empregadora, ou seja, para campanhas de EB que têm em vista aumentar o seu poder de atratividade, ou, no limite, existem muitas a planear fazê-lo (Brecht et al., 2011). O alcance global destas Redes Sociais atrai muito as organizações, uma vez que se encontram vários grupos-alvo nestas redes. Apesar disso, muitas organizações não têm ainda estratégias explícitas para o EB através das Redes Sociais, o que é paradoxal, tendo em mente que, caso as organizações seguissem estratégias de construção e manutenção da sua presença nas Redes Sociais, poderiam mais eficazmente alcançar os seus grupos-alvo (Pirić et al., 2018). Se as organizações tiverem êxito nessa presença nas redes, podem ampliar o conhecimento da sua marca empregadora, obter *feedback* valioso, estabelecer ligações com potenciais funcionários, assim como manter o pessoal existente e recrutar novos colaboradores (Brecht et al., 2011).

As Redes Sociais desempenham um papel significativo no EB de uma organização, uma vez que oferecem uma plataforma ampla e acessível para se comunicar com os candidatos, colaboradores e público em geral, pois têm um alcance global e milhares de milhões de utilizadores ativos (Oncioiu et al., 2022). Ao utilizar plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e outras, as organizações podem alcançar um público amplo e diversificado e, em concreto, uma muito maior probabilidade de chegar às novas gerações de trabalho já nascidas digitais (Zehetner & Zehetner, 2019). Esta abrangência proporciona uma oportunidade única para promover a marca empregadora, partilhar conteúdo relevante e atrair potenciais candidatos. As Redes Sociais aumentam a visibilidade da organização no mercado de trabalho e permitem que ela seja descoberta por um público mais amplo, facilitando a partilha rápida e fácil de informações, notícias, eventos e conteúdos relacionados com a organização. A organização pode, assim, manter os candidatos e colaboradores informados sobre desenvolvimentos importantes, como oportunidades de emprego, benefícios, programas de desenvolvimento, conquistas da equipa e eventos institucionais (Couldry & van Dijck, 2015).

A partilha eficaz de conteúdo nas Redes Sociais ajuda a criar uma imagem positiva e atualizada da organização como empregadora (Liu, 2010). As Redes Sociais proporcionam um ambiente interativo e permitem que a organização se envolva diretamente com o público, respondendo a perguntas, fornecendo informações adicionais, promovendo a interação por meio de inquéritos e pesquisas, criando, desta maneira, uma comunidade *online* de colaboradores e seguidores interessados na organização (Köpp et al., 2014). O envolvimento nas Redes Sociais constrói relacionamentos e mostra que a organização valoriza a opinião dos candidatos e colaboradores, fortalecendo a sua imagem como empregadora atenciosa e envolvente (Pirić et al., 2018).

As Redes Sociais são particularmente relevantes para alcançar a geração mais jovem de profissionais, como os *millennials* e a geração Z. Estes grupos são altamente ativos nas Redes Sociais e tendem a pesquisar e avaliar organizações por meio dessas plataformas antes de tomar decisões sobre oportunidades de emprego (Pandita, 2022). Ter uma presença forte e positiva nas Redes Sociais é crucial para atrair e envolver esses candidatos em potencial.

2.2.4.9. Botão de Envio de CV

É fácil perceber que um Botão de Envio de CV que facilite as candidaturas seja essencial para as novas gerações (Klepek & Starzyczná, 2018). A candidatura pelo LinkedIn através do envio simplificado do CV já constante na plataforma tornou-se uma alavanca para os candidatos. O ritmo alucinante a que vive, especialmente, a gen Z leva a que todos os processos que remetam para grandes formulários e para processos de candidatura complexos sejam, muitas vezes, preteridos, o que não garante às organizações quantidade e qualidade adequadas ao processo de seleção (Martinho et al., 2019).

Esta questão atual sobre a importância de facilitar as candidaturas num mercado que tem algumas dificuldades em contratar (Amaro, 2021), tem sido longamente discutida por profissionais de diversas áreas no LinkedIn, ressaltando a importância que este tema começa a ter e a crescente relevância de que se revestirá no futuro próximo, devido às características particulares da gen Z (Zehetner & Zehetner, 2019), aquela que, como anteriormente referido, é o futuro (já presente) da força de trabalho.

2.2.4.10. Newsletter (por meios digitais)

A *Newsletter* é apontada como a fonte primária de uma boa comunicação interna (Sparks, 1997) e, sendo esta uma dimensão que muitos autores especialistas na área dos RH consideram altamente relevante para uma estratégia de EB consistente e efetiva (Pološki Vokić et al., 2022), importa considerá-la como uma das ferramentas que emergem como essenciais neste contexto. Na realidade, estudos apontam para uma relação positiva significativa entre a satisfação geral dos empregados com a comunicação interna nas organizações e a atratividade global que atribuem aos seus empregadores (Pološki Vokić et al., 2022).

Uma *Newsletter* Digital permite que a empresa se comunique diretamente com o seu público-alvo, chegando diretamente à caixa de entrada dos destinatários, garantindo que a mensagem seja entregue de forma eficaz e alcance as pessoas certas, sejam colaboradores, clientes ou outros *stakeholders*, criando uma oportunidade valiosa para transmitir informações importantes, atualizações e novidades de maneira direta e personalizada (Welch, 2012). Uma *Newsletter* Digital oferece, ainda, a oportunidade de segmentar o público e personalizar a mensagem de acordo com as preferências e características específicas de cada destinatário. Deste modo, a empresa pode enviar

conteúdo relevante e personalizado, adaptado aos interesses e necessidades individuais de cada pessoa. A segmentação e a personalização aumentam a eficácia da *Newsletter*, tornando-a mais atraente e significativa para os destinatários.

Foi em consequência da vasta abrangência do conceito de marca empregadora em causa que se iniciou esta investigação com uma RSL sobre o tema, tendo em vista conhecer em profundidade o conceito e avaliar se existiam lacunas que pudessem ser colmatadas. As conclusões da RSL deram forma à revisão da literatura sobre a era digital e as novas gerações do trabalho, com vista a perceber a relação destas com o digital e de que forma a marca empregadora se deveria posicionar perante esta relação. Como foi explanado no início do texto, assim se chegou à pergunta de partida que norteou esta investigação e que se relembra neste ponto, antes de abordar os passos necessários para dar lhe dar resposta: «Quais são as ferramentas de que as organizações devem dispor para comunicar a sua marca empregadora na era digital?».

3. Metodologia

Neste capítulo encontram-se expostos o problema de investigação decorrente do *gap* identificado na revisão da literatura, aqui plasmado nos objetivos geral e específicos, bem como a fundamentação para a metodologia de investigação adotada, através de estudos epistemológicos que sustentam as escolhas feitas ao longo de todo o processo com o objetivo de dar resposta à pergunta de investigação: **Quais são as ferramentas de que as organizações devem dispor para comunicar a sua marca empregadora na era digital?**

3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta investigação é criar uma **Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora (*Employer Branding*) na Era Digital**, contribuindo com um veículo para o diálogo entre as organizações e as novas gerações do trabalho, em especial a geração já nascida digital, a gen Z (Pandita, 2022), no sentido de dar resposta à pergunta de investigação, que surgiu da extensa revisão da literatura e que orientou o estudo empírico.

3.2 Objetivos específicos

Esta investigação tem como objetivos específicos:

1. Compreender em profundidade o conceito de EB e a sua relação com a GT, bem como conhecer a produção científica relevante na área durante a década de 2010 a 2020;
2. Caracterizar as novas gerações do trabalho, com particular incidência na gen Z, a primeira geração já nascida digital;
3. Identificar, primeiro através da literatura e posteriormente através de um estudo exploratório qualitativo, as dimensões/ferramentas digitais importantes para a comunicação do EB na presente era digital;
4. Criar o primeiro esboço de uma matriz de ferramentas para a comunicação do EB na era digital;
5. Perceber se as ferramentas digitais encontradas são realmente importantes para o diálogo com as gerações no mercado de trabalho, através de um estudo quantitativo que fortaleça as conclusões anteriores;
6. Criar uma proposta final, baseada nas conclusões da presente investigação, de uma Matriz de Ferramentas que permita às organizações comunicar o seu EB com efetividade na era digital.

3.3 Fundamentação da escolha metodológica

A triangulação na investigação é a utilização de mais do que uma abordagem para a investigação de uma questão. O objetivo é aumentar a confiança nos resultados através da confirmação de uma proposta, utilizando duas ou mais abordagens diferentes. A combinação de resultados de duas ou mais abordagens rigorosas fornece uma imagem mais abrangente dos resultados do que qualquer uma das abordagens poderia fazer sozinha (Heale & Forbes, 2013). Os dados que deram origem a este trabalho de investigação foram reunidos usando triangulação metodológica, envolvendo mais de um método para recolher e analisar os mesmos, uma vez que, segundo Downward & Mearman (2007), esta abordagem aumenta a credibilidade e a validade da pesquisa empírica aqui levada a cabo.

Desta forma, recorrer-se-á na presente investigação às abordagens qualitativa e quantitativa, usando diversos métodos característicos de cada uma, tendo em mente que a força de um método pode equilibrar fraquezas de outros métodos, gerando novos conhecimentos e mostrando padrões ou relações intrínsecas que, com uma única abordagem metodológica, poderiam não ser revelados. Cabe ao investigador encontrar uma forma coerente de conjugar os diferentes métodos utilizados, no sentido de encontrar uma proposta para dar resposta à sua pergunta de investigação, de forma perceptível e robusta. Consequentemente, pode afirmar-se que a investigação científica faz aquisição de conhecimento de diversas formas (Silverman, 2011) :

- Determina o que precisa «de ser encontrado», revendo o conhecimento científico prévio, amiúde através de artigos científicos;
- Formula um problema, muitas vezes sintetizado numa pergunta de investigação que norteia a procura, baseada em teoria e conceitos aceites pela comunidade científica;
- Utiliza métodos rigorosos e diversos para descobrir factos surpreendentes e novos, em vez de apenas se limitar a confirmar o já conhecido;
- Procura, frequentemente, o conhecimento pelo conhecimento, não se limitando a «resolver problemas».

É deste entendimento que nasce a definição primária da pesquisa, que pretende espelhar o caminho do método científico transposto para a presente investigação, na qual, como atrás mencionado, se faz uso de duas abordagens metodológicas, a qualitativa e a quantitativa. A abordagem qualitativa, que se enquadra num paradigma holístico-interpretativo, permite um melhor conhecimento da situação e privilegia uma abordagem interpretativa (Sousa & Costa, 2014). Neste sentido, assume-se como uma metodologia adequada a uma primeira incursão no tema, pois a relação entre o digital e a comunicação do EB, se bem que referenciada em alguns trabalhos, não está ainda estudada em profundidade, exigindo a compreensão detalhada dos fenómenos em causa uma aproximação que permita interpretar significados (Maxwell, 1996) e descobrir, muitas vezes teoricamente, fenómenos e dimensões até então desconhecidas. Por descoberta entende-se aqui a aquisição de conhecimento através do método científico, que é, na essência, uma forma bastante diferenciada do senso comum para chegar ao conhecimento (Silverman, 2011).

Já a abordagem quantitativa, que se enquadra num paradigma hipotético-dedutivo, enfatiza, de acordo com Muijs (2010), medidas objetivas e a análise estatística, matemática ou numérica de dados recolhidos por meio de pesquisas, questionários e tratamento de dados ou pela manipulação de dados estatísticos pré-existentes usando técnicas computacionais. A pesquisa quantitativa concentra-se na recolha de dados numéricos e na sua generalização aplicada a grupos de pessoas ou na explicação de um fenómeno específico. O objetivo geral de uma investigação usando métodos quantitativos é classificar características, contá-las e construir modelos estatísticos na tentativa de explicar o que é observado (Stockemer, 2019). Os métodos de investigação quantitativa são concebidos com o intuito de utilizar métodos científicos e estatísticos para desenvolver e testar hipóteses, geralmente com a intenção de aprofundar a compreensão sobre o mundo e sobre o seu funcionamento. Esta abordagem deriva de uma epistemologia positivista, que acredita na existência de uma realidade objetiva que, como tal, pode ser expressa numericamente e através de conceitos estatisticamente significantes, com base em resultados quantitativos, dados exatos e confiáveis, testes de teorias, interpretação e estatística (Silvino, 2007).

As principais características de cada uma destas abordagens, que se complementam e são necessariamente mais fortes em conjunto do que cada uma isoladamente, encontram-se sistematizadas na Tabela 4.

Tabela 4

Diferenças entre as metodologias qualitativa e quantitativa

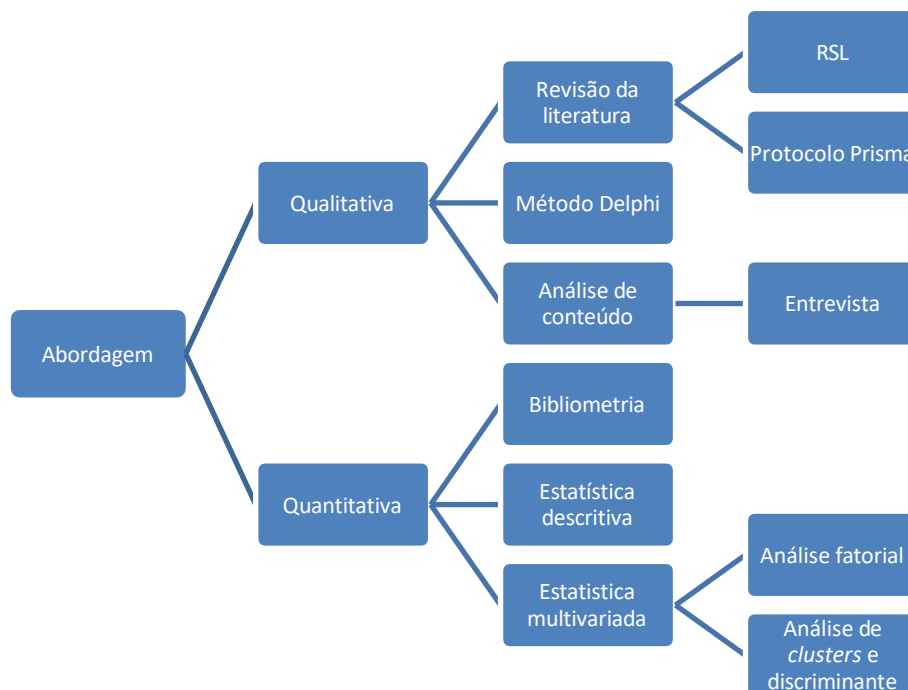
Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa
Descreve fenómenos em contexto	Gera dados que permitem análise numérica
Interpreta processos ou significados	Usa cálculo estatístico
Usa conceitos-base teóricos	Usa <i>software</i> de análise estatística e escalas validadas
Procura «compreender»	Procura explicar e correlacionar

Nota: Adaptado de Silverman (2011).

Dentro de cada um dos paradigmas metodológicos foram usados métodos e técnicas próprias desse paradigma. As técnicas de pesquisa possibilitam análises específicas de acordo com a metodologia seguida na investigação em que são utilizadas. Os métodos e respetivas técnicas usados nesta investigação em cada uma das abordagens (*vd.* Fig. 17) serão explanados mais detalhadamente em seguida.

Figura 17

Métodos e técnicas usados nesta investigação



Para dar início a esta investigação optou-se pela revisão sistemática da literatura (RSL). Esta escolha prendeu-se com o facto de tentar entender pormenorizadamente o conceito de EB em duas vertentes: por um lado, perceber se este conceito era uma ferramenta essencial da GT no que diz respeito à atração do talento; por outro lado, ao analisar toda a literatura científica relevante da última década (2010-2020), compreender quais as lacunas que poderiam existir, encontrando o ângulo onde esta investigação pudesse dar um contributo real, contribuindo ao mesmo tempo para a discussão sobre o conceito, que se tornou tão relevante nos últimos tempos. Os objetivos da RSL, sintetizados na Figura 18, revelam-se ideais para a tarefa proposta:

Figura 18

Objetivos da RSL



Nota: Adaptado de Dekkers et al., 2022.

Todos estes objetivos são, certamente, importantes, com especial relevância para dois aspetos - contextualizar a investigação e identificar possíveis lacunas - ambos, de certa forma, o motor para a escolha desta técnica na presente investigação. A RSL foi efetuada através do protocolo PRISMA e recorreu-se a uma *checklist* para identificar todos os itens a incluir neste tipo de revisão. Utilizando este protocolo, foram seguidas as etapas preconizadas e definidas as bases de dados científicas para esta investigação (Scopus e WoS), os critérios de inclusão/exclusão e as *keywords* a serem utilizadas na pesquisa (Moher et al., 2009). Após concretizada esta pesquisa, seguiu-se a triagem segundo os critérios definidos. Por fim, foram analisados os conteúdos dos sessenta artigos selecionados, fazendo uma síntese das principais conclusões, autores e dimensões do EB em causa em cada um deles.

Para a prossecução da RSL foi ainda utilizada uma técnica de natureza quantitativa, a bibliometria, cujo objetivo é a medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento, acompanhando parâmetros tais como autores, número de *keywords*, países

de origem da investigação, revistas científicas mais procuradas, técnicas de pesquisa mais utilizadas, entre outros (Donthu et al., 2021). A bibliometria foi-nos útil para perceber as tendências nesta área de investigação e aferir o aumento de interesse pela temática, pois a esmagadora maioria das publicações mais importantes nesta área recai sobre os últimos anos, com 70% dos artigos selecionados a pertencer aos anos 2016-2020.

A seguir à RSL que identificou um *gap* significativo, pois apenas existiam 4 artigos que referiam o digital e a sua relação com o EB, avançou-se para uma revisão robusta da literatura sobre a era digital, incluindo as novas gerações do trabalho e a lacuna identificada. Finda esta fase, tomou então forma a pergunta de partida que orientou a investigação: Quais são as ferramentas de que as organizações devem dispor para comunicar a sua marca empregadora na era digital?

O passo lógico seguinte foi um estudo qualitativo exploratório que permitiu uma visão mais abrangente (Hsieh & Shannon, 2005) das dimensões/ferramentas do digital encontradas na literatura, com especial relevância para os profissionais que trabalham efetivamente o EB para comunicarem a sua marca. O recurso ao método de investigação qualitativa garantiu ao estudo usufruir das suas características valiosas no sentido de: fornecer descrições ricas de fenómenos complexos; seguir acontecimentos únicos ou inesperados; iluminar a experiência e a interpretação de acontecimentos por atores com interesses e papéis muito diferentes; dar voz àqueles cujas opiniões raramente são ouvidas; conduzir explorações iniciais para desenvolver teorias e gerar, quiçá mesmo testar, hipóteses; e avançar para explicações (Sofaer, 1999).

Para tal, elaborou-se uma entrevista a ser apresentada a profissionais, responsáveis na sua organização pela área em estudo. A entrevista é fechada, com uma última pergunta deixada em aberto para dar espaço a possíveis ferramentas que não estivessem contempladas pela nossa revisão teórica (*vd.* Anexo II). O tratamento dos dados recolhidos foi feito com NVivo, com contagem de palavras e tabelas de relação, nuvens de palavras e alguma abordagem gráfica.

Os resultados destes dados deram origem a um primeiro esboço de uma Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital. Em seguida foi construído um questionário com o objetivo de consolidar os resultados obtidos no estudo qualitativo, obtendo desta feita dados junto daqueles a quem as ferramentas de comunicação devem impactar, ou seja, as gerações presentes no mercado de trabalho,

com especial incidência nas que representam o futuro da força de trabalho (Y e Z). Este questionário serviu de base ao estudo quantitativo.

Os questionários devem ser equacionados à medida da investigação a que se destinam, incluindo uma série de questões que dizem respeito ao tema em estudo (Roopa & Rani, 2012). Através das ferramentas elencadas no estudo qualitativo, os investigadores esperam criar um questionário que se afirme como um bom instrumento de recolha de dados para a investigação quantitativa (Krosnick, 2017). O questionário desenvolvido para a presente investigação operacionaliza as ferramentas encontradas no estudo qualitativo em resultados de cada uma dessas ferramentas para o público à qual se destina, neste caso a força de trabalho externa e interna. Cada uma das ferramentas é refletida através de três resultados decorrentes do seu uso, para podermos aferir a importância que têm para comunicar o EB positivo e, conseqüentemente, como indutoras da intenção de um candidato concorrer a uma determinada vaga, potenciando o poder de atração das organizações que as usam.

Este questionário foi submetido a um painel Delphi, no sentido de ser validado por especialistas da área. O método Delphi foi desenvolvido na década de 1950 pela RAND Corporation e continua a ser uma ferramenta amplamente usada para recolher informações sobre problemas ou cenários do mundo real (Hsu & Sandford, 2007), tendo como objetivo obter o consenso de um painel de especialistas sobre uma temática específica (Powell, 2003). O objetivo desta técnica é facilitar a comunicação de grupo estruturada, a fim de reunir um consenso de opiniões de peritos face a problemas mais ou menos complexos (Grime & Wright, 2016). Os princípios do método baseiam-se em dois pilares: a) mais mentes são melhores do que uma única mente; e b) os esforços de grupo estruturados conduzem a resultados mais precisos do que os não estruturados. Os mesmos autores defendem que o método Delphi pode aparecer em diferentes fases do processo de investigação e que é adequado à resolução de vários problemas em investigação social, tais como: identificação do tema de investigação, especificação da(s) questão(ões) de investigação, seleção de variáveis de interesse, identificação preliminar das relações causais, definição de construções de instrumentos de recolha de dados, entre outros. No caso da presente investigação, será apresentado ao painel Delphi cuidadosamente selecionado, do qual fazem parte especialistas das diversas áreas relacionadas com o digital e com a gestão de pessoas e do EB, o questionário construído especificamente para perceber de que forma são impactadas as gerações do trabalho pelas várias ferramentas

do digital de interesse para o EB identificadas no estudo qualitativo. Esta técnica tem-se vindo a revelar como a mais adequada para validar um instrumento desta natureza por permitir, através de diversas rondas se necessário, um levantamento dos diversos pontos de vistas dos participantes (Donohoe & Needham, 2009).

Após a validação do instrumento pelo painel Delphi, foi efetuada a recolha de dados para o estudo quantitativo através do lançamento do questionário nas Redes Sociais. A utilização de dados recolhidos através das Redes Sociais para potenciar a investigação com recurso a inquérito por questionário é um campo de estudo recente com uma vasta gama de aplicações, sendo certo que o potencial desta abordagem é evidente (Bianchi et al, 2023), tendo em conta que permite alavancar diferentes formas de fazer avançar o paradigma deste tipo de investigação. Com o advento das Redes Sociais, estas tornaram-se o espaço na Internet onde as pessoas se encontram e, à luz deste novo movimento social, podem e devem ser vistas como a forma potencial de chegar rapidamente a mais participantes em investigações na área das ciências sociais (Kayam & Hirsch, 2012), com especial ênfase para os veículos mais usados pelas gerações em causa, nomeadamente, o Instagram no caso da gen Z (Kertamukti, 2022) . Procura-se, com este estudo quantitativo, ouvir as duas partes interessadas. Uma vez que os profissionais da área já foram sondados, almeja-se nesta fase encontrar a voz da força de trabalho, ou seja, perceber, através de uma análise estatística robusta e dos resultados daí decorrentes, quais as ferramentas que têm efetivamente mais impacto na comunicação do EB.

Para o tratamento dos dados recolhidos através do questionário foram usados diversos métodos e técnicas do paradigma quantitativo. Recorreu-se à estatística descritiva e multivariada, um instrumento analítico utilizado para descrever, resumir e tirar conclusões sobre os dados. Os dois principais objetivos da estatística são a estatística descritiva e a estatística inferencial. A estatística descritiva envolve a recolha, organização e resumo de um determinado conjunto de dados, enquanto a estatística inferencial diz respeito à obtenção de conclusões referentes a uma população a partir dos resultados obtidos através da amostra (Simonet, 2005) . Em geral, todas as técnicas de análise estatística que avaliam simultaneamente múltiplas medidas sobre o objeto de investigação podem ser consideradas como uma análise multivariada (Hair et al., 2013).

Neste sentido, a presente investigação alicerça-se em várias técnicas específicas do espectro da análise multivariada, como a análise fatorial exploratória e a análise de *clusters*. As técnicas de análise multivariada são muito utilizadas em investigação porque

oferecem uma forte contribuição na formação do conhecimento (Tabachnick & Fidell, 2019). Por sua vez, a análise fatorial, desde sempre muito utilizada nos estudos em ciências sociais com o objetivo de «avaliar a dimensionalidade de uma série de indicadores de maneira a identificar o menor número de traços latentes que explica o padrão das correlações» (Costello & Osborne, 2005, p. 27) amplia a possibilidade de compreender melhor quais as ferramentas que têm importância real para o público a que são destinadas. O princípio de uma análise fatorial é uma matriz de correlação ou de covariância entre todas as variáveis de interesse e é a partir desta matriz que tentamos perceber a relação entre os itens (Costello & Osborne, 2005). Como a análise fatorial pode vir a definir um número menor de fatores, isso facilita a descoberta de relações que, a olho nu, não eram patentes, representando cada fator uma combinação linear das variáveis originais. Os fatores representam as dimensões latentes, sendo um resumo das variáveis originais que, no entanto, conseguem manter a sua representatividade, sendo esta a grande vantagem da técnica (DiStefano et al., 2009). A proposta da análise fatorial exploratória (AFE) revela não só o número de dimensões pertinentes (que neste caso representam ferramentas do digital), mas também quais são essas dimensões, ou seja, quais são as que contêm em si informação original importante.

Já a análise de *clusters* e a análise discriminante, ambas igualmente técnicas da estatística multivariada, têm por objetivo identificar grupos homogêneos nos dados, com base em variáveis ou em casos, ao mesmo tempo que permitem a identificação das variáveis que os discriminam de forma significativa. A análise de *clusters* (ou de agrupamentos) classifica, então, objetos e pessoas com base na observação das semelhanças e das diferenças, ou seja, dado um conjunto de n indivíduos, sobre os quais existe informação de p variáveis, o método agrupa os indivíduos em função dessa informação, de modo a que os indivíduos de um grupo sejam simultaneamente tão semelhantes entre si quanto possível e tão diferentes dos restantes grupos quanto possível (Murtagh & Contreras, 2012). Neste sentido, pode afirmar-se que tanto a análise de *clusters* como a análise discriminante servem para agrupar e classificar objetos ou pessoas através da observação das suas semelhanças por oposição às suas diferenças, agrupando as populações estudadas em grupos relativamente homogêneos (Murtagh & Contreras, 2012). Como a análise de *clusters* não permite inferência para os parâmetros populacionais, tem poucos pressupostos estatísticos. Em termos de abordagem, esta poderá ser realizada através de algoritmo hierárquico ou não hierárquico. O algoritmo não hierárquico exige que sejam

definidos, desde logo, o número de *clusters* que conterão todos os casos, não se aplicando, portanto, a este estudo, uma vez que esse número não está definido à partida. Ao invés, o algoritmo hierárquico com a abordagem de método aglomerativo é perfeitamente adequado, pois o processo de *clusters* inicia-se com diversos grupos de apenas um indivíduo, até se encontrar um grupo que inclui todos os indivíduos (Saraçlı et al., 2013). Neste contexto são aplicados os métodos *Average Linkage Between Groups* e o critério de Ward. Foi ainda usado o algoritmo não hierárquico para a validação dos dados obtidos. Em suma, através desta análise foi possível encontrar semelhanças e diferenças entre os diversos indivíduos da amostra e identificar possíveis *clusters*.

No que concerne a análise discriminante, ela permite a identificação das variáveis discriminantes e das funções discriminantes que podem ser construídas para a efetiva discriminação entre grupos. A análise linear discriminante foi levada a cabo tendo por base os pressupostos de normalidade multivariada das variáveis e de homogeneidade de variância dos diversos *clusters*.

A partir destes dois pontos de vista, EB (organizações) e força de trabalho, após uma reflexão fundamentada nos resultados de toda a investigação descrita, propõe-se uma resposta à pergunta da investigação, apresentando **o conjunto de ferramentas essenciais para comunicar, eficazmente, a marca empregadora na nossa era, cada dia que passa mais digital.**

Posto isto, o *design* da presente investigação pode ser esquematizado da seguinte forma (vd. Fig.19):

Figura 19

Design simplificado da investigação



ESTUDO EMPÍRICO

4. Abordagem qualitativa

4.1. Estudo qualitativo

A primeira parte da investigação empírica alicerça-se numa abordagem qualitativa. Este tipo de abordagem oferece um conhecimento mais abrangente sobre uma situação e favorece uma abordagem interpretativa (Sousa & Costa, 2014), sendo as interpretações do fenómeno processadas de modo indutivo. Neste sentido, a metodologia qualitativa revela-se a mais adequada para a presente fase do estudo deste tema ainda pouco explorado. Recorrendo a esta metodologia e ao *software* de análise de conteúdo NVivo, procura-se selecionar, de entre as dimensões do digital identificadas na literatura, aquelas consideradas cruciais para os profissionais de EB (Marketing e RH). O contributo deste trabalho almeja ir mais além, apresentando uma matriz de ferramentas digitais que permitam às organizações não só comunicar eficazmente a sua Marca Empregadora, como capacitar atempadamente o seu capital humano para os desafios da transformação digital.

4.1.1. Amostra

Nesta pesquisa utiliza-se uma amostra de conveniência. Pese embora as suas limitações, este tipo de amostra não probabilística (Galloway, 2004) é adequada à situação em estudo, uma vez que, devido à sua natureza qualitativa, não tem por objetivo fazer inferências sobre a população em geral, mas sim interpretar o fenómeno em questão em relação à amostra selecionada. No sentido de assegurar a prossecução dos objetivos e a representação de características semelhantes dos indivíduos na amostra foram seguidos dois critérios: 1) Profissionais nas áreas de RH ou Marketing; 2) Responsáveis pelo EB no seio das organizações. O número total de participantes é de 42 pessoas, pertencendo 23 a departamentos de Marketing e 19 a departamentos de RH.

4.1.2. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados utilizado foi uma entrevista (*vd.* Anexo II) com três secções distintas: 1) caracterização sociodemográfica da amostra; 2) perguntas fechadas sobre as dimensões que emergiram da literatura como relevantes para a disseminação do EB digital (*vd.* Tab. 3); 3) perguntas abertas para explorar dimensões consideradas importantes pelos profissionais que possam não ter sido identificadas na literatura.

Uma entrevista fechada tem algumas características que, na presente investigação, foram consideradas importantes, a saber: a) padronização, pois uma entrevista fechada envolve o uso de perguntas pré-determinadas, com opções de resposta definidas. Isso permite que os pesquisadores recolham dados de maneira padronizada, garantindo consistência nas respostas dos participantes, o que facilita a análise e comparação dos dados, tornando-os mais confiáveis e válidos (Babbie, 1999); b) eficiência, uma vez que uma entrevista fechada pode ser mais eficiente em termos de tempo, especialmente quando há um grande número de participantes. As perguntas são estruturadas de antemão, o que agiliza o processo de entrevista e reduz o tempo necessário para conduzir cada entrevista individualmente (Babbie & Edgerton, 2023); c) comparação direta, pois com perguntas e opções de resposta semelhantes para todos os participantes, uma entrevista fechada permite uma comparação direta entre diferentes entrevistados. Este processo pode ser útil para investigar diferenças ou similaridades nas opiniões, atitudes ou experiências de diferentes indivíduos ou grupos; d) Controle sobre o tópico: com perguntas pré-determinadas; uma entrevista fechada permite que os pesquisadores direcionem a discussão para tópicos específicos de interesse, o que ajuda a garantir que os dados recolhidos são relevantes para a pesquisa e estão alinhados com os objetivos do estudo (Silverman, 2020).

4.1.3. Caracterização da amostra

Como se pode constatar na Tabela 5, a amostra é maioritariamente constituída por mulheres (57%) e são os departamentos de Marketing que fornecem a maioria dos participantes (23 indivíduos). No que concerne a idade, 20 entrevistados recaem no

intervalo 46-55, que representa quase 50% da amostra. Os participantes com um grau universitário são claramente a maioria, 28 dos inquiridos, todavia apenas um realizou o doutoramento. No que diz respeito aos anos de experiência na área atual de desempenho de funções (Marketing ou RH), verificam-se 15 indivíduos na faixa dos 6 aos 10 anos, que tornam este o intervalo mais expressivo da amostra.

Tabela 5

Caracterização da amostra do estudo qualitativo

Género			Idade		Formação académica		Departamento		Anos de experiência	
Feminino	24	57%	<25	1	Técnica	2	Marketing	9	1-5	3
			25-35	5					Licenciatura	18
			36-45	8	Mestrado	4				
			46-55	9			Doutoramento	0	RH	12
			>55	1	>20	1				
Masculino	18	43%	<25	0	Técnica	3	Marketing	14	1-5	1
			25-35	1					Licenciatura	10
			36-45	4	Mestrado	4				
			46-55	11			Doutoramento	1	RH	7
			>55	2	>20	0				

4.1.4. Análise e discussão de resultados

O conteúdo das entrevistas foi analisado com o *software* NVivo, que permitiu a identificação das ferramentas essenciais para a comunicação do EB, bem como da sua importância (Importante / Não Importante), com o objetivo de produzir uma *Crosstab*. A Tabela 6 revela os resultados do cruzamento de variáveis.

Tabela 6*Resultados da análise de dados*

Dimensões digitais de EB relevantes	Não importante	Importante
Botão de Envio de CV	3	39
Redes Sociais	4	38
Competências Digitais	9	33
Desenvolvimento de Conteúdos	0	42
<i>Copyright</i>	5	37
Comunicação Interna (Meios Digitais)	1	43
<i>Storytelling</i>	5	37
Produção de Vídeo e Imagem	24	18
<i>Marketing</i> de Recrutamento	7	35

Nota: Dados NVivo

Os dados recolhidos permitiram ainda elaborar uma nuvem de palavras (*vd.* Fig. 20), que evidencia imediatamente o peso das ferramentas identificadas para o EB digital, bem como a maior relevância de algumas, como a Comunicação Interna ou o Desenvolvimento de Conteúdos, ambas claramente mais importantes que as restantes, como fica patente na análise. O *Storytelling*, o *Copyright* e as Redes Sociais ou *Newsletter* surgem igualmente como relevantes para a discussão do tema em análise.

Figura 20

Nuvem de palavras



Nota: Word Cloud Software

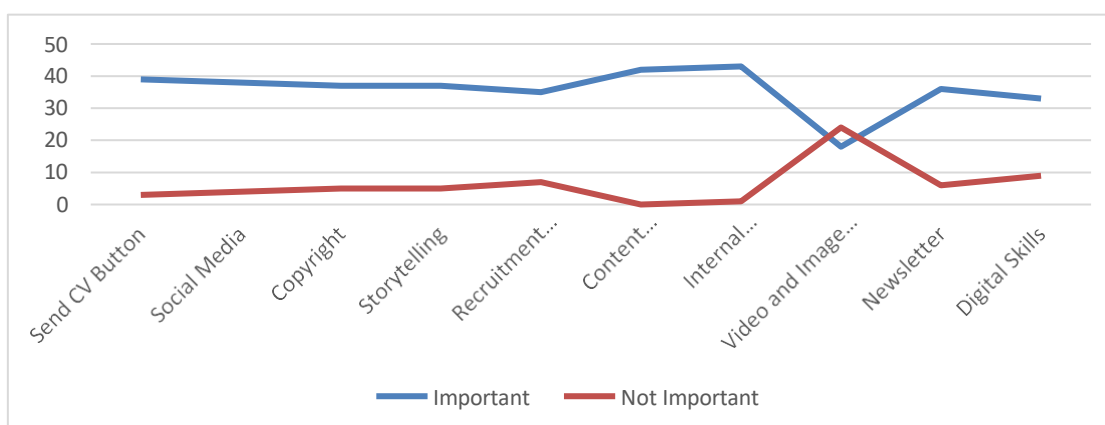
No que toca ao género dos indivíduos da amostra, não se verificaram diferenças relevantes nas respostas relativamente à importância das diversas ferramentas, porém constatou-se diferenças na importância atribuída às mesmas por parte dos elementos dos departamentos de Marketing e de RH. Assim, a Comunicação Interna e a *Newsletter* surgem como mais importantes para os RH, ao passo que o Marketing valoriza mais as dimensões de *Copyright* e *Storytelling*. Apesar de estas diferenças serem compreensíveis, devido à natureza dos dois departamentos em causa, este estudo aponta para o facto de parecer fulcral encarar as ferramentas de EB digital como transversais em ambos os departamentos, uma vez que, por exemplo, o Marketing Interno é essencial para a construção de um EB positivo, acima de tudo devido ao EVP se assumir como o «coração» do EB, o que torna evidente que este se desenvolve de dentro para fora. Esta diferença vai no sentido já apontado por alguns autores da necessidade de articulação destes dois departamentos (RH e Marketing) para a criação de uma marca empregadora forte (Puncheva-Michelotti et al., 2018) e do facto de muitas vezes isso não acontecer devido às próprias diferenças na forma de atuar dos departamentos em causa.

Verifica-se ainda que se encontra no intervalo de 16-20 anos de experiência profissional na respetiva área o maior número de pessoas que considerou como «não importante» tanto o *Storytelling* como as Competências Digitais. Este pode ser um indicador de que os profissionais mais experientes não estão a acompanhar as principais tendências e alterações que o mercado está a sofrer, o que poderá provocar uma dissonância perigosa com os tempos que correm e, conseqüentemente, originar um problema de sustentabilidade para as organizações.

Tendo em consideração que a Produção de Imagem e Vídeo (vd. Fig. 21) foi a única dimensão a receber mais escolhas de «não importante» do que «importante» por parte da amostra, foi decidido não incluir esta ferramenta na matriz proposta.

Figura 21

Frequência das ferramentas digitais



4.1.5. Esboço da Matriz de Ferramentas Digitais para a Comunicação da Marca Empregadora

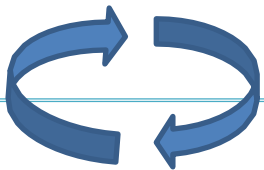
A matriz que será agora apresentada resulta da pesquisa efetuada (vd. Fig. 22) e visa transmitir as principais conclusões deste estudo, integrando as ferramentas que se afirmaram como mais relevantes para comunicar o EB de uma organização de modo sistemático, no sentido de alcançar as novas gerações no mercado de trabalho. Estas ferramentas foram consideradas pelos profissionais de Marketing e RH que participaram no estudo como fundamentais para comunicar o EB, tanto interna como externamente, e

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

para criar uma imagem forte da organização junto dos colaboradores e do mercado de trabalho.

Figura 22

Ferramentas para a comunicação do EB na era digital (primeiro draft)

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital	
DIMENSÃO INTERNA 	<i>Newsletter</i>
	Competências Digitais
	Desenvolvimento de Conteúdos
	<i>Copyright</i>
	Comunicação Interna por Meios Digitais
DIMENSÃO EXTERNA	<i>Storytelling</i>
	<i>Marketing</i> de Recrutamento por Meios Digitais
	Redes Sociais
	Botão Direto de Envio de CV

Obviamente, como indica a Figura 22, as dimensões interna e externa estão relacionadas uma com a outra e influenciam-se mutuamente. Quando utilizadas corretamente, as ferramentas da dimensão interna causam impacto na identidade e na cultura da organização, enquanto ampliam a sua disseminação à dimensão externa através dos meios digitais externos que, por sua vez, quando usados corretamente, terão impacto na imagem e na reputação do empregador e, conseqüentemente, na atração de colaboradores e no

reforço do EB (Backhaus & Tikoo, 2004), pois o núcleo do EB é diretamente afetado por eles. O objetivo essencial desta matriz é disponibilizar uma abordagem pioneira ao futuro que se prevê, permitindo às organizações atrair os melhores talentos para a sua força de trabalho.

Para comunicar com as novas gerações não basta apresentar uma boa EVP (Theodorsson et al., 2022); urge dar a conhecer ao mercado que os meios digitais vieram para ficar e que as organizações têm de se adaptar a esta realidade e capacitar os seus colaboradores com as competências necessárias para construir uma imagem positiva e forte no mercado, recorrendo a estes canais, através das ferramentas elencadas. Este esboço procura ser também uma contribuição valiosa para a discussão académica mais recente sobre o EB digital.

Foram assim alcançados os objetivos deste primeiro estudo empírico: de entre as ferramentas digitais mais importantes encontradas na literatura confirmou-se, junto dos responsáveis de EB no seio das organizações, quais as determinantes. Em seguida, conceptualizou-se uma matriz que explicita quais as ferramentas digitais a ser consideradas, quer a nível interno como externo, com o intuito de melhor comunicar o EB.

4.2. Método Delphi

Após o primeiro esboço da matriz de ferramentas para a comunicação da marca empregadora na era digital, através quer das dimensões encontradas na literatura, quer do primeiro estudo exploratório qualitativo, torna-se essencial para concretizar o objetivo da presente investigação levar em conta as percepções dos especialistas nas áreas que aqui se interligam, o EB e o Digital. Pretende-se, com esta abordagem, confirmar (ou não) a importância das ferramentas digitais encontradas, bem como construir um instrumento de recolha de dados (inquérito por questionário) que nos permita avançar para um estudo quantitativo abrangente junto de uma amostra robusta da população que compõe a força de trabalho futura, ou seja, centrada especialmente nas gerações Y e Z.

4.2.1. Sobre o Método

Com o intuito de concretizar esta consulta aos especialistas em causa recorreu-se ao Método Delphi, que diversos autores consideram ser a técnica mais adequada para a construção de consensos, uma vez que se subentende que um único indivíduo terá mais probabilidade de chegar a uma decisão errada do que um grupo de indivíduos (Hasson et al., 2000; Fink-Hafner et al., 2019). Este método consiste na aplicação de um questionário sobre um certo tópico a um grupo de especialistas, do qual façam parte pessoas que sejam reconhecidamente experientes e reputadas, tentando alcançar convergência de opiniões (Donohoe & Needham, 2009; Reeb, 2023) e tendo em vista explorar argumentos relevantes e oferecer diversos ângulos para essas diferentes opiniões sobre uma questão específica (Zartha Sossa et al., 2019).

O processo de aplicação da técnica Delphi, proposto por Velez-Pareja (2005), é um modelo que consiste em oito etapas, descritas a seguir:

1. Seleção do tema: Definir claramente o tema a ser abordado, delimitando o objeto de estudo e identificando as principais questões a serem exploradas.
2. Seleção dos especialistas: Selecionar um grupo de especialistas com conhecimento relevante e experiência prática na área de estudo. O tamanho do grupo pode variar de acordo com a complexidade do tema

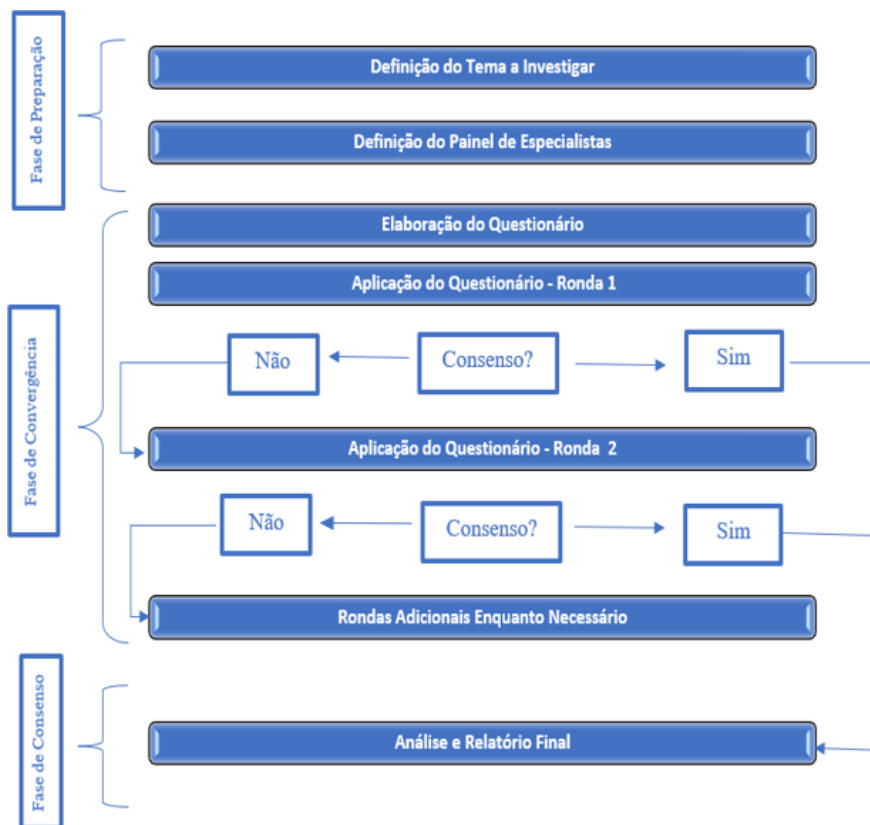
3. **Elaboração do questionário:** Elaborar um questionário claro e objetivo, com perguntas abertas ou fechadas, que permitam a recolha de informações relevantes e precisas sobre o tema. O questionário deve ser enviado aos especialistas com tempo suficiente para responderem.
4. **Primeira ronda:** Enviar o questionário aos especialistas selecionados e recolher as suas respostas. É importante garantir o anonimato das respostas, para que os especialistas possam responder com sinceridade e sem influência externa.
5. **Análise das respostas:** Analisar as respostas dos especialistas e identificar as principais tendências, convergências e divergências de opiniões. Essas informações serão utilizadas para elaborar um relatório que será enviado aos especialistas para a próxima ronda.
6. **Segunda ronda:** Elaborar um relatório com base nas respostas da primeira ronda e enviar aos especialistas, com o objetivo de fornecer *feedback* sobre as opiniões dos outros especialistas. Os especialistas deverão responder a novas perguntas com base nas informações fornecidas no relatório.
7. **Rondas subsequentes:** Repetir o processo de envio de relatórios e perguntas até que se alcance um consenso ou estabilidade nas respostas dos especialistas.
8. **Análise final:** Analisar as respostas das rondas subsequentes e elaborar um relatório final com as principais conclusões e recomendações.

O modelo proposto por Velez-Pareja (2005) enfatiza a importância do *feedback* aos especialistas, permitindo que eles possam ajustar as suas respostas com base nas informações fornecidas pelos outros membros integrantes do painel. Além disso, o modelo destaca a importância da análise dos resultados obtidos, que devem ser interpretados com cuidado para garantir a validade e a fiabilidade dos mesmos.

Já Donohoe & Needham (2009) identificam 3 fases distintas na aplicação da técnica Delphi: preparação, convergência e consenso. O processo pode, desta forma, ser esquematizado como se pode ver na Figura 23. Neste trabalho, seguem-se as fases preconizadas por Donohoe & Needham (2009), bem como as etapas propostas por Velez-Pareja (2005).

Figura 23

Processo de aplicação da técnica Delphi



Nota: adaptado de Donohoe & Needham (2009) e Velez-Pareja (2005)

4.2.2. Fase de Preparação

Os sete especialistas participantes neste painel foram criteriosamente escolhidos com base no seu conhecimento, experiência e competências demonstradas no tema em discussão, em linha com o defendido por diversos autores que indicam que um painel Delphi tanto pode ser constituído por três membros como por oitenta, pois o que determina o sucesso e validade do processo é que a escolha recaia sobre pessoas com reais conhecimentos sobre o tema em estudo e que estejam realmente dispostas a um envolvimento sério em diversas rondas de perguntas sobre o tópico em causa (Mullen, 2003; Grisham, 2009). Na

Tabela 7 são apresentadas as informações relevantes sobre os elementos escolhidos para o painel.

Tabela 7

Informação sobre os participantes no painel Delphi

Participantes	Função	Anos de Experiência
1	<i>Copywriter</i> Especialista em <i>Storytelling</i>	12 anos
2	Diretora de Marketing Investidora Especialista em marketing	17 anos
3	CCO Especialista em <i>neuromarketing</i>	14 anos
4	Diretor de RH	20 anos
5	CEO Especialista em TI	6 anos
6	CEO Especialista em gestão do talento	11 anos
7	Diretora de RH	15 anos

No decorrer deste painel foram conduzidas três rondas. A primeira foi uma ronda de validação da matriz de ferramentas para a comunicação do EB na era digital (vd. Fig. 22), apresentada no final do estudo qualitativo que deu início à parte empírica da presente investigação (vd. 4.1.5). As rondas seguintes visaram a validação do questionário que foi criado com base na operacionalização das ferramentas validadas na primeira ronda, instrumento a ser usado para o estudo quantitativo subsequente, que tem em vista fortalecer as conclusões da abordagem qualitativa, «ouvindo» as gerações presentes no mercado de trabalho, com especial incidência nas que representam o futuro do trabalho, gen Y e Z. As rondas referidas foram conduzidas entre julho e agosto de 2022, quer através de uma primeira troca de *emails* no sentido de clarificar o processo, quer através da aplicação de questionários usando a plataforma Google Forms, tendo os participantes sido elucidados do objetivo do estudo, bem como do resultado esperado. Todas as condições éticas foram garantidas pelos investigadores.

4.2.3. Fase de Convergência

Iniciou-se a primeira ronda Delphi apresentando aos especialistas o esboço da matriz de ferramentas para a comunicação digital do EB (*vd.* Fig. 22) encontrada no final do estudo qualitativo anterior e foi-lhes solicitada uma apreciação geral sobre a importância das ferramentas elencadas. Analisadas as respostas, foi encontrada uma redundância na matriz segundo a opinião maioritária do painel: uma vez que todas as ferramentas são digitais, o item «Competências Digitais» não fazia sentido, pois estas serão, à partida, necessárias para trabalhar com as ferramentas propostas, estando assim implícitas na própria matriz. No que diz respeito às restantes ferramentas elencadas na matriz, o consenso sobre a sua importância para a comunicação digital do EB foi total. Consequentemente, a matriz foi revista e afinada, como se pode verificar na Tabela 8.

Tabela 8

Ferramentas a incluir na matriz para a comunicação digital do EB

<i>Newsletter Digital</i>
Desenvolvimento de Conteúdos
<i>Copyright</i>
Comunicação Interna por Meios Digitais
<i>Storytelling</i>
Marketing de Recrutamento por Meios Digitais
Redes Sociais
Botão Direto de Envio de CV

Nota: Ferramentas a considerar para a matriz após a apreciação do painel Delphi

A partir dos resultados da primeira ronda, avançou-se para a criação de um conjunto de perguntas que serviam a principal intenção deste painel: criar um instrumento de recolha de dados, neste caso um questionário, que fosse a base para um estudo alargado do impacto destas ferramentas digitais no mercado de trabalho como forma privilegiada de

comunicar com as gerações presentes e futuras desse mercado. Partindo do princípio defendido por Roopa & Rani (2012) de que cada questionário deve ser *tailormade* especificamente para a investigação em curso, dele fazendo parte uma série de questões que apenas dizem respeito ao tema em estudo, foi construído o questionário apresentado na Tabela 9, a partir das ferramentas digitais a considerar. No sentido de compreender a importância de que cada ferramenta se reveste no processo de comunicação do EB, operacionalizou-se cada uma das constantes na matriz em três resultados decorrentes do uso da mesma, procurando-se, deste modo, evidenciar a relevância que podem ter para um EB positivo e, conseqüentemente, potenciar a intenção de um candidato de concorrer a uma determinada vaga, aumentando o poder de atração das organizações que as usam e garantido maior liberdade de escolha no processo de aquisição de talento.

Tabela 9

Questionário: Ferramentas para a comunicação da marca empregadora (EB) na era digital

Ferramenta	Resultados (operacionalização)
Newsletter Digital	1. Gosta de receber notícias do setor onde a sua organização atua através de um boletim informativo?
	2. Considera útil ser informado das ações de responsabilidade social que a sua organização leva a cabo?
	3. Pensa que a comunicação por uma <i>newsletter</i> interna fortalece os laços entre organização e colaboradores?
	1. Considera relevante o conteúdo do <i>site</i> da organização para a qual se candidata?
	2. Faz uma pesquisa dos conteúdos criados pela organização a que se candidata presentes na internet?

Desenvolvimento de Conteúdos	3. A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fator de não candidatura a uma determinada organização?
Copyright	1. Gosta que as marcas passem mensagens diferentes, que não sejam copiadas pelo mercado imediatamente?
	2. Considera que se candidataria mais rapidamente a uma organização que passa uma mensagem personalizada e única?
	3. Sente que trabalharia melhor numa organização que se diferencia nos conteúdos que passa ao mercado?
Comunicação Interna (por Meios Digitais)	1. Considera importante que uma organização tenha uma intranet que facilite a comunicação entre colaboradores?
	2. Sente que o e-mail é uma forma que torna mais rápida e fluida a comunicação interna?
	3. Considera um mural digital um elemento importante para uma comunicação rápida e prática dentro da organização?
Storytelling	1. Gosta que um produto tenha uma história associada ao seu uso ou à sua marca?
	2. Interessa-lhe a história das organizações nas quais um dia pretende trabalhar?
	3. Prefere candidatar-se a uma vaga numa organização que tenha um propósito que conhece e com o qual se identifica?
	1. Considera importante que as organizações utilizem os meios digitais para potenciar o desejo de candidaturas a possíveis vagas que venham a ter?

Marketing de Recrutamento (por Meios Digitais)	2. Costuma tomar conhecimento das ações das organizações às quais gostaria de se candidatar através das redes sociais?
	3. Quando se candidata a uma vaga, considera importante a percepção positiva do ambiente de trabalho na organização?
Redes Sociais (i.e., Instagram, Facebook, Tok Tok...)	1. Gosta de seguir as páginas das organizações da sua preferência nas redes sociais?
	2. Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEO das suas marcas favoritas?
	3. Dá preferência a marcas que publiquem nas redes sociais mensagens inovadoras, divertidas ou informativas passadas de forma leve?
Botão Direto de Envio de CV	1. Considera útil um botão direto de envio de CV?
	2. Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é reencaminhado para o <i>site</i> da organização para um preenchimento extenso de um formulário, desiste?
	3. Vê o botão de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga de emprego?

Nota: Neste questionário, cada uma das ferramentas da matriz proposta foi operacionalizada em três resultados da sua utilização, no sentido de perceber, junto do mercado de trabalho na perspetiva dos potenciais candidatos (gerações de trabalho), quais os impactos destes meios de comunicação.

Após a operacionalização das ferramentas, cada uma das quais desmaterializada em três perguntas (que indicam resultados da sua utilização), foi pedido aos especialistas, na segunda ronda Delphi, que se pronunciassem sobre a importância que estas perguntas teriam para aferir, junto das gerações de trabalho, o impacto das ferramentas elencadas

na matriz anteriormente criada na potenciação da atração do talento para as organizações como forma privilegiada de disseminar o EB de cada uma delas.

Para esta segunda ronda foi definida uma escala tipo *Likert* de quatro pontos, com a intenção de ser usada também no questionário quando apresentado ao público-alvo final. Este tipo de escala é versátil e pode ser adaptada a diferentes tipos de perguntas e estilos de pesquisa (Joshi et al., 2015). Por exemplo, pode ser usada para medir a intensidade das emoções, a concordância com declarações específicas, a frequência de certos comportamentos ou a importância dada a qualquer declaração ou questão (Croasmun & Ostrom, 2011) e é, por isso, muito usada em ciências sociais. A opção de uma escala de quatro pontos é justificável por vários motivos (Joshi et al., 2015), sendo três deles primordiais para a sua escolha na presente investigação:

1. Simplificação de análise: Uma escala de 4 pontos pode simplificar a análise dos dados para o investigador, pois há menos pontos na escala, o que torna mais fácil encontrar padrões e tendências nos dados.
2. Clareza nas respostas: Uma escala de 4 pontos tende a reduzir a ambiguidade nas respostas, pois os participantes têm menos opções para escolher. Isso pode tornar mais fácil para eles escolherem uma resposta precisa e reduzir a possibilidade de respostas confusas ou contraditórias.
3. Restrição das opções: Uma escala de 4 pontos pode ser útil para evitar respostas neutras ou ambíguas, forçando os participantes a escolherem uma resposta mais clara e decisiva.

Pese embora as vantagens listadas, não foram descuradas as fraquezas inerentes à utilização desta escala, especialmente a perda de informação que pode ocorrer em relação a uma escala de cinco ou mais pontos (Croasmun & Ostrom, 2011). Não obstante, salienta-se que o investigador deve sempre ter em consideração o objetivo da pesquisa e, em face deste, adequar os pontos da escala (Mumu et al., 2022). No presente trabalho, o objetivo era concreto e verificava-se uma necessidade premente de uma tomada de posição clara aquando da consulta ao mercado de trabalho, que permitisse tirar conclusões mais claras sobre a matriz a apresentar. Como tal, a decisão pela escala de quatro pontos foi conscientemente tomada por estas razões, pedindo-se ao painel que se pronunciasse sobre a importância das perguntas como parte do questionário que estava em validação,

sendo os pontos os seguintes: 1. Nada Importante; 2. Pouco Importante; 3. Importante; 4. Muito Importante.

A inclusão das perguntas no questionário final dependeu de dois critérios. Por um lado, os especialistas concordarem com a sua importância. Por outro lado, que essa maioria representasse, pelo menos, dois terços das opiniões do painel. Os resultados desta segunda ronda de consulta aos especialistas encontram-se plasmados na Tabela 10.

Tabela 10

Resultados da segunda ronda do painel Delphi

Ferramenta	Questões	Nada importante Pouco importante	Importante Muito importante
<i>Newsletter</i> Digital	1	14,3%	85,7%
	2	14,3%	85,7%
	3	28,6%	71,4%
Desenvolvimento de Conteúdos	1	14,3%	85,7%
	2	-	100%
	3	14,3%	85,7%
<i>Copyright</i>	1	14,3%	85,7%
	2	-	100%
	3	-	100%
Comunicação Interna por Meios Digitais	1	-	100%
	2	28,6%	71,4%
	3	14,3%	85,7%
<i>Storytelling</i>	1	-	100%
	2	-	100%
	3	-	100%
Marketing de Recrutamento por Meios Digitais	1	-	100%
	2	-	100%
	3	14,3%	85,7%
Redes Sociais	1	28,6%	71,4%
	2	28,6%	71,4%
	3	42,9%	57,1%

Botão Direto de Envio de CV	1	14,3%	85,7%
	2	14,3%	85,7%
	3	-	100%

Analisando os resultados, percebe-se que existe um grande consenso quanto às questões que devem integrar o questionário criado a partir do esboço inicial da matriz de ferramentas para a comunicação do EB na era digital. Apenas a pergunta número 3, relativa à ferramenta Redes Sociais, não cumpriu os critérios definidos à partida e, em conformidade, foi retirada do questionário. É ainda de realçar a grande importância dada às perguntas relativas ao *Storytelling* que, como podemos ver na Tabela 10, foram imediatamente consensuais, cada uma delas com 100% de concordância quanto à sua importância para o questionário em causa, indo de encontro aos resultados do estudo de Crisan & Bortun (2017), que mostrou que os participantes tinham palavras mais positivas para descrever a organização depois de verem as suas histórias através do *Storytelling* Digital. Já em 2020 um estudo conduzido na Universidade do Porto conclui que o *Storytelling* utilizado através de diversos meios digitais convergentes permite às organizações aproximarem-se dos seus públicos-alvo, empregando um processo sinérgico suscetível de influenciar a imagem das organizações e a forma como os candidatos interagem e partilham informações sobre elas, escolhendo o seu nível de envolvimento (Roxo, 2020).

Na terceira ronda foi apresentado o questionário ao painel, com as 23 perguntas que cumpriram os critérios e, ainda, argumentos vindos das respostas da ronda anterior, uma vez que o questionário não só foi respondido *online*, como os especialistas também enviaram por email opiniões e argumentos interessantes. Uma das questões que surgiu na segunda ronda teve que ver com a utilização da escala par de quatro pontos no questionário final e a perda de informação que daí poderia resultar. No entanto, as razões anteriormente explicitadas foram transmitidas através do *feedback* dado nesta terceira ronda, razões essas que foram compreendidas e o consenso foi generalizado quanto à forma e à escala do questionário a utilizar, bem como em relação às duas questões relativas a dados sociodemográficos que eram pertinentes para a investigação em causa: género e geração. Assim, esta terceira ronda veio a ser a última deste painel, dando origem ao questionário final.

4.2.4. Fase de Consenso: análise e relatório final

Esta última fase representa o consenso final dos especialistas que fizeram parte deste processo para validar o questionário que tem em vista uma consulta generalizada às novas gerações de trabalho, no sentido de perceber a importância por eles dadas às ferramentas digitais propostas anteriormente como meio privilegiado para a comunicação do EB organizacional numa era eminentemente digital. A validação de um questionário por meio do método Delphi tem várias vantagens, das quais podemos salientar (Hasson et al., 2000; Singh & Chaudhary, 2022):

1. **Objetividade:** como os especialistas participantes permanecem anónimos, não há influência de hierarquia, políticas ou outros fatores externos que possam influenciar as suas respostas. Isso aumenta a objetividade do processo de validação.
2. **Consenso:** o objetivo do método Delphi é alcançar um consenso entre os especialistas. Isso significa que, no final do processo, o questionário terá sido avaliado e aprimorado de forma a incorporar o conhecimento e a opinião de uma amostra representativa de especialistas.
3. **Flexibilidade:** o método Delphi é flexível e pode ser adaptado a diferentes áreas e objetivos, permitindo que os especialistas forneçam *feedback* sobre questões específicas do questionário.
4. **Economia de tempo e recursos:** a validação de um questionário por meio do método Delphi pode ser realizada remotamente, sem a necessidade de reuniões presenciais. Isso economiza tempo e recursos, permitindo que os especialistas participem de qualquer lugar e no seu tempo.
5. **Transparência:** o método Delphi oferece um processo transparente de validação, pois todos os participantes têm a oportunidade de rever e comentar as respostas dos outros especialistas. Isto ajuda a garantir que todas as opiniões sejam consideradas de maneira justa e equitativa.

As vantagens apresentadas, que levaram à escolha deste método, são importantes para a investigação, que tem em mente resultados robustos, mas que, ao mesmo tempo, representem uma economia de tempo e de recursos.

Ao estruturar um questionário, muitas escolhas devem ser feitas. Tendo em conta que as consequências dessas escolhas para a qualidade das perguntas são amplamente desconhecidas, pode afirmar-se que elaborar um questionário é uma arte (Saris & Gallhofer, 2007). No desenho do questionário foram dados, em simultâneo, especial atenção e cuidado a vertentes essenciais para um resultado final coerente: por um lado, a estrutura e, por outro, a linguagem (Krosnick, 2017).

O instrumento de recolha de dados foi contruído com base no primeiro esboço da matriz de ferramentas que se pretende seja o resultado desta investigação, tentando que cada uma das perguntas operacionalize as ditas ferramentas em ações cuja importância possa ser avaliada pelas gerações que neste momento se encontram no mercado de trabalho e que são, neste sentido, potenciais candidatos para as organizações na sua busca de talento. A opção de utilizar perguntas fechadas, com resposta através de escala, deveu-se ao facto de este tipo de perguntas, quando bem formuladas, serem fáceis de entender e processar, interpretar e quantificar sem análise de conteúdo (Bryman, 2012), o que se adequa ao objetivo para o qual o questionário foi criado. Optou-se, portanto, por um *design* não só fácil, mas também de resposta rápida, levando desde logo em conta a necessidade de obtenção de respostas por uma maioria de indivíduos pertencentes à gen Z, geração que nasceu e cresceu em condições específicas e diferentes das demais gerações no mercado de trabalho (por exemplo, sempre tiveram acesso omnipresente à Internet) e cujas características específicas indicam não ser adequado utilizar questionários muito extensos (Dolot, 2018). Mais ainda, a linguagem utilizada foi a mais clara e direta possível, uma vez que se destina a um público muito abrangente (Meadows, 2003) e se pretende uma compreensão alargada que permita a obtenção de um número interessante de respostas. Logo, tentou-se construir questões o mais aproximadas possível das categorias linguísticas e mentais da população a inquirir (Roopa & Rani, 2012).

Considerando a validade e fiabilidade do questionário que, como defendido por Bryman (2012), é essencial para garantir que é efetivamente medido o que se pretende medir, recorreu-se a médias de consistência interna com testes estatísticos, como o Alfa de Cronbach, aquando da análise dos dados originados pela recolha feita através do questionário criado (Hill & Hill, 2008). Quanto à validade preditiva e à validade dos conteúdos, a utilização do método Delphi permitiu que o painel de especialistas garantisse que fossem detetadas quaisquer incorreções antes da sua aplicação e que os conteúdos fossem validados pelo consenso do painel (Donohoe & Needham, 2009).

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

A versão final do questionário resultante deste painel encontra-se na Tabela 11. A ordem das ferramentas apresentada é indiferente, podendo ser usada aleatoriamente.

Tabela 11

Questionário resultante do painel Delphi

Dados Sociodemográficos	
Género	Geração
Masculino	Geração Z (entre 1995 - 2010)
Feminino	Geração Y (entre 1982 - 1994)
Outro	Outras Gerações (anteriores a 1982)

Newsletter Digital			
1. Gosta de receber notícias do setor onde a sua organização atua através de um boletim informativo?			
Nada Importante	Muito Importante		
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Considera útil ser informado das ações de responsabilidade social que a sua organização leva a cabo?			
Nada Importante	Muito Importante		
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pensa que a comunicação por uma newsletter interna fortalece os laços entre organização e colaboradores?			
Nada Importante	Muito Importante		
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desenvolvimento de Conteúdos

1. Considera relevante o conteúdo do site da organização para a qual se candidata?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

2. Faz uma pesquisa dos conteúdos criados pela organização a que se candidata, presentes na internet?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

3. A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fator de não candidatura a uma determinada organização?

		1	2	3	4	
Nada Importante		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Copyright

1. Gosta que as marcas passem mensagens diferentes, que não sejam copiadas pelo mercado imediatamente?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

2. Considera que se candidataria mais rapidamente a uma organização que passa uma mensagem personalizada e única?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

3. Sente que trabalharia melhor numa organização que se diferencia nos conteúdos que passa ao mercado?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Comunicação Interna (por Meios Digitais)

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

1. Considera importante que uma organização tenha uma intranet que facilite a comunicação entre colaboradores?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

2. Sente que o e-mail é uma forma que torna mais rápida e fluida a comunicação interna?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

3. Considera um mural digital um elemento importante para uma comunicação rápida e prática dentro da organização?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Storytelling

1. Gosta que um produto tenha uma história associada ao seu uso ou à sua marca?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

2. Interessa-lhe a história das organizações nas quais um dia pretende trabalhar?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

3. Prefere candidatar-se a uma vaga numa organização que tenha um propósito que conhece e com o qual se identifica?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Marketing de Recrutamento (por Meios Digitais)

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

1. Considera importante que as organizações utilizem os meios digitais para potenciar o desejo de candidaturas a possíveis vagas que venham a ter?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

2. Costuma tomar conhecimento das ações das organizações às quais gostaria de se candidatar através das redes sociais?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

3. Quando se candidata a uma vaga, considera importante a perceção positiva do ambiente de trabalho na organização?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Redes Sociais (i.e., Instagram, Facebook, Tok Tok...)

1. Gosta de seguir as páginas das organizações da sua preferência nas redes sociais?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

2. Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Botão de Envio de CV Direto

1. Considera útil um botão de envio de CV direto?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

2. Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é reencaminhado para o site da organização para um preenchimento extenso de um formulário, desiste?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

3. Vê o botão de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga de emprego?

	1	2	3	4	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Como consideração final, afirma-se que a contribuição deste estudo foi a criação de um instrumento de recolha de dados que pode servir para perceber quais os meios e/ou ferramentas digitais mais importantes para as gerações de trabalho atuais e futuras, permitindo às organizações desenvolver a sua marca empregadora de forma a conseguirem eficazmente comunicar a sua proposta de valor, no sentido de atraírem qualidade e quantidade suficiente de potenciais candidatos e, assim, garantir a liberdade de escolha para uma aquisição de talento que garanta a persecução dos objetivos organizacionais, assegurando a sobrevivência ao longo do tempo.

5. Abordagem quantitativa

5.1 Estudo quantitativo

No sentido de concretizar o próximo objetivo desta investigação, ou seja, perceber se as ferramentas digitais encontradas são realmente importantes para o diálogo com as gerações no mercado de trabalho, através de um estudo quantitativo que fortaleça as conclusões anteriores, será utilizada uma abordagem quantitativa, que pretende consolidar as conclusões anteriores, fazendo, desta vez, uma pesquisa junto das gerações do trabalho, «ouvindo» a outra parte em foco nesta investigação, uma vez que, até aqui, esteve centrada nas organizações e nos profissionais que trabalham efetivamente o EB organizacional. Visa-se assim construir uma imagem positiva da organização que alavanque a aquisição do talento (Alves et al., 2020).

Para esta abordagem foi escolhido um estudo quantitativo, que utilizará a estatística multivariada, que podemos definir como: «Qualquer análise simultânea de mais do que duas variáveis» (Hair et al., 2013, p. 27). Esta análise é utilizada quando existem diversas variáveis (independentes e/ou dependentes) correlacionadas entre si. A estatística multivariada permite compreender melhor comportamentos complexos em ambiente de trabalho e permite igualmente manter correlações naturais entre as múltiplas influências sem isolar indivíduos ou variáveis. Este tipo de análise inclui técnicas como análise fatorial e análise de *clusters* e discriminante, as quais usaremos nesta investigação.

5.1.1 Amostra

A amostra, neste estudo, é uma amostra por conveniência, ou seja, não probabilística que é um tipo de amostragem em que os indivíduos ou elementos da população não têm a mesma probabilidade de serem selecionados para a amostra (Maravelakis, 2019). Isto significa que a escolha dos participantes não é aleatória e não pode ser medida em termos de probabilidade. Ao contrário da amostragem probabilística, em que cada indivíduo tem uma hipótese igual de ser selecionado, na amostragem não probabilística o pesquisador

seleciona os participantes com base em critérios específicos, como disponibilidade, acessibilidade, conveniência ou outros fatores subjetivos (Ajay & Micah, 2014). Por essa razão, a amostra não probabilística é muitas vezes considerada menos representativa da população em geral, não devendo ser utilizada para inferência. Marôco (2018), considera que este tipo de amostragem é muito prático em certos cenários, ou seja, a amostragem não probabilística pode ser útil em certas situações, como em estudos exploratórios, pesquisas qualitativas ou quando não é possível obter uma amostra probabilística devido a restrições de tempo, orçamento e/ou logística. De uma forma geral, pode ainda ser mais eficiente em termos de tempo e recursos (Ajay & Micah, 2014), fatores determinantes na escolha deste tipo de amostragem para a presente investigação.

5.1.2. Instrumento de recolha de dados

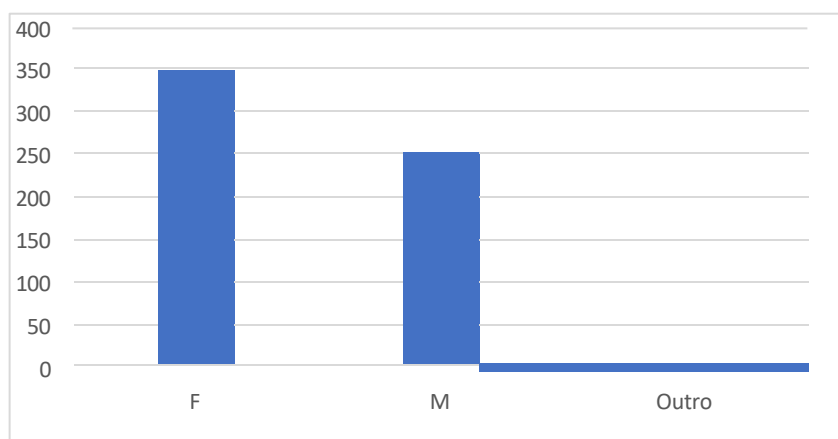
O instrumento de recolha de dados foi um questionário (*vd.* Anexo II), já apresentado na secção anterior, especificamente construído para este estudo (*vd.* Tab. 11), anteriormente validado através de um painel Delphi, método cada vez mais utilizados pela pesquisa em Ciências Sociais (Fink-Hafner et al., 2019; Singh & Chaudhary, 2022) e cujas vantagens já foram anteriormente elencadas no ponto 4.2.4. A utilização de um questionário construído de base para esta investigação atende à premissa de que os questionários devem ter sempre uma finalidade definida que está relacionada com os objetivos da investigação, sendo claro desde o início como os resultados serão utilizados (Roopa & Rani, 2012). O questionário foi disponibilizado *online*, utilizando para tal a ferramenta do Google Forms (*vd.* Anexo III), aberto para respostas de dia 12/10 até dia 29/12 de 2022. A partilha foi feita através das redes sociais, a saber: Facebook, LinkedIn e Instagram. O Instagram Stories foi deliberadamente utilizado para potenciar respostas da geração Z, uma vez que, sendo a geração que está neste momento a entrar no mercado de trabalho e com características tão particulares como já vimos no enquadramento teórico, interessava em particular a esta investigação (Kertamukti, 2022). Foram recolhidas 617 respostas válidas para este estudo.

5.1.3. Caracterização da amostra

A amostra, como se pode constatar na Figura 24, é constituída maioritariamente por inquiridos do género feminino, com um total de 349, representando, aproximadamente, 56,5% do total, enquanto o género masculino com 261, representa 42,3% do total, sendo que temos 7 respondentes que não se identificam com qualquer dos géneros, representando 1,1% da amostra.

Figura 24

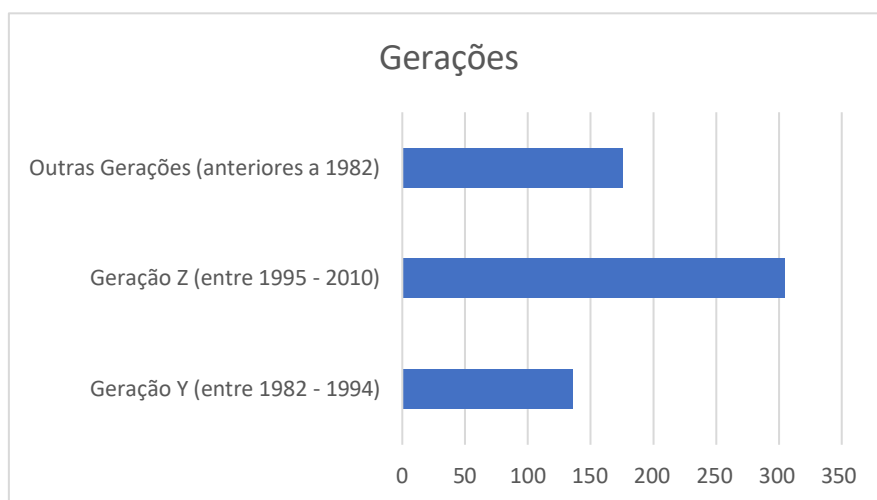
Género dos inquiridos



No que diz respeito à geração a que pertencem (*vd.* Fig. 25), e tal como era o objetivo desta investigação, a amostra é constituída em grande maioria pelas gerações Y e Z, que representam as novas e futuras gerações de trabalho, tendo um peso de mais de 71% na nossa amostra, enquanto as gerações anteriores representam cerca de 29% dos respondentes.

Figura 25

Geração dos inquiridos



5.1.4. Análise e discussão de resultados

5.1.4.1. Alpha de Cronbach

Em qualquer investigação, aferir o grau de confiabilidade do instrumento de recolha de dados é crucial, sendo o Alpha de Cronbach a estatística que tem sido mais utilizada para tal (Hill & Hill, 2008). Este instrumento foi desenvolvido para facultar uma medida da consistência interna de uma escala ou teste, sendo que os seus valores alternam entre os números 0 e 1 (Tavakol & Dennick, 2011). Podemos dizer, de forma simples, que a confiabilidade é a analogia do instrumento com ele próprio (Tavakol & Dennick, 2011), ou seja, a fiabilidade diz respeito à capacidade de um instrumento medir de forma consistente. Para Hill & Hill (2008) é rigorosamente necessário que o Alpha de Cronbach tenha valores que ultrapassem os 0,80, de forma a garantir propriedades psicométricas exigíveis, assegurando assim uma boa consistência interna do instrumento em uso.

Como observado nas Tabelas 12 e 13, o Alpha de Cronbach obtido tem um coeficiente de 0,888 para a totalidade dos itens, o que se traduz num instrumento de recolha de dados que apresenta uma boa consistência interna (Pestana & Gageiro, 2003). Pode ainda observar-se que não existem *missing values*, ou seja, que será considerada a totalidade dos casos.

Tabela 12

Alpha de Cronbach – Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	617	100
	Excluídos	0	0
	Total	617	100
a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.			

Tabela 13

Alpha de Cronbach – Estatísticas de confiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
0,888	23

5.1.4.2. Estatística descritiva

O que, antes de mais, ressalta na análise de frequências (*vd.* Tab. 14) é a importância dada pela nossa amostra às ações decorrentes das ferramentas elencadas ao longo desta investigação que, na esmagadora maioria dos casos, é Importante ou Muito Importante, com um peso de 80% ou mais dado a 20 das nossas 23 questões, sendo que apenas 3 delas obtiveram resultados abaixo desta percentagem. Em termos da importância dada, mesmo nessas três, nenhuma delas teve um peso maior no lado negativo (Nada Importante | Pouco Importante) do que no lado positivo (Importante | Muito Importante). Assim, tal como indicado por autores como Koch & Colledge, (2018), Arriagada & Ibáñez (2020), Pirić et al. (2018), entre outros devidamente elencados na Tabela 3, também para a nossa amostra estas ferramentas se apresentam como essenciais para a comunicação da marca empregadora na era digital, percebendo-se claramente que a transição digital é não só já uma realidade (Schwertner, 2017), como também incontornável para as marcas que se queiram manter relevantes (Morakanyane et al., 2017) junto do seu público-alvo, em particular, no caso desta investigação, os potenciais candidatos (Mihalcea, 2017) que as organizações precisam de atrair se querem manter-se competitivas (Mishra, 2022) e sustentáveis (Mujtaba & Mubarik, 2022).

Cabe agora perceber, mais detalhadamente, os resultados obtidos na análise de frequências levada a cabo. Desde logo, à questão «Quando se candidata a uma vaga, considera importante a perceção positiva do ambiente de trabalho na organização», a resposta obtida foi esmagadoramente positiva, apresentando 97,9% de respostas entre Importante e Muito Importante, que representam 604 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu que não era Nada Importante (0,2%). Também a questão «Considera importante que as organizações utilizem os meios digitais para potenciar o desejo de candidaturas a possíveis vagas que venham a ter» teve uma resposta muito positiva, apresentando 95,3% de respostas entre Importante e Muito Importante, que representam 588 respondentes a considerar os meios digitais como um potenciador de atração na comunicação de uma vaga. Logo, considerando que ambas as questões estão relacionadas no questionário com a mesma ferramenta, conclui-se que o Marketing de Recrutamento por Meios Digitais aparece como incontornável, o que faz todo o sentido para as novas gerações do trabalho, ainda mais se considerarmos que estas têm um peso de 71% na presente amostra, e mais ainda sabendo que a geração Z é a representante absoluta do futuro do trabalho e é aqui «representada» por mais de metade dos respondentes (vd. Fig. 25). Este resultado está em linha com o defendido por Rodrigues & Martinez (2020), cuja investigação conclui que as ferramentas de Marketing Digital pertencentes à organização são vistas como mais credíveis e mais relevantes para a decisão de candidatura a um emprego, e ainda com a ideia de que o Recrutamento Digital se tornou um elemento importante para procurar, atrair e recrutar os melhores talentos (Ball et al., 2016).

Tabela 14

Análise de frequências

Questionário	E	R	F %
Gosta que um produto tenha uma história associada ao seu uso ou à sua marca.	1	24	3,9
	2	74	12
	3	265	42,9
	4	254	41,2
Interessa-lhe a história das organizações nas quais um dia pretende trabalhar.	1	7	1,1
	2	38	6,2
	3	200	32,4

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

	4	372	60,3
Prefere candidatar-se a uma vaga numa organização que tenha um propósito que conhece e com o qual se identifica.	1	8	1,3
	2	15	2,4
	3	139	22,5
	4	455	73,7
Gosta de receber notícias do setor onde a sua organização atua através de um boletim informativo.	1	27	4,4
	2	89	14,4
	3	272	44,1
	4	229	37,1
Considera útil ser informado das ações de responsabilidade social que a sua organização leva a cabo.	1	14	2,3
	2	43	7,0
	3	209	33,9
	4	351	56,9
Pensa que a comunicação por uma newsletter interna fortalece os laços entre organização e colaboradores.	1	25	4,1
	2	92	14,9
	3	216	35,0
	4	284	46,0
Gosta que as marcas passem mensagens diferentes, que não sejam copiadas pelo mercado imediatamente.	1	10	1,6
	2	45	7,3
	3	212	34,4
	4	350	56,7
Considera que se candidataria mais rapidamente a uma organização que passa uma mensagem personalizada e única.	1	9	1,5
	2	61	9,9
	3	229	37,1
	4	318	51,5
Sente que trabalharia melhor numa organização que se diferencia nos conteúdos que passa ao mercado.	1	7	1,1
	2	49	7,9
	3	204	33,1
	4	357	57,9
Considera importante que as organizações utilizem os meios digitais para potenciar o desejo de candidaturas a possíveis vagas que venham a ter.	1	2	0,3
	2	27	4,4
	3	168	27,2
	4	420	68,1
Costuma tomar conhecimento das ações das organizações às quais gostaria de se candidatar através das redes sociais.	1	24	3,9
	2	101	16,4
	3	239	38,7
	4	253	41,0
Quando se candidata a uma vaga, considera importante a perceção positiva do ambiente de trabalho na organização	1	1	0,2
	2	12	1,9
	3	147	23,8
	4	457	74,1
	1	17	2,8
	2	42	6,8

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

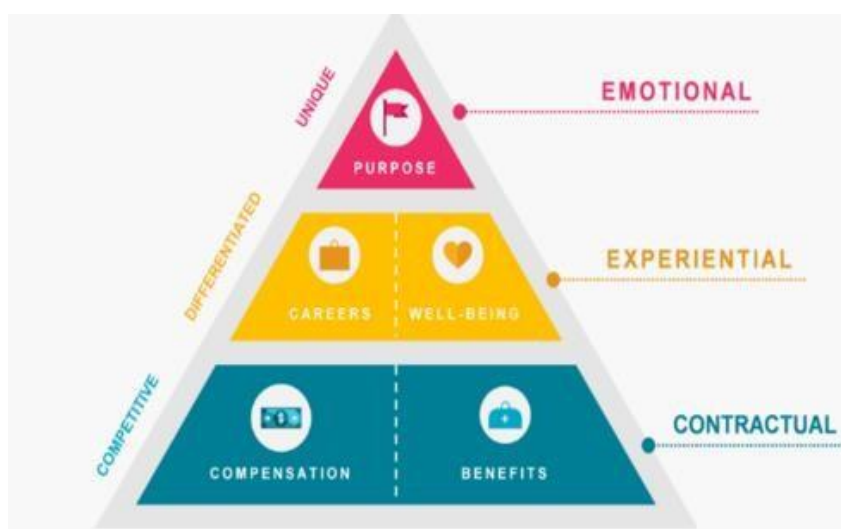
Considera útil um botão de envio de CV direto.	3	161	26,1
	4	397	64,3
Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é reencaminhado para o site da organização para um preenchimento extenso de um formulário, desiste.	1	72	11,7
	2	201	32,6
	3	207	33,5
	4	137	22,2
Vê o botão de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga de emprego.	1	18	2,9
	2	51	8,3
	3	170	27,6
	4	378	61,3
Gosta de seguir as páginas das organizações da sua preferência nas redes sociais.	1	26	4,2
	2	71	11,5
	3	222	36
	4	298	48,3
Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas.	1	118	19,1
	2	160	25,9
	3	169	27,4
	4	170	27,6
Considera importante que uma organização tenha uma intranet que facilite a comunicação entre colaboradores?	1	7	1,1
	2	34	5,5
	3	169	27,4
	4	407	66,0
Sente que o e-mail é uma forma que torna mais rápida e fluida a comunicação interna.	1	21	3,4
	2	107	17,3
	3	204	33,1
	4	285	46,2
Considera um mural digital um elemento importante para uma comunicação rápida e prática dentro da organização.	1	13	2,1
	2	80	13,0
	3	242	39,2
	4	282	45,7
Considera relevante o conteúdo do site da organização para a qual se candidata.	1	18	2,9
	2	65	10,5
	3	242	39,2
	4	292	47,3
Faz uma pesquisa dos conteúdos criados pela organização a que se candidata, presentes na internet.	1	4	0,6
	2	38	6,2
	3	220	35,7
	4	355	57,5
A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fator de não candidatura a uma determinada organização.	1	38	6,2
	2	164	26,6
	3	214	34,7
	4	617	32,6

Nota: A tabela apresenta as frequências para as 23 questões do questionário; a importância das ações decorrentes das ferramentas anteriormente elencadas nesta investigação é questionada às gerações presentes no mercado de trabalho, representando o E a escala de importância, o R o número de respondentes e o F a frequência no contexto desta amostra.

A questão «Prefere candidatar-se a uma vaga numa organização que tenha um propósito que conhece e com o qual se identifica» aparece também com valores positivos muito altos, sendo que 96,2% da nossa amostra a considera como Importante | Muito Importante, representando 594 respondentes. Esta questão remete-nos para a importância extrema da criação de um propósito organizacional com o qual as pessoas se possam alinhar. Esta é uma questão absolutamente vital, tal como referem Hollensbe et al. (2014, p. 2), citando o cardeal Vincent Nichols: «O recurso mais profundo para a transformação do negócio, tal como da sociedade como um todo, reside no interior do coração humano. É lá que temos de procurar o que realmente valorizamos e desejamos para podermos encontrar a motivação para mudarmos - a nós mesmos, às organizações e ao mundo – para melhor». Os autores a concluíram que o propósito é algo determinante para o futuro das organizações. Além disso, a investigação empírica conclui que as organizações que exibem um propósito elevado e claro têm um desempenho financeiro sistematicamente melhor (Hollensbe et al., 2014). A nossa amostra reflete em absoluto estas posições, também reforçadas pelo estudo da Mercer que apresenta o *Continuum* do EVP, que sabemos ser o *core* do EB (Rzemieniak & Wawer, 2021), e que coloca o propósito como o topo da pirâmide, ou seja, como a forma de a organização se tornar verdadeiramente única (vd. Fig. 26).

Figura 26

EVP Continuum



Nota: Adaptado de Mercer⁶.

Ora, para o contexto da presente investigação, interessa perceber que este propósito, existindo, terá de ser comunicado por forma a fazer com que os possíveis candidatos sejam atraídos por ele e possam alinhar-se, caso os valores sejam comuns. Neste aspeto, o *Storytelling* aparece como ferramenta privilegiada, utilizada interna e externamente como forma de comunicar o propósito das organizações (Fontán et al., 2019) e de reforçar e desenvolver a cultura organizacional, tendo a capacidade de aproveitar o poder da narrativa de histórias não só para a estratégia de marketing, mas para a organização como um todo (Kemp et al., 2023).

Focando as questões que, para a amostra, estiveram claramente abaixo do nível de importância das outras, destaca-se a pergunta: «Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas?», que obteve 45% respeitante a Nada Importante | Pouco Importante, representando 278 respondentes, sendo, neste sentido, a que a amostra considerou menos importante. Ainda assim, temos 55% da amostra a responder Importante | Muito Importante, mas não deixa de chamar a atenção pelo lado negativo. Nos últimos anos, esta sido uma questão muito focada, o facto de as páginas dos CEOs das marcas serem muito seguidas. Alguns autores sublinharam o papel

⁶ Mercer (2023). Enhancing Your Employee Value Proposition (EVP). Consultado em abril de 2023 em <https://www.mercer.pt/about-mercero/lines-of-business/talent/employee-value-proposition.html>.

fundamental dos CEOs enquanto responsáveis pelo envolvimento no desenvolvimento de interações e relações interpessoais significativas com os públicos nos meios digitais (Rita Men & Tsai, 2016) e, como tal, a resposta da presente amostra surgiu como uma surpresa. No entanto, esta resposta não é única, pois Ghardallou (2021) conduziu um trabalho empírico onde conclui que o facto de o CEO e a organização terem uma conta oficial no LinkedIn não melhora o desempenho da organização (muito embora exista uma certa melhoria a curto-prazo quando a conta do CEO existe no Twitter), o que pode levar as organizações a questionarem o real valor da utilização da comunicação através do CEO e, a julgar pelo resultado desta amostra, seria interessante continuar a estudar esta questão, que ainda levanta dúvidas se é ou não importante. Pese embora não seja este o âmbito da presente investigação, é pertinente refletir sobre estes resultados.

Outra resposta que apresenta níveis significativamente abaixo do nível de importância da generalidade foi a questão «Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é reencaminhado para o site da organização para um preenchimento extenso de um formulário, desiste?», com 55,7% apenas no Importante | Muito Importante, ou seja, 44,3% de respondentes no lado negativo, que correspondem a 273 indivíduos da amostra. Este resultado parece significar que o reencaminhamento para um site de organização não significa, necessariamente, que se desista da candidatura apesar de considerarem Importante | Muito Importante o Botão Direto de Envio de CV ao qual, nas outras duas perguntas relativas a essa ferramenta, foi dada uma importância na ordem dos 90%. Nestas respostas, à primeira vista, existe alguma incoerência, no entanto podemos concluir que, embora ainda não seja um fator de desistência de candidatura, o reencaminhamento para sites de organizações que obrigam a preenchimento de formulários extensos para essa candidatura possa vir a tornar-se um problema com a entrada da Gen Z no mercado de trabalho, uma vez que esta é frequentemente caracterizada como tendo um *span* de atenção relativamente curto (Dangmei & Singh, 2016) devido à crescente influência da tecnologia e da cultura digital nas suas vidas (Özgunay, 2023), sendo necessário criar formas facilitadoras de candidaturas, tal como o Botão Direto de Envio de CV, que, aliás, na perceção da presente amostra tem um peso mais do que significativo.

5.1.4.3. Análise fatorial

A análise fatorial tem como objetivo encontrar fatores, variáveis latentes e, como tal, será interessante perceber como se ligam as variáveis no conjunto de dados desta investigação. Assim, realizaram-se os testes de Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, para perceber se estão cumpridos os pressupostos que permitam avançar para essa mesma análise, cujos resultados se apresentam na Tabela 15.

Tabela 15

Testes KMO e de esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4310,498
	df	253
	Sig.	0,000

No caso desta investigação, o índice KMO teve como resultado 0,909, o que pode ser considerado como «muito bom», uma vez que este, para ser considerado como satisfatório, deve apresentar o valor mínimo de 0,60 (Hair et al., 2013). Já o teste de esfericidade de Bartlett apresentou como resultado de cálculo do qui-quadrado de 4310,498, sendo rejeitada a hipótese nula de que a matriz de correlação não difere de uma matriz identidade ($p\text{-value}=0,000$). Verifica-se, portanto, que a análise fatorial pode ser utilizada e é um método adequado aos propósitos deste estudo, avançando-se para uma análise fatorial exploratória (Hair et al., 2013) em componentes principais.

Após a extração dos fatores, que nos dá um resultado preliminar, é comum realizar uma rotação dos mesmos através de uma das técnicas de rotação para melhorar a interpretação dos resultados. A rotação visa encontrar uma configuração mais simples e clara dos fatores, facilitando a atribuição de significado a cada um deles. No caso desta investigação, foi usada a rotação Varimax. A matriz de rotação Varimax é calculada aplicando uma série de rotações sucessivas nos carregamentos fatoriais até que a solução convirja para a configuração Varimax (Shrestha, 2021). A cada iteração, os carregamentos são ajustados para maximizar a variância dos quadrados dos

carregamentos em um único fator, sendo que no caso presente a convergência acontece com 8 iterações, como podemos ver na Tabela 16.

Tabela 16

Rotação dos fatores da ACP

Rotated Component Matrix ^a						
	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
Considera relevante o conteúdo do site da empresa para a qual se candidata?	0,688	0,180	0,157	0,182	0,094	0,140
Quando se candidata a uma vaga, considera importante a percepção positiva do ambiente de trabalho na organização?	F1 0,646	0,265	0,142	-0,143	0,145	0,155
Faz uma pesquisa dos conteúdos criados pela empresa a que se candidata, presentes na internet?	0,631	0,094	0,149	0,310	-0,026	0,127
Considera importante que as empresas utilizem os meios digitais para potenciar o desejo de candidaturas a possíveis vagas que venham a ter?	0,558	0,256	0,105	0,057	0,286	0,063
Prefere candidatar-se a uma vaga numa empresa que tenha um propósito que conhece e com o qual se identifica?	0,431	0,430	0,328	0,027	0,088	-0,125
Considera que se candidataria mais rapidamente a uma empresa que partilha	0,209	0,726	0,109	0,153	0,141	0,136
Gosta que as marcas passem mensagens diferentes, que não sejam copiadas pelo mercado imediatamente?	0,	F2 0,705	0,137	0,104	0,168	0,058
Sente que trabalharia melhor numa empresa que se diferencia nos conteúdos que passa ao mercado?	0,...	0,653	0,078	0,144	0,119	0,230
Gosta que um produto tenha uma história associada ao seu uso ou à sua marca?	0,067	0,482	0,450	0,212	-0,048	-0,045
Gosta de receber notícias do setor onde a sua empresa atua através de um boletim informativo?	0,060	0,033	0,772	0,184	0,107	0,221
Considera útil ser informado das ações de responsabilidade social que a sua empresa leva a cabo?	0,305	0,...	0,647	0,015	0,159	0,216
Sente que a comunicação por uma newsletter interna fortalece os laços entre empresa e colaboradores?	0,127	F3 0,...	0,628	0,234	0,089	0,185
Interessa-lhe a história das empresas nas quais um dia pretende trabalhar?	0,295	0,342	0,528	0,091	-0,013	-0,245
Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas?	0,092	0,070	0,209	0,735	-0,005	0,076
Gosta de seguir as páginas das empresas da sua preferência nas redes sociais?	0,402	0,075	0,219	0,584	0,159	-0,032
Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é reencaminhado para o site da empresa para um preenchimento extenso de um	-0,146	0,260	F4 0,...	0,576	0,194	0,124
Costuma tomar conhecimento das ações das empresas às quais gostaria de se candidatar através das redes sociais?	0,461	0,034	0,126	0,530	0,198	0,000
A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fator de não candidatura a uma determinada empresa?	0,146	0,368	0,077	0,460	-0,067	0,262
Vê o botão de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga de emprego?	0,110	0,135	0,107	0,...	0,835	0,068
Considera útil um botão de envio de CV direto?	0,189	0,119	0,086	0,...	0,825	0,038
Sente que o e-mail é uma forma que torna mais rápida e fluida a comunicação interna?	0,058	0,075	0,099	0,091	0,009	0,801
Considera um mural digital um elemento importante para uma comunicação rápida e prática dentro da empresa?	0,248	0,151	0,266	0,222	0,	F6 0,558
Considera importante que uma empresa tenha uma intranet que facilite a comunicação entre colaboradores?	0,236	0,248	0,302	-0,050	0,319	0,388

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Após realizar a rotação dos fatores, esta matriz indica quais as variáveis que pertencem a cada fator, sendo que cada linha representa uma variável e cada uma das colunas é um dos fatores. Os valores dispostos na matriz representam as cargas fatoriais, isto é, a correlação de cada variável com cada fator. Identificamos, deste modo, as variáveis que pertencem a cada fator observando os valores das cargas; logo, pertencerão a determinado fator as cargas com maior valor absoluto nesse fator (Shrestha, 2021). Na rotação apresentada podemos, claramente, identificar seis fatores, que neste caso, representam ferramentas da matriz em estudo, a saber:

Fator 1: Marketing de Recrutamento por Meios Digitais

Fator 2: Storytelling

Fator 3: Desenvolvimento de Conteúdos

Fator 4: Redes Sociais

Fator 5: Botão Direto de Envio de CV

Fator 6: Comunicação Interna por Meios Digitais

Desde logo, ressalta-se que o *Copyright* se encontra aqui associado ao *Storytelling*, o que, do ponto de vista criativo, faz todo o sentido, uma vez que o *Copyright*, ou direito autoral, desempenha de diversas formas um papel crucial no contexto do *Storytelling* (Nicolosi, 2023). Por um lado, sendo o *Copyright* um conjunto de leis e regulamentações que conferem aos criadores de conteúdo a propriedade e o controlo sobre as suas obras (Secker & Morrison, 2010), incluindo histórias, personagens, roteiros, música, arte e outras formas de expressão criativa, oferece proteção legal aos criadores, garantindo que as suas obras sejam reconhecidas como propriedade intelectual (Elkin-Koren et al., 2023). Isso incentiva a criação de histórias originais e criativas, pois os autores têm a segurança de que o seu trabalho será protegido contra cópias não autorizadas e uso indevido, mantendo-se, desta forma, as mensagens de cada organização únicas e diferenciadas por mais tempo. Por outro lado, o *Copyright* incentiva a inovação e a criação contínua de novas histórias (Nicolosi, 2023). Ao conceder aos criadores o direito exclusivo de reproduzir, distribuir e adaptar as suas obras, o *Copyright* permite que exista um benefício financeiro e esta vertente económica incentiva os criadores a investirem tempo e recursos

na produção de histórias cativantes e de alta qualidade, que, para as organizações, podem representar uma grande mais-valia na comunicação da sua marca empregadora (Crisan & Bortun, 2017), uma vez que, como já observado na análise de frequências (*vd.* Tab. 14) em relação à amostra deste estudo, a grande maioria dos respondentes interessa-se pela história das organizações nas quais pretende trabalhar, sendo que 572 respondentes disseram ser essa vertente Importante ou Muito Importante, representando 92,7% da amostra. O *Copyright* permite ainda que os criadores controlem a maneira como as suas histórias são apresentadas e adaptadas, podendo tomar decisões sobre a distribuição, tradução e a adaptação para outros meios de difusão e outras formas de uso da obra (Raza, 2023). Fica assim garantido que a visão original do autor seja mantida e que a sua história seja contada da maneira desejada, preservando a sua integridade artística ou, neste caso, preservando as organizações a originalidade das suas histórias, mantendo uma certa coerência e diferenciação na história que escolhem contar (Moriarty, 2021).

Em relação à ferramenta *Newsletter*, constatamos que acaba por se integrar no fator Desenvolvimento de Conteúdos, o que faz sentido pois, embora a *Newsletter* seja apontada como a fonte primária de uma boa Comunicação Interna (Sparks, 1997), também se verifica que tem vindo a sofrer alterações com o desenvolvimento das novas plataformas digitais, requerendo, portanto, uma otimização no *design* e conteúdos mais atrativos e impactantes para surtir efeito (Patra et al., 2019), o que acaba por promover a necessidade de um Desenvolvimento de Conteúdos originais e criativos, tornando-se um veículo privilegiado para a disseminação desses conteúdos. O Desenvolvimento de Conteúdos para uma *Newsletter* é fundamental por diversas razões, tais como:

- Envolvimento dos leitores: um conteúdo relevante e interessante é essencial para manter o envolvimento do público-alvo;
- Construção de relacionamento: a *Newsletter* oferece uma oportunidade única de estabelecer um relacionamento direto com os leitores. Por meio do conteúdo, a organização pode contar histórias, fornecer *insights* e construir confiança, o que ajuda a fortalecer o vínculo entre a mesma e o seu público-alvo;
- Posicionamento como autoridade: ao fornecer conteúdo de qualidade e relevante na sua *Newsletter*, a organização tem a oportunidade de se posicionar como uma autoridade num determinado campo, o que aumenta a credibilidade da marca ou organização e faz com que o público-alvo confie nas informações que são veiculadas;

- Geração de tráfego para o site institucional: uma *Newsletter* bem elaborada pode direcionar tráfego para o site institucional;
- Aumento do alcance e visibilidade: quando os leitores consideram o conteúdo relevante e valioso, têm mais probabilidade de compartilhá-lo com outras pessoas, o que pode ajudar a aumentar o alcance e a visibilidade do EB, alcançando um público mais amplo;
- *Feedback* e interação: a *Newsletter* pode ainda ser uma ótima maneira de obter *feedback* dos leitores. Ao incentivar a interação e a participação por meio de pesquisas, comentários e perguntas, a organização pode obter *insights* valiosos e aprimorar ainda mais o conteúdo e a estratégia de atração (Castronovo & Huang, 2012).

Pelas razões elencadas, o desenvolvimento de conteúdos está diretamente relacionado com a qualidade e o impacto que uma *Newsletter* (seja ela interna ou externa) pode ter na passagem de uma imagem positiva e no aumento do poder de atração de uma determinada organização, pois é da relevância desses conteúdos que depende a qualidade da ferramenta e a sua efetividade na comunicação desejada do EB.

As outras ferramentas – Marketing de Recrutamento por Meios Digitais, Desenvolvimento de Conteúdos, Redes Sociais e Botão Direto de Envio de CV – emergiram, sem surpresa, no resultado desta análise fatorial, ou seja, foram confirmadas as ferramentas identificadas na revisão da literatura e percebidas pelos autores como importantes para a comunicação do EB na era digital (vd. Tab 3).

5.1.4.4. Análise de *clusters* e discriminante

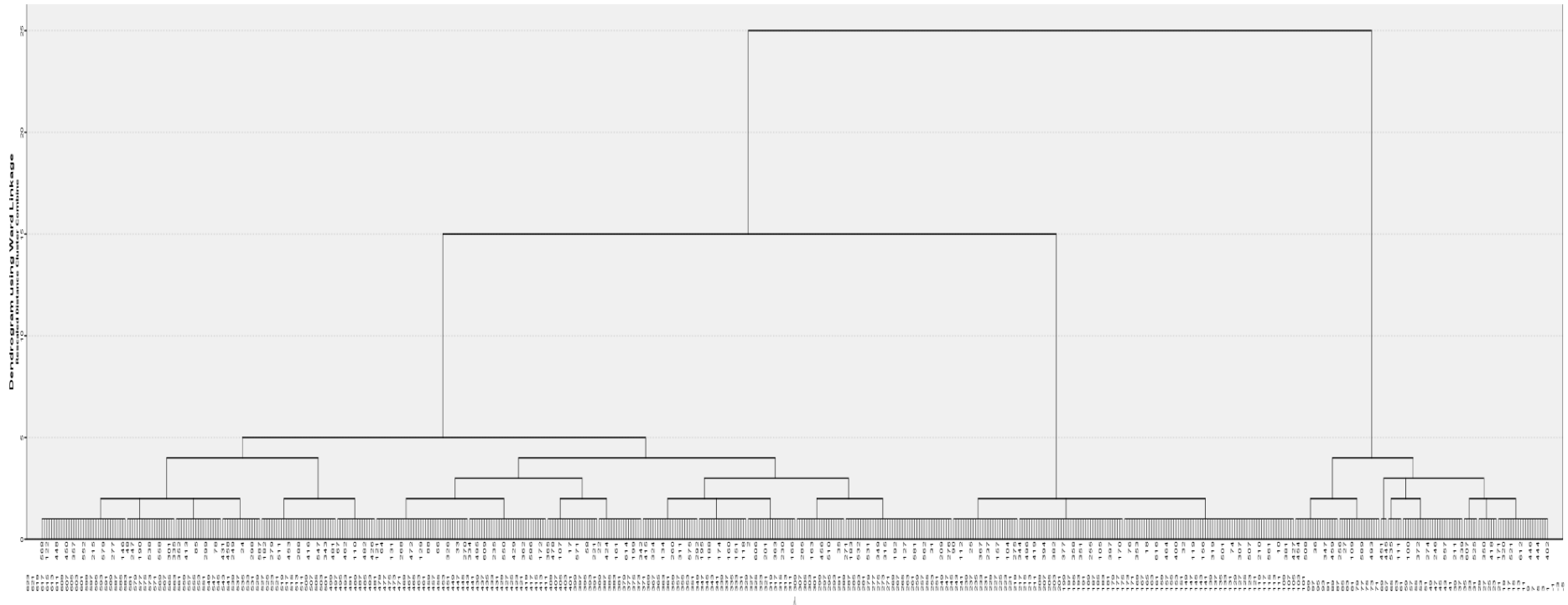
De seguida, é levada a cabo uma análise de *clusters*, na qual se tenta perceber se existem grupos mais semelhantes entre si do que outros, pois esta é uma técnica utilizada para agrupar objetos ou observações semelhantes com base nas suas características ou atributos. Esta análise é útil quando se deseja encontrar padrões ou estruturas ocultas nos dados e identificar grupos homogêneos ou heterogêneos tentando compreender melhor a relação entre os diferentes elementos.

Dentro de cada um dos *clusters* encontrados, o objetivo é que os indivíduos sejam semelhantes entre si tanto quanto possível e, ao mesmo tempo, mais semelhantes entre si do que a elementos de outros grupos (*clusters*) e, como a análise de *clusters* não pretende

inferir para a população, também não tem pressupostos estatísticos tão rígidos, permitindo assim que se avance para a escolha de um algoritmo. Neste caso, como não existe à partida a definição do número de *clusters* que vão conter todos os casos, esta definição é necessária para a utilização do método não hierárquico e foi escolhido como método exploratório o método hierárquico com a abordagem de método aglomerativo, no qual o processo de *clusters* se inicia com diversos grupos de apenas 1 indivíduo até se encontrar um grupo que inclua todos os indivíduos, sendo que, como medidas de semelhança ou distância, serão usadas a distância euclidiana e distância euclidiana ao quadrado. Para estas duas análises, *clusters* e discriminante, foram feitas experiências com os fatores obtidos na análise fatorial e com as variáveis originais e, não se tendo obtido resultados qualitativamente diferentes, apresentam-se apenas os resultados para as variáveis originais.

Este método, sendo hierárquico, tem como *output* importante um dendrograma (vd. Fig. 27) que, no fundo, nos vai ajudar a «decidir» qual o número de *clusters* ideal. Da interpretação deste dendrograma, (também chamado «Tree Diagram» por poder ser analisado como uma árvore deitada quando apresentado na vertical, sendo os seus «ramos de corte» a indicação para a formação dos *clusters* procurados) destacam-se, claramente, três *clusters*, podendo eventualmente ser considerado um quarto. A partir daí, os casos já se sobrepõem demasiado, não se conseguindo distinguir suficientemente as diferenças ou semelhanças para os classificar separadamente.

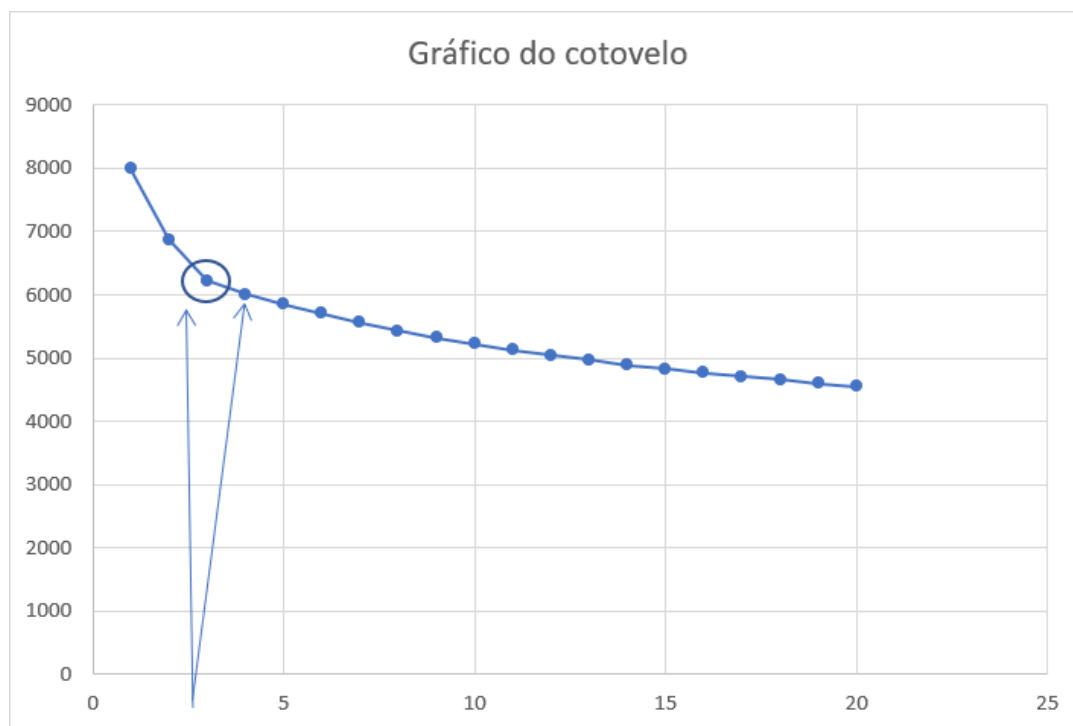
Figura 27
Dendrograma



Para melhor fundamentar a decisão quanto ao número de *clusters* indicado, recorreu-se ao gráfico de cotovelo, executado em Excel, que ajuda a clarificar a escolha:

Figura 28

Gráfico de cotovelo para análise do número de clusters



A leitura do gráfico sugere 3 ou 4 *clusters* como evidenciado na Figura 28 e tal como o Dendograma já deixava antever (vd. Fig. 27). Foi ainda calculado o índice de percentagem de dispersão entre grupos face à dispersão total (por uma questão de simplicidade chamámo-lhe R^2) através das tabelas ANOVA para cada uma das possíveis soluções de *clusters*, no sentido de fundamentar a escolha do número de *clusters* com maior acuidade⁷ (vd. Tab. 17 no Anexo IV)⁸:

$$R^2_{3clusters} = \mathbf{0,221}$$

$$R^2_{4clusters} = \mathbf{0,249}$$

⁷ $R^2 = \frac{\text{Variação explicada}}{\text{Variação total}} = \frac{\text{Soma dos quadrados entre grupos}}{\text{Soma dos quadrados total}}$

⁸ Todos os *outputs* referentes à análise de *clusters* e discriminante que não se situam diretamente no texto encontram-se no Anexo IV pela ordem em que são mencionados pela primeira vez ao longo da análise dos resultados.

Podemos observar que com o quarto *cluster* não se obtém sequer 3% a mais de variância explicada, o que justifica que a escolha fique em 3 *clusters*, como anteriormente sugerido pelo dendograma (vd. Fig. 27).

Foi utilizado, de seguida, o algoritmo não hierárquico através da técnica *k-means*, ressaltando que esta técnica apresenta resultados mais fiáveis para amostras grandes com um *n* superior a 200 (Hartigan & Wong, 1979), que é o caso da amostra do presente estudo, definindo $k = 3$ para consolidar os resultados (Marôco, 2018). Após executado, podemos ver de imediato o número de casos em cada *cluster* (vd. Tab. 18 no Anexo IV), a saber:

- *Cluster 1* – 91 indivíduos;
- *Cluster 2* – 290 indivíduos;
- *Cluster 3* – 236 indivíduos

Observa-se que o *cluster* com menor número de casos, o *cluster 1*, representa, ainda assim, aproximadamente 15% da amostra. Logo, parece pertinente levar em conta as semelhanças que tornam estes casos mais semelhantes entre si e diferentes dos demais, pois podem ajudar a caracterizar melhor cada um dos *clusters* formados.

No que diz respeito à caracterização dos *clusters* em relação a género (vd. Tab. 19 no Anexo IV) e geração (vd. Tab. 20 no Anexo IV), o *cluster 3* é o que apresenta uma maior percentagem de casos do género feminino, representando 63,8% dos casos, sendo que nenhum dos outros dois *clusters* apresenta uma discrepância relativa tão grande entre os géneros. Já o *cluster 1* é aquele que apresenta um maior peso do género masculino com 57,8% dos casos. Mais ainda, em termos geracionais, o *cluster 2* é o que apresenta um maior peso da geração Z, representando 53,8% dos casos, ou seja, neste *cluster* esta geração é mais representativa que as outras duas (Y e anteriores) juntas, coisa que em nenhum dos outros dois *clusters* se passa.

Na caracterização dos *clusters*, conclui-se que o *cluster 1* é constituído pelos indivíduos que têm uma relação ambígua com o digital, uma vez que, por um lado, apresentam, em quase todas as questões, respostas que oscilam entre o Pouco Importante | Importante, muitas vezes com percentagens bastante próximas de resposta, e, por outro lado, baixas no Muito Importante, em alguns dos casos abaixo dos dois dígitos. A exceção, neste

cluster 1, diz respeito à importância que a percepção positiva do clima da organização em causa tem para uma possível candidatura, em relação à qual a resposta Muito Importante apresenta a maior percentagem face às outras, com 47,3% do peso. Esta questão já tinha assumido uma enorme relevância na análise detalhada de frequências, com 604 indivíduos da amostra a considerarem esta percepção positiva do clima como Importante ou Muito Importante para a candidatura a uma vaga, representando aproximadamente 98% da amostra. Assim, esta percepção deve ser exponenciada no mercado através, por exemplo, das Redes Sociais, cuja evolução proporciona aos empregadores um novo canal de comunicação para fornecer informações relacionadas com o emprego, reforçar a sua imagem e estabelecer um diálogo com potenciais candidatos no início do processo de escolha de emprego (Kissel & Buttgen, 2015), pois estas são veículos privilegiados para construir a relação organização-candidato, sendo que estudos mostram que as ferramentas de Marketing de Recrutamento Digital pertencentes à organização são consideradas mais credíveis e mais relevantes para a decisão de candidatura a um emprego, sendo meios privilegiados de contacto com as atuais gerações de trabalho e futuros candidatos e podendo ter uma influência positiva na decisão dos candidatos, bem como na reputação das organizações (Rodrigues & Martinez, 2020; Messalina Gilch & Sieweke, 2021), o que está de acordo com e reforça o defendido nesta investigação.

No *cluster 2* encontra-se o maior número de respondentes, no caso 296, que correspondem a 47% da amostra total e que se caracterizam por, apesar de já darem bastante importância ao digital, ainda não serem inteiramente entusiastas de todas as suas possibilidades. Curiosamente, a geração Z tem aqui a maior representatividade, o que, à primeira vista, poderia indicar que os resultados não seriam estes, uma vez que esta é uma geração intimamente conotada com a dimensão digital. No entanto, olhando com mais atenção, percebe-se que esta geração, já nascida digital, que passa tanto do seu tempo *online*, fá-lo, maioritariamente, por lazer (Dąbrowski & Środa-Murawska, 2021). O estudo conduzido por Dąbrowski & Środa-Murawska (2021), que incluiu 1153 inquiridos a representantes da geração Z, mostrou que a estrutura das atividades desta geração é dominada pelo entretenimento multimédia – utilizar a Internet, ouvir música, ver o YouTube ou plataformas VOD (*Video On Demand*) – e não exatamente para trabalho ou para atividades que conduzam à escolha de um possível empregador. Como tal, surge como natural que o comportamento deste *cluster* seja bastante próximo ao digital, mas em muitos casos, não tão expressivo como seria de esperar, porque estamos a falar de

ferramentas que remetem para o mundo do trabalho, onde muitos dos respondentes ainda não se inserem. É óbvio, no entanto, que estão muito abertos à dimensão digital e será de esperar que, quando tenham o seu foco no mundo do trabalho, o veículo de comunicação seja através desta mesma dimensão. Não será, aliás, de esperar outra coisa na atração de uma geração que nasceu já com o mundo «na ponta dos dedos» (Özgunay, 2023) e que vai ser uma parte importante dos recursos humanos no mercado de trabalho. Como esta geração nasceu e cresceu em condições específicas, diferentes das outras gerações no mercado de trabalho, em especial a ubiquidade da Internet, as novas tecnologias são um ambiente natural para eles, conforme concluiu um estudo levado a cabo por Özgunay (2023) com 1162 representantes da geração Z.

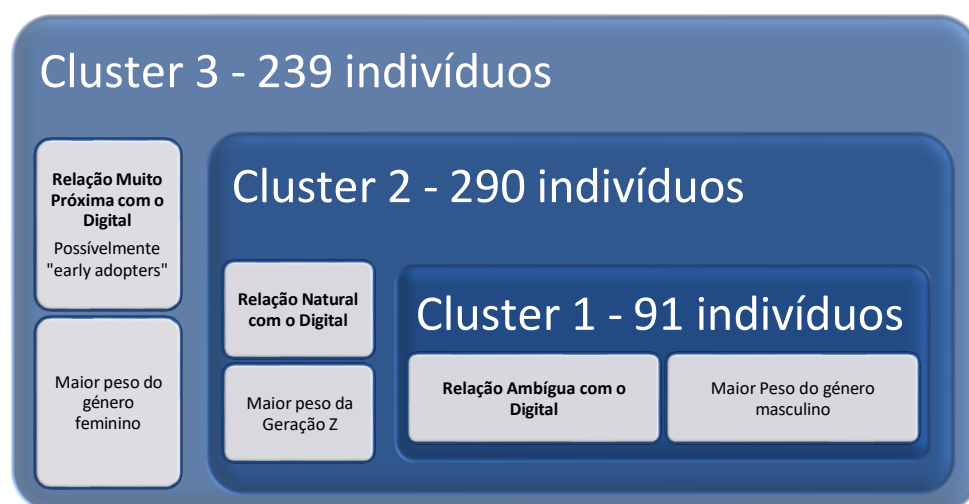
É interessante salientar que, neste *cluster*, o Botão Direto de Envio de CV teve 61% dos respondentes a considerá-lo Muito Importante, tal como «vê o botão direto de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga» obteve 58,6% das respostas no Muito Importante, o que se alinha muito com toda a literatura utilizada na presente investigação sobre as características da geração Z, que dá muita importância à rapidez de processos e a mecanismos intuitivos e simples, pois, graças à sua utilização da tecnologia, desenvolveu, por um lado, a parte visual dos seus cérebros e, por outro, a utilização de multimédia num ritmo acelerado, o que afetou a capacidade de estes se concentrarem e analisarem informações complexas, ao mesmo tempo que teve um impacto significativo na sua capacidade de atenção (Rothman, 2014), sendo que cabe às organizações adaptarem-se de forma a conseguir que a sua comunicação os impacte, pois, verdadeiramente, esta geração está já a mudar as regras do jogo.

Pode perceber-se que o *cluster* 3 é claramente constituído pelos indivíduos mais relacionados com o digital em todas as suas dimensões; é o *cluster* onde se agrupam os participantes da amostra desta investigação que dão maior importância às ferramentas digitais que as organizações possam usar como forma de comunicar a sua marca empregadora. Uma vez que, como referido anteriormente, este *cluster* apresenta um claro peso do género feminino, este resultado vai no sentido oposto ao indicado por alguns estudos recentes que concluem continuar a existir um fosso digital entre os géneros (Larsson & Viitaoja, 2019; Herbert, 2017), com uma predominância do género masculino na transição digital. O fosso digital entre os géneros foi reconhecido como um desafio para alcançar a igualdade de género para as mulheres, particularmente à medida que a 4.^a Revolução Industrial continua a aumentar o ritmo de mudança das tecnologias da

informação e da comunicação (Kuroda, 2019) e o presente estudo aponta para uma evolução nesta realidade, aparecendo aqui o género feminino a relacionar-se de uma forma direta e positiva com as diversas ferramentas digitais objeto deste estudo, o que é, sem dúvida, digno de nota. Claro que é de referir que os estudos citados, apesar de recentes, são pré-pandémicos e o contexto da pandemia que o mundo atravessou alavancou a transição digital de uma forma sem precedentes (Soto-Acosta, 2020) e, conseqüentemente, é possível que esta e outras lacunas se tenham esbatido de forma ainda não estudada. De seguida, na Figura 29, estão sumarizadas as principais características dos 3 *clusters*.

Figura 29

Representação sumária da caracterização dos clusters



A Tabela 21 ilustra as distâncias entre *clusters* e pode perceber-se que os *clusters* mais próximos são C2 e C3, enquanto os mais afastados são C1 e C3, o que faz todo o sentido uma vez que C1 contém os indivíduos que mostram uma relação ambígua com o digital e que quase nunca dão muita importância às dimensões do digital em causa, enquanto em C3, pelo contrário, estão os indivíduos que têm uma relação muito próxima do digital, considerando muito importantes quase todas as dimensões.

Tabela 21*Distância final entre clusters*

Cluster	1	2	3
1		2,89	5,179
2	2,89		2,476
3	5,179	2,476	

É ainda de referir que a variável que mais se afasta ao longo dos 3 *clusters* é o hábito de seguir, nas Redes Sociais, as páginas dos CEOs das marcas favoritas (vd. Tab. 22 no anexo 4), facto que já tinha suscitado interesse anteriormente na análise de frequências, na qual esta questão foi a considerada menos importante no âmbito da amostra.

De seguida, é realizada a análise discriminante, que é uma técnica que facilita o estudo das diferenças entre dois ou mais grupos levando em conta variáveis simultâneas (Khattree & Naik, 2001). É, então, uma técnica que procura interpretar grupos conhecidos a priori através do estudo de variáveis. A análise discriminante tem em vista a procura de uma ou mais funções lineares (funções discriminantes) que maximizem a diferença entre os grupos previamente conhecidos/agrupados, sendo que o número máximo de funções discriminantes é $\min(k-1, p)$ em que k é o número de grupos e p as variáveis (Büyüköztürk & Çokluk-Bökeoğlu, 2008). Da interpretação destas funções surgem as variáveis que melhor discriminam entre os grupos. Podemos dizer que a ideia subjacente é determinar se os grupos são diferentes em relação à média de uma variável. Essa mesma variável poderá depois ser usada como preditor do grupo a que um novo caso pertence. Habitualmente, uma só variável discriminante não chega para discriminar entre grupos, mas quanto mais variáveis mais difícil se torna (Khattree & Naik, 2001). As funções são estimadas de tal forma que maximizem a separação entre os grupos. Quando usada em conjunto com a análise de *clusters*, como é o caso, tem em vista obter uma compreensão mais completa e aprofundada dos dados e facilitar a interpretação dos resultados (Khattree & Naik, 2001), sendo que o número máximo de funções discriminantes, como vimos, é $\min(k-1, p)$, em que k é o número de grupos e p as variáveis. Da interpretação destas funções surgem as variáveis que melhor discriminam entre os grupos. Podemos dizer que a ideia subjacente é determinar se os grupos são diferentes em relação à média de uma variável. Essa mesma variável poderá depois ser usada como preditor do grupo a que um novo caso pertence. No presente caso ter-se-á, como máximo de funções discriminantes:

$$\min (3-1, 23) = 2$$

Executada a técnica da análise discriminante sobre os dados da presente investigação percebe-se, através da estatística Wilks' Lambda, que existem condições para rejeitar H0: igualdade das médias. Neste caso, a hipótese de igualdade das médias das variáveis nos diferentes grupos é rejeitada pois $p\text{-value} < 0,05$ (vd. Tab. 23 no Anexo IV), indicando que há evidências estatísticas para concluir que as médias das variáveis discriminantes são diferentes entre os grupos e que as variáveis discriminantes são eficazes em distinguir esses mesmos grupos. No entanto, no caso da geração temos um $p\text{-value}$ superior ao nível de significância (0,53), o que indica que, para esta variável, não há evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula, ou seja, não há suporte estatístico para afirmar que as médias relativas à variável geração sejam discriminantes ou diferentes entre as classes. De acordo com a estatística Wilks' Lambda são utilizadas 16 variáveis para a análise discriminante (vd. Tab. 23 no Anexo IV), como podemos verificar na Tabela 24.

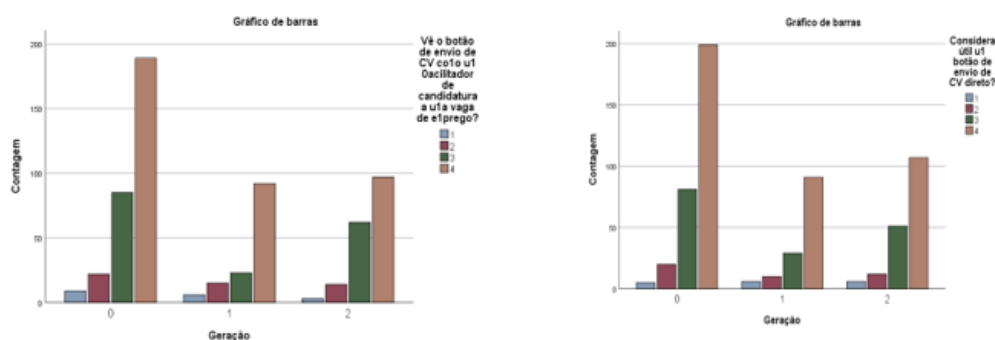
Tabela 24*Variáveis Discriminantes*

Gosta de seguir as páginas das organizações da sua preferência nas redes sociais (RedS)	Sente que trabalharia melhor numa organização que se diferencia nos conteúdos que passa ao mercado (DIFCont)
Considera um mural digital um elemento importante para uma comunicação rápida e prática dentro da organização (MuDig)	Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas (PgCEOs)
Considera útil ser informado das ações de responsabilidade social que a sua organização leva a cabo (ResS)	A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fator de não candidatura a uma determinada organização (FCDig)
Vê o botão de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga de emprego (BCVFac)	Sente que o e-mail é uma forma que torna mais rápida e fluida a comunicação interna (E-Mail)
Faz uma pesquisa dos conteúdos criados pela organização a que se candidata, presentes na internet (ContCand)	Sente que a comunicação por uma newsletter interna fortalece os laços entre organização e colaboradores (NewsInt)
Prefere candidatar-se a uma vaga numa organização que tenha um propósito que conhece e com o qual se identifica (PropCand)	Costuma tomar conhecimento das ações das organizações às quais gostaria de se candidatar através das redes sociais (RSCand)
Gosta que as marcas passem mensagens diferentes, que não sejam copiadas pelo mercado imediatamente (MsgDif)	Gosta de receber notícias do setor onde a sua organização atua através de um boletim informativo digital (BIDig)
Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é reencaminhado para o site da organização para um preenchimento extenso de um formulário, desiste (FormExt)	Considera útil um botão de envio de CV direto (BCVDir)

Desde logo, chama-se a atenção para o facto de as ferramentas apresentadas no primeiro *draft*, após o estudo qualitativo, as que aparecem aqui nas variáveis discriminantes com o conjunto total das ações com que foram operacionalizadas (3 para cada) no questionário construído para este estudo quantitativo (vd. Tab. 9), serem apenas duas: o Botão Direto de Envio de CV e a *Newsletter*. Por outras palavras, são duas variáveis ou características que desempenham um papel importante na distinção e classificação correta dos grupos (*clusters*) que foram encontrados na presente análise. Sendo as variáveis discriminantes selecionadas com base na sua capacidade de explicar a variação entre as classes, estas duas ferramentas da matriz original originam aqui diferenças significativas nas médias entre os grupos, bem como baixa variação dentro de cada grupo, sendo indicadoras de opiniões bastante diferentes no que a estas duas ferramentas diz respeito por parte da amostra. No entanto, na extração de fatores aquando da execução da técnica de Análise em Componentes Principais, percebeu-se justamente que a *Newsletter* aparece diluída nos Conteúdos Digitais, o que é uma indicação de que a importância da *Newsletter* é muito dependente da qualidade dos conteúdos desenvolvidos e, como tal, faz sentido que divida opiniões, tal como sugerido por Patra et al. (2019), que preconiza um aprimoramento a nível quer de conteúdos, quer de *design*, para que o impacto da *Newsletter* seja positivo. No que diz respeito ao Botão de Envio de CV, analisando os gráficos de barras relativos ao cruzamento das gerações com as duas variáveis que se agregaram no fator 5 (vd. Fig.30) da ACP exploratória, facilmente se percebe que a importância do Botão Direto de Envio de CV tem um peso esmagador para a geração Z, o que só por si será uma característica discriminante, ainda mais se for relacionada com o facto de um dos *clusters* (neste caso o 2) ter um peso maior desta geração.

Figura 30

Gráfico F2 vs. Gerações



Como é visível na Tabela 25, a análise deu origem a duas funções discriminantes. Avaliando a importância estatística das mesmas constata-se que o valor próprio (obtido através do rácio variação entre grupos e variação dentro dos grupos) da 1.^a função é de 3,787 e explica 95,5% da variância dos dados. Já a da 2.^a é de 0,180 e explica apenas 4,5% da variância total. Sabemos que, quanto mais afastado de 1 o valor próprio de uma função estiver, maior a variação entre os grupos explicada por essa função; logo, a 1.^a função tem aqui um peso muito superior, como confirmado pela percentagem a ela associada.

Tabela 25

Valor próprio e variância explicada das funções discriminantes

Eigenvalues				
Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	3,787 ^a	95,5	95,5	0,889
2	,180 ^a	4,5	100,0	0,390

a. First 2 canonical discriminant functions were used in the

No entanto, e porque após retirada a 1.^a função a significância estatística continua a existir como podemos observar na Tabela 26, verifica-se que as duas funções são estatisticamente significativas (p-value de ,000 para ambos os casos) e nenhuma será retirada.

Tabela 26

Teste Wilks' Lambda para as funções discriminantes

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	0,177	1046,517	32	0,000
2	0,848	99,923	15	0,000

As funções discriminantes podem, então, ser escritas através dos coeficientes (*vd.* Tab 27 no anexo IV) da seguinte forma:

$$Y1 = -15,552 + 0,241 \text{ PropCand} + 0,266 \text{ BIDig} + 0,303 \text{ ResS} + 0,241 \text{ NewsInt} + 0,333 \text{ MsgDif} + 0,503 \text{ DifCont} + 0,284 \text{ RSCand} + 0,169 \text{ BCVDir} + 0,184 \text{ FormExt} + 0,250 \text{ BCVFac} + 0,395 \text{ RedS} + 0,431 \text{ PgCEOs} + 0,267 \text{ E-Mail} + 0,277 \text{ MuDig} + 0,365 \text{ ContCand} + 0,286 \text{ FCDig}$$

$$Y2 = -2,548 + 0,610 \text{ PropCand} + 0,135 \text{ BIDig} + 0,437 \text{ ResS} - 0,084 \text{ NewsInt} + 0,269 \text{ MsgDif} + 0,499 \text{ DifCont} + 0,041 \text{ RSCand} + 0,448 \text{ BCVDir} + 0,031 \text{ FormExt} - 0,001 \text{ BCVFac} - 0,240 \text{ RedS} - 0,418 \text{ PgCEOs} - 0,715 \text{ E-Mail} - 0,308 \text{ MuDig} - 0,169 \text{ ContCand} - 0,019 \text{ FCDig}$$

Conclui-se, através das funções discriminantes encontradas, que algumas das nossas variáveis têm coeficientes bastante mais elevados que outras. Assim, para a função 1 «Sente que trabalharia melhor numa organização que se diferencia nos conteúdos que passa ao mercado» (DifCont) é a que tem maior peso, com um coeficiente de 0,503, e para a função 2, que tem aliás muitas variáveis com peso negativo o que não se constata na função 1, os coeficientes mais elevados são o relativo a «Sente que o e-mail é uma forma que torna mais rápida e fluida a comunicação interna» (Email), muito embora negativo com um coeficiente de - 0,715, e o relativo a «Prefere candidatar-se a uma vaga numa organização que tenha um propósito que conhece e com o qual se identifica» (PropCand), este com um coeficiente positivo de 0,610.

Através dos coeficientes de Fisher (*vd.* Tab. 28 no Anexo IV) pode calcular-se um *score* classificativo e, uma vez calculado o coeficiente de Fisher para cada variável independente, podem ser comparados os valores entre si para determinar quais as variáveis que contribuem mais para a separação dos grupos. Quanto maior o valor do coeficiente de Fisher, maior é a sua contribuição para essa separação (Shuichi, 2011) e, no caso deste estudo, conclui-se que as variáveis PropCand, DifCont, MsgDif e ContCand são as que mais contribuem para a separação dos grupos. Assim, o propósito claro e bem disseminado no mercado, as mensagens únicas, os conteúdos diferenciados e o facto de os respondentes da amostra procurarem ou não antes da candidatura, são as variáveis que mais contribuem para a separação dos grupos, variáveis curiosas, pois, não sendo as mais óbvias, como Redes Sociais, *Newsletter* ou Comunicação Interna por Meios Digitais,

parecem suportar a caracterização inicial dos *clusters*, assim como os resultados anteriormente encontrados, ou seja, a separação dos grupos é muito ditada por variáveis que são o espelho de uma relação já muito próxima do digital, isto é, indivíduos que têm uma consciência da abrangência das dimensões que o digital atinge, sendo que as mais usuais, como Redes Sociais, *Newsletter* ou mesmo a existência de Comunicação Interna por Meios Digitais nas organizações, já fazem parte do dia-a-dia dos indivíduos, não sendo, como tal, um fator discriminante. Estas conclusões estão em linha com o facto de, por um lado, toda a amostra ser muito favorável à utilização das ferramentas elencadas para a comunicação do EB por meios digitais, mas, por outro lado, também com o facto de existirem grupos que ainda têm níveis diferentes de ligação com este mesmo digital.

O coeficiente negativo da variável Email na função discriminante 2 (-0,715) chama a atenção e mereceu uma reflexão mais alargada para a sua compreensão, tornando-se fundamental examinar o significado da variável e a sua relação com os grupos para uma interpretação adequada do coeficiente negativo, sendo que o coeficiente alto e negativo indica que essa variável tem uma influência significativa na separação dos grupos, estando porém associada inversamente à discriminação (Brown & Tinsley, 2018), o que, no âmbito desta investigação, faz todo o sentido, pois, como referido anteriormente, as variáveis que mais discriminam são as mais diferenciadas e menos *mainstream*. Ademais, sendo o email uma ferramenta comumente utilizada por todos os grupos, terá de estar inversamente relacionado com a separação. À primeira vista, poder-se-ia cair na tentação de interpretar este coeficiente negativo pelo peso da gen Z na amostra, conhecida por já não desejar utilizar ferramentas como esta, uma vez que está completamente distanciada deste tipo de meios por já ter nascido digital e preferir, por exemplo, ouvir ou ver a escrever e utilizar meios diretos como o WhatsApp ou o Face Time para comunicar, mesmo em ambientes de trabalho (Özgunay, 2023; Berkup, 2014). Todavia, olhando com atenção para os dados (*vd.* Tab. 29), conclui-se que esta amostra não espelha essa realidade. Pelo contrário, existe um equilíbrio entre as respostas dadas em relação ao uso de email como ferramenta de Comunicação Interna entre as várias gerações, havendo uma ligeira predominância das outras gerações (anteriores à Y e à Z), que no item Muito Importante em relação a esta variável apresentam 52% de respostas, face a 46% da geração Y e 44% da Z. Ou seja, apesar de ser uma discrepância até esperada devido às características de cada geração, não é suficientemente abissal para pesar como pesa

negativamente na função discriminante, o que reforça a conclusão que foi enunciada acima.

Tabela 29

Cruzamento entre gerações e a variável discriminante email

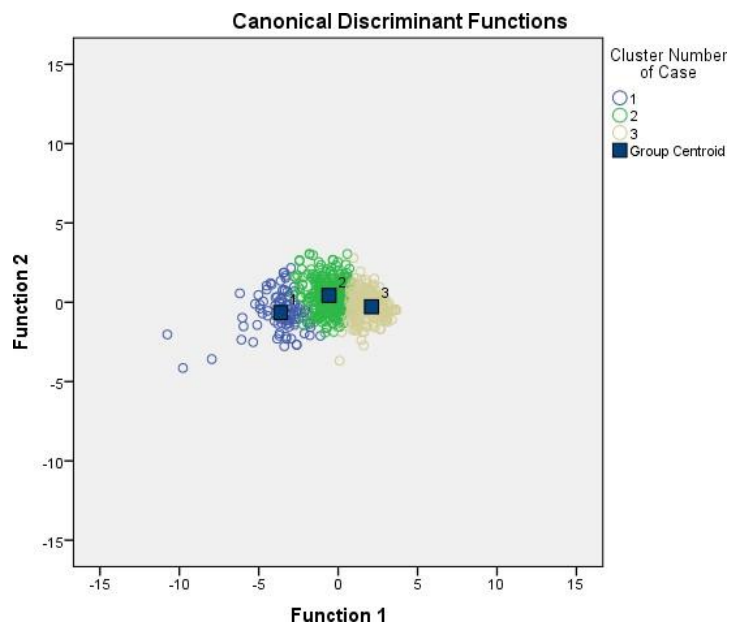
e-Mail	Nada Imp.	Pouco Imp.	Importante	Muito Imp.	Total
Gen Z	14	53	103	130	305
Gen Y	4	28	41	63	136
Outras (anteriores)	3	21	60	92	176
Total Geral	21	107	204	285	617

Conclui-se ainda através da análise discriminante que 94,8% dos casos foram corretamente classificados (*vd.* Tab 30 no anexo IV), o que, não sendo perfeito, é um resultado muito satisfatório para a análise.

Por último, observando a Figura 31, consegue-se uma visão gráfica clara dos *clusters* caracterizados nesta análise, percebendo-se, por um lado, que cada um está bem definido, muito embora, e como seria de esperar, os seus centros não estejam assim tão distantes, pois a relação positiva com o digital está bem presente em todos. Por outro lado, constata-se que o cluster 1 é o que apresenta mais indivíduos (casos) longe do centro, uma espécie de *outliers*, fundamentando a caracterização anteriormente feita, que reflete a ambiguidade de posições relativas às ferramentas digitais existente neste *cluster*, enquanto nos outros dois *clusters* a coesão de grupo é muito maior.

Figura 31

Representação gráfica dos clusters em relação às funções discriminantes



6. Conclusão

6.1. Integração dos resultados da investigação

Ao longo desta investigação foram conduzidos diversos estudos empíricos que, no seu conjunto, serviram como instrumentos exploratórios e analíticos para tentar encontrar uma resposta para a nossa pergunta de partida, decorrente da revisão sistemática da literatura feita, numa primeira fase, sobre a área de interesse que se tinha em vista: o *Employer Branding*. Esta fase revelou com clareza um *gap* que importava resolver: a questão da relação do EB com a era digital, uma vez que, estando o mundo em plena transição digital acelerada, apenas uma percentagem ínfima dos artigos analisados relacionava de alguma forma o EB com o digital. Formulou-se então a pergunta de partida para esta investigação: **Quais são as ferramentas de que as organizações devem dispor para comunicar a sua marca empregadora na era digital?** Cabe, agora, fazer uma integração de todos os resultados obtidos e discutidos em cada um desses estudos, que, no seu todo, nos conduzem à concretização do objetivo final definido para este trabalho.

Através da RSL tiraram-se, teoricamente, diversas conclusões determinantes para o rumo que a investigação veio a tomar, começando, desde logo, por ser perceptível o aumento de interesse que este tema (*Employer Branding*) tem vindo a despertar na comunidade académica, bem como na prática do mercado, uma vez que aproximadamente 77% da produção científica em análise, que incidia na década de 2010 a 2020, se situava entre os anos de 2016 a 2020, ou seja, que este era um tema pertinente e cada vez mais objeto de estudo. Uma vez que diversos autores defendem que, embora o EB seja um conceito utilizado há mais de 20 anos, o seu processo e consequências ainda não foram totalmente analisados, a vontade de fazer parte desta discussão tornou-se o fio condutor que definiu o caminho tomado.

Um outro aspeto que se concluiu foi que, para atrair e reter os melhores talentos, é fundamental uma perceção positiva do *branding* de cada empregador e que os colaboradores da área de gestão de pessoas acreditam haver uma forte relação entre o EB e a gestão estratégica do talento. Percebeu-se, também, que a atração e a retenção de talentos são as grandes preocupações do EB, sendo a atração de talentos, só por si,

trabalhada em aproximadamente um terço dos artigos selecionados, reforçando a ideia de que é um instrumento usado pelas organizações para aumentar a sua atratividade no mercado, almejando, desse modo, uma *pool* de talentos que lhes garanta a qualidade da escolha na hora da seleção, ou seja, que o EB é uma ferramenta efetiva da gestão do talento, que tem, em particular, a função de atrair os talentos necessários para a persecução dos objetivos organizacionais. Ora, se é certo que, para que essa atração aconteça, é necessário que as estratégias de EB estejam bem definidas e concretamente implementadas no que diz respeito à proposta de valor do empregador (EVP), é também certo que, por melhor que seja essa proposta, é necessário que ela consiga ser bem comunicada, ou não terá o impacto desejado. Portanto, a eficácia dessa comunicação passará, inevitavelmente, (passa já) por chegar às novas gerações de trabalho, gerações estas com características únicas e, muitas vezes, radicalmente diferentes das até aqui conhecidas. Fala-se, claro, da geração Y e muito em especial da geração Z. Esta última, atualmente a chegar ao mercado de trabalho, é aquela que já nasceu digital e cuja percepção do mundo passa, na sua maior parte, pela «ponta dos dedos», no sentido que está, em muitos casos, cerca de 8 horas por dia *online*, em geral com os seus *smartphones*. A influência da gen Z cresce a cada momento, sendo presentemente o maior grupo a nível mundial. Representando mais de um terço da população do mundo e tendo ultrapassado a gen Y, será ela a influenciar de forma decisiva o futuro das marcas nos próximos anos, o que leva a considerar que «organizações e marcas que não procurem incorporar de forma orgânica e profunda esta nova forma de vivenciar o digital nas suas práticas terão muita dificuldade de potenciar os recursos humanos a médio prazo»⁹. Sugere-se, ainda, na RSL, que a transição digital traz uma oportunidade única para a gestão de pessoas influenciar a cultura e o desempenho dos colaboradores, podendo esta oportunidade ser transformadora se for bem aproveitada.

Importa, perante estas primeiras conclusões, tentar então perceber de que forma se pode aproveitar a oportunidade, conhecendo as dimensões do digital (que vão muito além da simples presença nas redes sociais ou da utilização do email) que são importantes para comunicar o EB organizacional, tanto a nível externo como também interno, pois são níveis complementares que se fortalecem entre si. Ainda teoricamente, tentou conhecer-se estas diversas dimensões importantes, que as marcas empregadoras deverão usar para

⁹ Afirmação retirada da reflexão gentilmente feita para esta tese por Rui Lopes da Costa, investigador sénior do ICS, acerca da relação da geração Z com o digital.

fazer chegar ao seu público uma comunicação que lhes permita criar a tal visão positiva do seu EB através do digital. Uma vez encontradas, estas dimensões foram, nesta investigação, consideradas ferramentas essenciais para a era digital e foram posteriormente elencadas (vd. Tab. 3), sendo então conduzido o primeiro estudo empírico, de natureza qualitativa. Neste estudo, através de uma entrevista feita a 42 responsáveis de EB nas suas respetivas organizações, alguns do departamento de RH, outros do de Marketing, explorou-se junto daqueles que verdadeiramente decidem sobre a utilização destas ferramentas quais as consideradas mais importantes. Os resultados da análise de conteúdo permitiram perceber a importância, na prática, das ferramentas identificadas teoricamente para a comunicação digital do EB, bem como a maior relevância dada pelos profissionais a algumas delas, como a Comunicação Interna ou o Desenvolvimento de Conteúdos. O *Storytelling*, o *Copyright* e as Redes Sociais ou a *Newsletter* aparecem, igualmente, como muito relevantes nesta primeira abordagem exploratória. Conclui-se ainda que a Comunicação Interna e a *Newsletter* surgem como ferramentas mais importantes para os RH, ao passo que o Marketing valoriza mais as ferramentas *Copyright* e *Storytelling*. Acredita-se que esta diferença de perceção de importância dada a ferramentas diferentes pelos dois departamentos em causa se deve à natureza dos mesmos. Neste sentido, assinala-se desde já que será muito relevante encarar as ferramentas de comunicação de EB através do digital como transversais a ambos os departamentos, pois é da estratégia concertada entre os dois que pode nascer um EB positivo e claramente percecionado, tendo o Marketing Interno um papel muito importante a desempenhar neste aspeto. Constatou-se, ainda, que o maior número de profissionais que considerou «Não Importante» o *Storytelling* e as Competências Digitais, pertencem àqueles que têm mais anos de experiência profissional (> 16 anos), o que sugere que os profissionais mais experientes não estão a dar a devida importância à transformação digital intensa que vivemos, não se atualizando e continuando a usar «a mesma forma de fazer» de sempre, o que representa um perigo eminente, que pode pôr em causa a sobrevivência a médio prazo das organizações.

Das ferramentas encontradas na literatura e apresentadas aos profissionais neste primeiro estudo, apenas a Produção de Imagem e Vídeo (vd. Fig. 20) recebeu mais respostas de «Não Importante» do que de «Importante» por parte da amostra, não tendo sido, por este facto, incluída no primeiro *draft* da matriz (vd. Fig. 22) apresentado como resultado do estudo.

De seguida, esta matriz foi apresentada a um painel Delphi de especialistas, que foram a forma usada nesta investigação, não só para validar a matriz, como para, em especial, validar um questionário construído totalmente de raiz, no sentido de ser usado num estudo quantitativo que permitisse auscultar o «outro lado» do binómio comunicacional¹⁰ aqui em causa: as gerações do trabalho. Numa primeira conclusão, o painel pronunciou-se no sentido de considerar redundante o item «Competências Digitais», uma vez que já está subentendido em toda a matriz, pois todas as ferramentas são digitais ou para usar no contexto digital. Já no que concerne às outras ferramentas incluídas no primeiro *draft* da matriz, o consenso do painel foi total, e, com isto, a matriz foi revista, no sentido de retirar a redundância (vd. Tab. 8). A partir deste *draft* revisto foi contruído um questionário, no qual cada ferramenta pertencente à matriz foi operacionalizada em três «ações» ou resultados decorrentes da sua utilização (vd. Tab. 9), para que a consulta às gerações de trabalho fosse possível. O painel manifestou-se maioritariamente a favor do questionário (vd. Tab. 10), sendo que apenas uma questão não suscitou consenso na sua importância para figurar no questionário final, tendo sido retirada. Assim se chegou à validação do questionário especificamente construído para a sua utilização no estudo quantitativo que integra esta investigação e que pode ser consultado no Anexo III desta tese.

O estudo quantitativo final conduzido na presente investigação teve 617 respondentes, estando presentes as novas gerações de trabalho, Y e Z, bem como as anteriores. Tal como era pretendido, a preponderância é das novas gerações de trabalho, com cerca de 71%, sendo os 29% restantes da amostra relativos às gerações anteriores. De todas, a gen Z é a que tem maior representação, facto que foi exponeciado pela partilha do questionário pelos meios digitais que lhes são naturais, como, por exemplo, o *Stories* do Instagram. O tratamento de dados feito através do SPSS, teve resultados muito interessantes e extensamente discutidos no ponto a eles destinado no âmbito do estudo. Ressaltam-se já alguns desses resultados, determinantes para a proposta final da matriz de ferramentas para a comunicação da marca empregadora na era digital: desde logo, na análise de frequências (vd. Tab. 14) constatou-se que a importância positiva dada pela amostra às ações decorrentes das ferramentas elencadas ao longo desta investigação é esmagadora, surgindo «Importante» ou «Muito Importante» com um peso de 80% ou mais dado a 20 das 23 questões.

¹⁰ Organizações – Gerações de Trabalho

Em seguida, na execução da Análise em Componentes Principais, a extração de fatores levou à conclusão de que estes se agrupam em seis ferramentas (fatores), apesar de o ponto de partida ser de oito (*vd.* Tab. 16). Percebe-se que algumas das ferramentas se «integram» noutras e a análise atenta dessa constatação leva à conclusão de que essa integração tem uma lógica associada, pois são ferramentas que se fortalecem e que fazem sentido em conjunto. O *Copyright* encontra-se integrado na ferramenta *Storytelling*, o que é coerente com o facto do *Copyright*, ou direito autoral, desempenhar, de diversas formas, um papel crucial no contexto do *Storytelling*, pois incentiva os criadores a irem mais longe garantindo que não serão copiados no dia seguinte e que a sua propriedade intelectual será respeitada. Já a ferramenta *Newsletter* aparece integrada no Desenvolvimento de Conteúdos, o que também é lógico, pois, com o aparecimento dos novos meios e plataformas digitais e a consequente torrente de conteúdos criados, é necessário que a *Newsletter* tenha na sua base o Desenvolvimento de Conteúdos atrativos e diferenciados para se tornar atraente e ter impacto. Estas conclusões são suportadas pela literatura, como é visível na discussão de resultados feita no estudo.

As outras ferramentas aparecem como fatores na análise fatorial, como era esperado, e suportam a matriz que se pretende apresentar. Consegue-se, ainda, através da análise de *clusters* e discriminante, chegar a outras conclusões igualmente importantes. Por um lado, a existência de *clusters* distintos, que apresentam relações diferentes com o digital, mas nenhum com indiferença ao mesmo. Por outro lado, as variáveis discriminantes são variáveis pertencentes às ferramentas mais elaboradas, como o Desenvolvimento de Conteúdos mais diferenciados e a passagem de mensagens únicas, bem como um propósito bem comunicado, o que indica que os grupos se diferenciam pelo nível a que se relacionam com o digital, porém não pelo facto de se relacionarem ou não se relacionarem, facto que sustenta o defendido nesta tese: que estando a transformação digital em marcha, alavancada pela geração Z, mas seguida de perto pelas outras gerações como forma de não ficarem obsoletas e perderem o seu espaço no mundo do trabalho, é essencial e determinante para as organizações que encontrem uma forma de comunicar a sua marca empregadora com impacto para as novas gerações do trabalho (e, como suportado pela presente investigação, para as atuais também). Essa forma passa, inevitavelmente, pelo digital e pela utilização das ferramentas certas nesse contexto, sob pena de colocarem em causa a sua sobrevivência se não o fizerem.

6.1.1. Proposta final da Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Suportada pelos resultados obtidos na investigação, apresenta-se na Figura 32 a proposta final da matriz de ferramentas para a comunicação da marca empregadora na era digital, que concretiza o objetivo deste trabalho e pretende dar resposta à nossa pergunta de investigação.

Figura 32

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital (proposta final)

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital	
<p>Dimensão Interna</p> 	Desenvolvimento de Conteúdos
	Comunicação Interna por Meios Digitais
<p>Dimensão Externa</p>	<i>Storytelling</i>
	<i>Marketing</i> de Recrutamento por Meios Digitais
	Redes Sociais
	Botão Direto de Envio de CV

Nota: a figura apresenta a proposta final de resposta à pergunta de partida que norteou esta investigação e as setas representam a interinfluência, quase indestrinçável, entre as duas dimensões organizacionais, interna e externa, já explicada na representação do primeiro *draft* da matriz.

6.2. Considerações finais e implicações

O momento único que atravessamos, com uma transformação digital acelerada alavancada pela pandemia que assolou o mundo, com a ascensão da Inteligência Artificial a níveis nunca vistos, com o predomínio, cada vez maior, da tecnologia na vida de todos, com as mudanças constantes que obrigam a uma adaptação rápida e a todo o momento, pode levar algumas pessoas a considerar o mundo um lugar estranho e outras poderão até encará-lo como assustador. Não obstante, para muitos, este é, certamente, um momento excitante, cujas consequências para o futuro são ainda imprevisíveis e, quem sabe, avassaladoras. Este contexto trouxe para a Gestão um novo paradigma e novas perguntas com possibilidades infinitas de resposta. Foi este, desde o início, o intuito da presente investigação: contribuir, ainda que só com um grão, para o edifício do conhecimento que, todos os dias, a academia tenta construir.

Com a entrada no séc. XXI, transitamos de uma economia industrial para uma economia do conhecimento, o que trouxe alterações significativas para a Gestão, colocando, desde logo, as pessoas no centro do processo organizacional, pois dos ativos intangíveis pelos quais, hoje, as organizações são medidas, as pessoas são, claramente, o mais valioso, sendo esta uma mudança significativa nas «regras do jogo». Neste contexto, a Gestão começa a perceber que a gestão do talento é chave para os próximos anos e muito líderes organizacionais consideram que conseguir atrair e reter os talentos certos é, neste momento, a sua maior missão. Para tal, o *Employer Branding* começa a emergir como ferramenta desse processo macro que é a gestão do talento; o EB é a ferramenta usada em particular para atrair, embora, em última análise, tenha como consequência reter. Muito se tem discutido e estudado a utilização de estratégias de EB como essenciais para esta necessidade de aumentar a atratividade organizacional, garantindo deste modo que as organizações terão as pessoas certas e motivadas para concretizar os seus objetivos. Contudo, muito pouco se tem abordado a importância e a forma de, depois dessa estratégia desenhada e implementada, a fazer chegar a quem ela é dirigida, ou seja, às gerações no mercado de trabalho, pois só assim terá o impacto pretendido. A ênfase é aqui colocada na forma (e no veículo), pois esta é determinante, uma vez que as formas tradicionais de comunicação deixam de ter efeito nas novas gerações, cujo paradigma é de disrupção em relação aos meios tradicionais de comunicação, graças à ubiquidade da

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Internet e da tecnologia que marca as suas vidas e transforma, diariamente, as relações pessoais e de trabalho e a forma de comunicar nesses mesmos ambientes.

Espera-se, com as conclusões desta investigação, contribuir, quer na teoria quer na prática, para a área da Gestão. Procura-se, como implicações teóricas resultantes:

- Contribuir para o enriquecimento da área de estudo do *Employer Branding*, ao sintetizar a literatura com maior relevo da última década;
- Validar o *Employer Branding* como um instrumento da Gestão do Talento;
- Elencar as dimensões do digital que, na literatura, são mais relevantes para a comunicação na área do *Employer Branding*;

A nível de implicações práticas visa-se a:

- Apresentação de uma matriz que pode ser utilizada pela Gestão para se preparar, dando às suas pessoas competências para poderem utilizar as ferramentas constantes na matriz e, desse modo, disseminar com impacto a sua marca empregadora e atrair os talentos das novas gerações de trabalho.

A nível metodológico, contribui-se através da construção de um instrumento de recolha de dados preliminar, que, podendo ser melhorado, é uma boa base para possíveis investigadores que queiram estudar esta relação das gerações do trabalho com as ferramentas de comunicação do EB na era digital.

6.3. Limitações e sugestões para estudos futuros

Como qualquer outra pesquisa, este trabalho não está isento de limitações, das quais podemos salientar algumas: uma primeira foi o facto de, em muitas organizações, a «pessoa responsável pela área de EB» não estar claramente definida, o que torna difícil a definição da amostra para o estudo qualitativo. Para além disso, devido à não existência de trabalhos que foquem este ângulo da comunicação do EB através do digital, não se encontrou um questionário já validado para recolha de dados para o estudo quantitativo, limitação que foi ultrapassada através da utilização do painel Delphi, mas que, ainda assim, deixa algumas reservas. Em termos da amostra do estudo quantitativo, pode considerar-se uma limitação o facto de ser uma amostragem não probabilística que, como tal, não permite inferir para a população, pese embora, claro está, a representatividade ser algo não só difícil, como também moroso e nem sempre compatível com o tempo do trabalho.

Fica claro que existe um grande caminho a trilhar no que diz respeito ao conceito do EB e também na sua comunicação eficaz. Algumas das linhas para futuros estudos que apraz sugerir passam por uma validação estatística robusta do instrumento de recolha de dados aqui construído para garantir a sua máxima confiabilidade. Outra orientação interessante levantada neste estudo foi o facto de o género feminino surgir com relações mais fortes com o digital do que o masculino, o que, de certa forma, contraria o que se sabe através da literatura, que mostra existir uma desigualdade de géneros na transição digital favorável ao género masculino. Consequentemente, um estudo que clarifique esta questão seria algo muito interessante. Seria igualmente pertinente a condução de um estudo de caso comparativo entre organizações que já utilizem estas ferramentas e as que não o fazem, para perceber os impactos que estas têm no poder de atração do talento; na prática, esta seria uma continuação desejável da linha de investigação aqui seguida.

Bibliografia

- Ajay, S., & Micah, B. (2014). Sampling Techniques & Determination of Sample Size in Applied Statistics Research: An Overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *II*(11), 1–22.
- Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, *6*(7), 569–581. www.ijmae.com
- Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, *8*, 91–103. www.exedrajournal.com
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(3), 413–431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>
- Alshawabkeh, A., Razmak, J., Qasim, A., & Kharbat, F. F. (2018). Enhancing internal communication in organisations using enterprise social networking. *International Journal of Economics and Business Research*, *15*(1), 72–86. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2018.10008880>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(23), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Amaro, D. (2021). Portugal é o segundo país do mundo com maior escassez de talento. *Forbes*. <https://www.dinheirovivo.pt/gestao-rh/portugal-e-o-segundo-pais-do-mundo-com-maior-escassez-de-talento-14900541.html>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/BM.1996.42>
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the Special Issue —Social Media and Business Transformation: A Framework for Research. *Information*

Systems Research, 24(1), 3–13. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0470>

Arriagada, A., & Ibáñez, F. (2020). «You Need At Least One Picture Daily, if Not, You're Dead»: Content Creators and Platform Evolution in the Social Media Ecology. *Social Media and Society*, 6(3).
<https://doi.org/10.1177/2056305120944624>

Babbie, E. R. (1999). *The basics of social research*. Cengage Learning.
https://books.google.nl/books/about/The_Basics_of_Social_Research.html?id=1_1SEh6AAfYC&redir_esc=y

Babbie, E. R., & Edgerton J. D. (2023). *Fundamentals of Social Research*. Cengage Canada.
https://books.google.com/books/about/Fundamentals_of_Social_Research_6th_Edition.html?hl=pt-PT&id=-Ey-EAAAQBAJ

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bagirathi, M. M., & Magesh, D. R. (2019). Employer Branding Success through Social Media. *Journal of Advanced Research in Dynamic and Control Systems*, 11(01-Special Issue), 1556–1560. <http://www.jardcs.org/abstract.php?id=269>

Ball, A., Freshwater, T., & Valderrama, S. (2016). Human resources marketing and recruiting: Digital recruiting at Sodexo. In Zeuch (ed.), *Handbook of Human Resources Management*, (pp. 1-9). Springer. doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_14-1

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>

Behrends, T., Baur, M., & Zierke, L. (2020). Much ado about little: A critical review of the employer branding concept. *Management Revue*, 31(1), 1–30.
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2020-1-1/MUCH-ADO-ABOUT-LITTLE-A-CRITICAL-REVIEW-OF-THE-EMPLOYER-BRANDING-CONCEPT-VOLUME-31-2020-ISSUE-1>

- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 7–19. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250160915>
- Bianchi, A.; Salvatore, C.; & Biffignandi, S. (2023). Using Social Media to Enhance Survey Data. *The Survey Statitian*, 87, 27–34.
https://www.researchgate.net/publication/367073999_Using_Social_Media_to_Enhance_Survey_Data
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2013). Recruiting gen yers through social media: Insights from the italian labor market. *Advanced Series in Management*, 12(June 2019).
[https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012007](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012007)
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2018). Employer branding in B2B and B2C companies in India: A qualitative perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 76–95. <https://doi.org/10.1177/2322093718768328>
- Brecht, F., Koroleva, K., Guenther, O., & Ksenia Koroleva, W. (2011). Increasing Global Reach: Using Social Network Sites for Employer Branding. *Wirtschaftsinformatik*, 16-18.
https://www.researchgate.net/publication/221201263_Increasing_Global_Reach_Using_Social_Network_Sites_for_Employer_Branding
- Brown, M. T., & Tinsley, H. E. A. (2018). Discriminant Analysis. *Journal of Leisure Research*, 15(4), 290–310. <https://doi.org/10.1080/00222216.1983.11969564>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4th Ed, O.U. Press.
https://www.academia.edu/38228560/Alan_Bryman_Social_Research_Methods_4th_Edition_Oxford_University_Press_2012_pdf
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/SAJEMS.V22I1.2412>
- Büyüköztürk, Ş. & Çokluk-Bökeoğlu, Ö. (2008). Discriminant function analysis: Concept and application. *Semantic Scholar*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Discriminant-Function-Analysis-%3A->

Concept-and-Ş-ener-Büyüköztürk-Çokluk-
Bökeoğlu/76b1c725b926d91db6eb52e83ab1596e6eb115ca

- Camara, P, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. D. Quixote.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process, 13(4), 182–192.
<https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>
- Casey, A. E. (2021). *What Are the Core Characteristics of Generation Z?* The Annie E. Casey Foundation. <https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z>
- Castronovo, C., & Huang, L. (2012). Social Media in an Alternative Marketing. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(1), 117-134.
https://www.researchgate.net/publication/290451247_Social_media_in_an_alternative_marketing_communication_model
- Chandrasekaran, S. (2020). Impact on Employer Branding through Talent Retention and Motivation in Insurance Companies. *ARIV-International Journal of Business Issue*, 1(1), 54-61. <https://arivjournal.com/business/wp-content/uploads/2020/07/AIJB11052020.pdf>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(6), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Chițu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, 11(3), 220–230. <https://doi.org/10.18662/po/11.3/209>

- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2023). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3638>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, *10*, 7. DOI: <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Couldry, N., & van Dijck, J. (2015). Researching Social Media as if the Social Mattered. *Social Media and Society*, *1*(2). <https://doi.org/10.1177/2056305115604174>
- Crisan, C., & Bortun, D. (2017). Digital Storytelling and Employer Branding. An Exploratory Connection. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *5*(2), 273–287. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.06>
- Croasmun, J. T., & Ostrom, L. (2011). Using Likert-Type Scales in the Social Sciences. *Journal of Adult Education*, *40*(1), 19–22.
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *34*(7), 1403–1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>
- Dąbrowski, L. S., & Środa-Murawska, S. (2021). Globalised and culturally homogenised? How Generation Z in Poland spends their free time. *Leisure Studies*, *41*(2), 164–179. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.1975800>
- Dangmei, J., & Singh, A. (2016). Understanding the generation z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*, *3*, 2349–7858. <https://www.researchgate.net/publication/305280948>
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, *42*(5–6), 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- de la Rosa-Navarro, D., Díaz-Fernández, M., & Lopez-Cabrales, A. (2020). Disentangling the strength of the HRM system: effects on employees reactions. *Employee Relations*, *42*(2), 281–299. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0322>
- De Smet, B. (2016). Neoliberalism and The Future of Social Movements (Studies).

- Global Policy*, 7(4), 584–585. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12368>
- Deepa, R., & Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, 18(3_suppl), S75–S94. <https://doi.org/10.1177/0972150917693152>
- Dellarocas, C. (2011). Building Trust Online. In G. Doukidis, N. Mylonopoulos, & N. Pouloudi (eds.), *Social and Economic Transformation in the Digital Era* (pp. 95–113). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-158-2.ch007>
- Dekkers, R., Carey, L., & Langhorne, P. (2022). Objectives and Positioning of [Systematic] Literature Reviews. In *Making Literature Reviews Work: A Multidisciplinary Guide to Systematic Approaches* (pp. 25–56). Springer International Publishing.
- DiStefano, C., Zhu, M., & Mîndrilă, D. (2009). Understanding and using factor scores: Considerations for the applied researcher. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 14(20), 20. <https://doi.org/10.7275/da8t-4g52>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74(74), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Donohoe, H. M., & Needham, R. D. (2009). Moving best practice forward: Delphi characteristics, advantages, potential problems, and solutions. *International Journal of Tourism Research*, 11(5), 415–437. <https://doi.org/10.1002/jtr.709>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Downward, P., & Mearman, A. (2007). Retrodution as mixed-methods triangulation in economic research: Reorienting economics into social science. *Cambridge Journal of Economics*, 31(1), 77–99. <https://doi.org/10.1093/cje/bel009>
- Drucker, P. F. (1984). *The Theory of The Business*. HBR. <https://pt.scribd.com/document/400268056/HBR-The-Theory-Of-The-Business-By-Drucker-SepOct94-pdf>
- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101–110. <https://doi.org/10.1108/17506160910960513>

- Ebert, C., Henrique, C., & Duarte, C. (2018). Digital Transformation The Influence of Regulatory Requirements on ICT Businesses View project Methods, Techniques and Tools for Rigorous Development of Open Distributed Systems View project. *IEEE Software*, 35(4), 16-21. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- Edwards, C. (2021). Moore's Law: What Comes Next? *Communications of the ACM*, 64(2), 12–14. <https://doi.org/10.1145/3440992>
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 70(4), 4–15. <https://www.proquest.com/openview/7849d64fa1ba86e9b24f77f9b3e89d16/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40946>
- ElDin Aboul-Ela, G. M. B. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 154–166. www.jbrmr.com
- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265–277. <https://doi.org/10.1002/TIE.21897>
- Elkin-Koren, N., Hacothen, U., Livni, R., & Moran, S. (2023). Can Copyright be Reduced to Privacy? Cornell University. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.14822>
- Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, Vol. 13, Page 155, 13(6), 155. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI13060155>
- Fink-Hafner, D., Dagen, T., Dousak, M., Novak, M., & Hafner-Fink, M. (2019). Delphi method. *Advances in Methodology and Statistics*, 16(2), 1–19. <https://doi.org/10.51936/FCFM6982>
- Fontán, C., Alloza, Á., & Rey, C. (2019). (Re)Discovering Organizational Purpose. In Rey, Bastons & Sotok (eds.), *Purpose Driven Organizations* (pp. 107–118). https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_9
- Galloway, A. (2004). Non-Probability Sampling. In Kimberly Kempf-Leonard (ed.), *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 859–864). Elsevier Inc.

<https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00382-0>

Gardner, T. M., Erhardt, N. L., & Martin-Rios, C. (2011). Rebranding employment branding: Establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents, and consequences of workers' employment brand knowledge. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030008](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030008)

Ghardallou, W. (2021). The impact of firms' and CEOs' social media usage on corporate performance. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(4), 21–35. [https://doi.org/10.21511/IMFI.18\(4\).2021.03](https://doi.org/10.21511/IMFI.18(4).2021.03)

Gilani, H., & Jamshed, S. (2016). An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *Strategic Outsourcing*, 9(3), 303–323. <https://doi.org/10.1108/SO-08-2015-0020>

Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research*, 16(4), 363–379. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2017-0779>

Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020010101>

Grime, M. M., & Wright, G. (2016). Delphi Method. In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online* (pp. 1–6). <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07879>

Grisham, T. (2009). The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/17538370910930545>

Grous, A. (2022). *Digitalisation in the New Normal: Empowering Generation Z and Millennials to Deliver Change*. London School of Economics and Political Science. <https://www.lse.ac.uk/business/consulting/assets/documents/Freshworks-Empowering-Generation-Z-and-Millennials-to-Deliver-Change.pdf>

Gunesh, P., & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*,

27(1), 149–168. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1327>

Hair, J. F., Anderson, R. E., Black, B., & Babin, B. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearce Education.

https://books.google.nl/books/about/Multivariate_Data_Analysis.html?id=VvXZnQEACAAJ&redir_esc=y

Hartigan, J. A., & Wong, M. A. (1979). Algorithm AS 136: A K-Means Clustering Algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*, 28(1), 100–108.

Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015.

<https://doi.org/10.1046/J.1365-2648.2000.T01-1-01567.X>

Heale, R., & Forbes, D. (2013). Understanding triangulation in research. *Evidence-Based Nursing*, 16(4), 98. <https://doi.org/10.1136/eb-2013-101494>

Henriques, T. A. (2019). *Gestão de Sistemas de Informação: Pessoas, Equipas e Mudança Organizacional*. ISCTE / Ciência IUL. <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/gestao-de-sistemas-de-informacao-pessoas-equipas-e-mudanca-organizacional/60381>

Herbert, S. (2017). Digital development and the digital gender gap. *Institute of Development Studies - K4D Helpdesk Report*.

<https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/13455>

Hill, M., & Hill Andrew. (2008). *Investigação por Questionário*. Sílabo.

<https://www.wook.pt/livro/investigacao-por-questionario-manuela-magalhaes-hill/49900>

Hirt, M., & Willmott, P. (2014). Strategic Principles for Competing in the Digital Age. *McKinsey Quarterly*, May, 1–13.

https://www.academia.edu/download/36909738/McK_Strategic_principles_for_competing_in_the_digital_age.pdf

Holland, P., Cooper, B. K., & Hecker, R. (2016). Use of social media at work: a new form of employee voice? *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2621–2634. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1227867>

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., & George, G. (2014). Organizations with

- purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(10), 1–8.
<https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 675–694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
<https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Kanwal, H., & Van Hoye, G. (2020). Inconsistent organizational images of luxury hotels: Exploring employees' perceptions and dealing strategies. *Tourism Management Perspectives*, 36(July), 100738.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100738>
- Kaur, R., & Pingle, S. S. (2018). Employer Branding in the Indian Armed Forces Context: A Comparative Study of Potential Defence Applicants and Defence Employees, 22(2), 199–210. <https://doi.org/10.1177/0972262918766143>
- Kayam, O., & Hirsch, T. (2012). Using Social Media Networks to Conduct Questionnaire Based Research in Social Studies Case Study: Family Language Policy. *Journal of Sociological Research*, 3(2), 57-67.
<https://doi.org/10.5296/jsr.v3i2.2176>
- Kemp, A., Gravois, R., Syrdal, H., & McDougal, E. (2023). Storytelling is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization. *Business Horizons*, 66(3), 313–324. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2023.01.008>
- Kertamukti, R. (2022). Instagram Religious Moderation Dialogue Space for Generation Z. *Nyimak: Journal of Communication*, 6(2), 229.
<https://doi.org/10.31000/nyimak.v6i2.6670>

- Khattree & Naik (2001). Multivariate Data Reduction and Discrimination With SAS ® Software. *Technometrics*, 2, 248–249. <https://doi.org/10.1198/tech.2001.s616>
- Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. (2021). Where is the age of digitalization heading? The meaning, characteristics and implications of contemporary digital transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16), 8909. <https://doi.org/10.3390/su13168909>
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Kissel, P., & Buttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755–777. <https://doi.org/10.1057/BM.2015.42/TABLES/6>
- Klein, D. A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento*. Qualitymark. https://books.google.nl/books/about/A_Gestão_estratégica_do_capital_intele.html?id=vJk23dOd4msC&redir_esc=y
- Klepek, M., & Starzyczná, H. (2018). Marketing communication model for social networks. *Journal of Business Economics and Management*, 19(3), 500–520. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.6582>
- Koch, L., & College, P. (2018). Using Brand Storytelling To Gain Competitive Advantage In Higher Education Marketing. *Competition Forum 2019*, 17(1), 28–36. <https://search.proquest.com/openview/536a44b09ea5ce0102111e35024d4eff/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39801>
- Köpp, D., De Paula, A., & Olbrzymek, J. (2014). Redes Sociais: ferramenta de recrutamento. *Estudos Contemporâneos Em Gestão Organizacional*, 1(1), 303–310. http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1266

- Koukpaki, A., Adams, K., & Oyedijo, A. (2020). The Contribution of Human Resource Development Managers to Organisational Branding in the Hotel Industry in India and South East Asia (ISEA): A Dynamic Capabilities Perspective. *Employee Relations*, 43(1). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-09-2019-0375/full/html>
- Krosnick, J. A. (2017). Questionnaire design. In Vannette & Krosnick (eds.), *The Palgrave Handbook of Survey Research* (pp. 439–455). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54395-6_53
- Kumar, A., Salo, J., & Li, H. (2019). Stages of User Engagement on Social Commerce Platforms. *International Journal of Electronic Commerce*, 23(2), 179–211. <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1564550>
- Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, 82(4), 1–12. <https://doi.org/10.1509/jm.82.41>
- Kuroda, R. (2019). The digital gender gap [Policy Brief]. W20 /GSMA. <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/02/Digital-Equity-Policy-Brief-W20-Japan.pdf>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Kurz, C. J., Li, G., & Vine, D. J. (2019). Are millennials different? In A. Haughwout & B. Mandel (eds.), *Handbook of US Consumer Economics* (pp. 193–232). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813524-2.00008-1>
- Larsson, A., & Viitaoja, Y. (2019). Identifying the digital gender divide: How digitalization may affect the future working conditions for women. In A. Larsson & R. Teigland (eds.), *The Digital Transformation of Labor; Automation, the Gig Economy and Welfare* (pp. 235-253). Routledge / Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780429317866-14>
- Lee, N., & Kotler, P. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. Sage. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=gPFMBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=kotler+and+lee+2015&ots=22tQPyNSjj&sig=Arm4yiqV25wMwQQTIInQcdpwNw&redir_esc=y#v=onepa

ge&q=kotler and lee 2015&f=false

- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2013.12.001>
- Lenka, U., & Chawla, S. (2015). Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 47(5), 265–276. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2015-0001>
- Lewis, L. F., & Wescott, H. D. (2017). Multi-Generational Workforce: Four Generations United in Lean. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 1–14.
- Li, Y., Teng, W., Liao, T. T., & Lin, T. M. Y. (2020). Exploration of patriotic brand image: its antecedents and impacts on purchase intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(6), 1455–1481. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2019-0660/FULL/HTML>
- Lin, H., Zhu, H., Wu, J., Zuo, Y., Zhu, C., & Xiong, H. (2020). Enhancing Employer Brand Evaluation with Collaborative Topic Regression Models. *ACM Transactions on Information Systems*, 38(4), 1-33. <https://doi.org/10.1145/3392734>
- Liu, Y. (2010). Social Media Tools as a Learning Resource. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 3(1), 8. <https://doi.org/10.18785/jetde.0301.08>
- Madan, D. M., & Jain, E. (2015). An Empirical Study on Employees Attrition and Retention in BPO Industry: A Tool to Employer Branding. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2597943>
- 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>
- Maravelakis, P. (2019). The use of statistics in social sciences. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 1(2), 87–97. <https://doi.org/10.1108/jhass-08-2019-0038>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 7^a ed. Report Number. <https://books.google.pt/books?hl=pt->

PT&lr=&id=Ki5gDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Marôco,+J.+(2021).+Análise+Estatística+com+o+SPSS+Statistics.+ReportNumber.&ots=zNwkiFDbcD&sig=yTZFomVG1BY_M2XO0qddM4JB_gI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Martinho, F., Pinto Dos Reis, I., & Sampaio, M. C. (2019). Recruitment and Selection as a Tool for Strategic Management of Organizations – El Corte Ingles Case Study. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8(8), 1680–1688. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36450>
- Maslen, A. (2015). *Persuasive Copywriting: Using Psychology to Engage, Influence and Sell*, Kogan Page. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=gjTOBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=the+use+of+storytelling+in+copywriting&ots=_2gSspuGhj&sig=PcmQwjN_NuNLkEpTm9pIoZhQezU&redir_esc=y#v=onepage&q=the use of storytelling in copywriting&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=gjTOBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=the+use+of+storytelling+in+copywriting&ots=_2gSspuGhj&sig=PcmQwjN_NuNLkEpTm9pIoZhQezU&redir_esc=y#v=onepage&q=the+use+of+storytelling+in+copywriting&f=false)
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>
- Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2020). Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 24(1), 41–59. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151/FULL/HTML>
- Maxwell J A. (1996). (PDF) Designing a Qualitative Study. *In Qualitative Research Design : An Interactive Approach* (pp. 214-253), Sage. https://www.researchgate.net/publication/43220402_Qualitative_Research_Design_An_Interactive_Approach_JA_Maxwell

McCrindle, M. (2006). *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retaining and Training* by Mark McCrindle.

https://www.researchgate.net/publication/335159432_New_Generations_at_Work_Attracting_Recruiting_Training_and_Retaining_by_Mark_McCrimdle

Meadows, K. A. (2003). So you want to do research? 5: Questionnaire design. *British journal of community nursing*, 8(12), 562–570.

<https://doi.org/10.12968/bjcn.2003.8.12.11854>

Mentzas, G., & Apostolou, D. (2011). Leveraging Knowledge Assets in Firms of the Digital Era. In G. Doukidis, N. Mylonopoulos, & N. Pouloudi (eds.), *Social and Economic Transformation in the Digital Era* (pp. 289–311). IGI Global.

<https://doi.org/10.4018/978-1-59140-158-2.ch018>

Messalina Gilch, P., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *Human Resource Management*, 1, 53–82. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.

https://books.google.nl/books?id=simZCd_YUC4C&printsec=frontcover&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306.

<https://doi.org/10.25019/MDKE/5.2.07>

Mishra, L. (2022). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 2(4), 56–59. <https://doi.org/10.55544/ijrah.2.4.57>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *British Medical Journal*, 339(7716), 332–336. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>

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 (Switzerland)*, 11(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/info11120574>

- Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. *30th Bled EConference: Digital Transformation - From Connecting Things to Transforming Our Lives, BLED*, 427–444. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- Moriarty, B. (2021). Storytelling in Business. Darden Case No. UVA-BC-0278. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3942589>
- Muijs, D. (2010). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. Sage. <https://methods.sagepub.com/book/doing-quantitative-research-in-education-with-spss-2e>
- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2022). Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389–407. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253/FULL/XML>
- Mullen, P. M. (2003). Delphi: Myths and reality. *Journal of Health Organization and Management*, 17(1), 37–52. <https://doi.org/10.1108/14777260310469319>
- Mumu, J., Tanujaya, B., Charitas, R., & Prahmana, I. (2022). Likert Scale in Social Sciences Research: Problems and Difficulties. *FWU Journal of Social Sciences*, 16(4), 89–101. <https://doi.org/10.51709/19951272/Winter2022/7>
- Munir, N. S., Saragih, E. H., & Rusli, M. S. (2016). BCA's employer branding – the challenge ahead. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 6(3), 1–22. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-08-2015-0177>
- Murtagh, F., & Contreras, P. (2012). Algorithms for hierarchical clustering: An overview. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 2(1), 86–97. <https://doi.org/10.1002/widm.53>
- Napathorn, C. (2020). How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailand. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 537–560. <https://doi.org/10.1108/RIBS-04-2020-0043>
- Natarajan, S., & Journal, S. B.-P. (2018). A study on talent management practices for succession planning with reference to selected IT/ITES organizations in

Coimbatore, Tamil Nadu. *Indian Journal of Management*.

<http://indianjournalofmanagement.com/index.php/pijom/article/view/132511/101603>

Nayak, S., Bhatnagar, J., & Budhwar, P. (2017). Leveraging Social Networking for Talent Management: An Exploratory Study of Indian Firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(5), 630–631. <https://doi.org/10.1002/tie.21911>

Neetu, J., & Prachi, B. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652.

Nicolosi, G. (2023). Digital Storytelling: Copyright. PennState University Libraries. <https://guides.libraries.psu.edu/c.php?g=602712&p=4269329>

Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Ogunlusi, G., Igbadumhe, F., Salau, O. P., & Sodeinde, A. G. (2020). Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: Empirical evidence from hospitality industry. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 192–199. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11061>

Oncioiu, I., Anton, E., Ifrim, A. M., & Mândricel, D. A. (2022). The Influence of Social Networks on the Digital Recruitment of Human Resources: An Empirical Study in the Tourism Sector. *Sustainability*, 14(6), 3693. <https://doi.org/10.3390/su14063693>

Özgunay, P. (2023). New Generation Workstyles: A Review on Generation Z Working Areas. *Social Science Development Journal*, 8(35), 156–163. <https://doi.org/10.31567/SSD.807>

Palácios, H., de Almeida, M. H., & Sousa, M. J. (2021). A bibliometric analysis of trust in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 95(September 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102944>

Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3–4), 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>

Patra, G., Mukhopadhyay, I., & Kumar Dash, C. (2019). Digital employer branding for enabling gen Y in the ITeS sector in eastern India. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 12(3), 38–49. <https://doi.org/10.17010/PIJOM/2019/V12I3/142339>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. G. (2003). *Data Analysis for Social Sciences: The Complementarity of SPSS*. Edições Sílabo.
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1867800](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1867800)
- Pirić, V.; Masmontet, P.; & Martinović, M. (2018). The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 12(2), 30-48.
<https://doi.org/10.33423/jmdc.v12i2.1255>
- Pittz, T. G., Benson, P. G., Intindola, M., & Kalargiros, M. (2017). Opportunity or Opportunism in advance: An Examination of International Recruitment via Employer and Nation Branding Strategies. *Business and Professional Ethics Journal*, 36(2), 157–176. <https://doi.org/10.5840/BPEJ201742655>
- Pološki Vokić, N., Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376–382. <https://doi.org/10.1046/J.1365-2648.2003.02537.X>
- Praça, F. S. G. (2015). Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, 08(1), 72–87.
https://www.researchgate.net/publication/283467955_METODOLOGIA_DA_PESQUISA_CIENTIFICA_ORGANIZACAO_ESTRUTURAL_E_OS_DESAFIOS_PARA_REDIGIR_O_TRABALHO_DE_CONCLUSAO
- Puncheva-Michelotti, P., Vocino, A., Michelotti, M., & Gahan, P. (2018). Employees or Consumers? The role of competing identities in individuals' evaluations of corporate reputation. *Personnel Review*, 47(6), 1265–1288.
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0116/FULL/HTML>
- PwC (2015). *Shaping our future: Global Annual Review*.
<https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2015/campaign-site/pwc-global-annual-review-2015.pdf>
- Raza, A. G. A. M. A. T. (2023). Copyright Law Declared by the Supreme Court of

- India. *Journal of Intellectual Property Rights*, 28(2), 151-170.
<https://doi.org/10.56042/JIPR.V28I2.556>
- Reeb, S. (2023). Towards Delphi Rigor: An Investigation in the Context of Maturity Model Development. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 21(1), 01–13. <https://doi.org/10.34190/ejbrm.21.1.2720>
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Rimon, G. (2017). Six surprising truths about how digital transformation will change HR. *Strategic HR Review*, 16(2), 102–104. <https://doi.org/10.1108/shr-02-2017-0010>
- Rita Men, L., & Sunny Tsai, W.-H. (2016). Model Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42(5), 932-942. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.08.001>
- Rodrigues, D., & Martinez, L. F. (2020). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 23–44. <https://doi.org/10.1108/EJMS-09-2020-002>
- Rooney, J. A. (1995). Branding: A trend for today and tomorrow. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 48–55. <https://doi.org/10.1108/10610429510097690>
- Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46(4), 273–277. <https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104>
- Rothman, D. (2014). A Tsunami of Learners Called Generation Z. *Public Safety: A State of Mind*, 1, 1–5.
www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf
- Roxo, F. (2020). Transmedia storytelling as a potential employer branding strategy: Participatory culture and recruitment. *U. Porto Journal of Engineering*, 6(1), 66–77. https://doi.org/10.24840/2183-6493_006.001_0007
- Rozsa, Z., & Machova, V. (2020). Factors Affecting Job Announcement Competitiveness on Job Listing Websites. *Journal of Competitiveness*, 12(4), 109–126. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.07>

- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(2), 1–25.
<https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2013). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, *21*(2), 95–111. <https://doi.org/10.1057/BM.2013.10>
- Samo, A., Talreja, S., Bhatti, A. A., Asad, S. A., & Hussein, L. (2020). Branding Yields Better Harvest: Explaining the Mediating Role of Employee Engagement in Employer Branding and Organizational Outcomes. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, *19*(1), 77 – 94. <https://doi.org/10.15408/etk.v19i1.12320>
- Sampaio, M. C., & Reis, I. (2017). Gamificaton: A tool for creativity in organizational context. *ATAS III Encontro Científico I2ES*, 282–284.
<http://i2es.islasantarem.pt/images/banners/Livro-III-Encontro-Cientfico-I2ES.pdf%0Ahttp://i2es.islasantarem.pt/images/banners/Livro-III-Encontro-Cientfico-I2ES.pdf#page=149>
- Santos, M. (2009). *Direito autoral na era digital: impactos, controvérsias e possíveis soluções* [tese de mestrado], Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
<https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/8112>
- Saraçlı, S., Doğan, N., & Doğan, I. (2013). Comparison of hierarchical cluster analysis methods by cophenetic correlation. *Journal of Inequalities and Applications*, *2013*(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/1029-242X-2013-203>
- Saris, W. E., & Gallhofer, I. (2007). Estimation of the effects of measurement characteristics on the quality of survey questions. *Survey Research Methods*, *1*(1), 29–43. <https://doi.org/10.1002/9780470165195.ch12>
- Saurombe, M., Barkhuizen, E. N., & Schutte, N. E. (2017). Management perceptions of a higher educational brand for the attraction of talented academic staff. *SA Journal of Human Resource Management*, *15*(0), 1–10.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.831>
- Schwartz, E. I., & Pérez Riva, M. (2000). *Darwinismo digital: estrategias ganadoras para sobrevivir en la asesina economía de la Web*. Granica.

- Schwertner, K. (2017). Digital Transformation in Business. *Trakia Journal of Sciences*, 15, 388–393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Secker, J., & Morrison, C. (2010). Copyright and E-learning: A Guide for Practitioners. *Program*, 44(4), 406–407. <https://doi.org/10.1108/00330331011083293>
- Shepherd, J. (2011). What is the Digital Era? In G. Doukidis, N. Mylonopoulos, & N. Pouloudi (eds.), *Social and Economic Transformation in the Digital Era* (pp. 1–18). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-158-2.ch001>
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98–102. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1650324>
- Shrestha, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4–11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Shuichi, S. (2011). Beyond Fisher’s Linear Discriminant Analysis - New World of Discriminant Analysis. *58th World Statistical Congress (Session CPS036)*, 4727–4732. https://www.researchgate.net/publication/265553611_Beyond_Fisher%27s_Linear_Discriminant_Analysis_-_New_World_of_Discriminant_Analysis_-
- Silva, C. R. M. da, & Tessarolo, F. M. (2016). Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia. *Intercom - Revista Brasileira de Ciências Da Comunicação*, 31(2), 289.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*, Sage. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=BvmICwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=related:xyyROyqNlj4J:scholar.google.com/&ots=sML2ZrIR6-&sig=jCrs_ZqXFzYEWpj_kQckFa1A3dQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Silverman, D. (2020). *Qualitative Reaserch*. SAGE Publications Ltd.
- Silvino, A. M. D. (2007). Epistemologia positivista: qual a sua influência hoje? *Psicologia: Ciência e Profissão*, 27(2), 276–289. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932007000200009>

- Simonet, B. M. (2005). Quality control in qualitative analysis. *TrAC Trends in Analytical Chemistry*, 24(6), 525–531.
<https://doi.org/10.1016/J.TRAC.2005.03.011>
- Singh, B., & Chaudhary, A. (2022). Development and validation of a questionnaire to assess entrepreneurial awareness among physiotherapy students: A delphi study. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 8(9), 141-145. <https://doi.org/10.2015/IJIRMF/202209024>
- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them? *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1101–1118.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10591275/>
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266.
<https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Sousa, M., & Costa, E. (2014). Game Based Learning Improving Leadership Skills. *EAI Endorsed Transactions on Game-Based Learning*, 1(3).
<https://doi.org/10.4108/sg.1.3.e2>
- Sparks, S. D. (1997). Employee Newsletter Readability For a Large Public Utility. *Public Relations Quarterly*, 42(3), 37–40.
<https://www.proquest.com/openview/99574b9210ed7f8c5bfb5ec1763e75e7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49209>
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48–66. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.01.004>
- Stahl, G. K., Björkman, 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). <http://mitsmr.com/1qZ0Ydh>
- Stockemer, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>
- Sugar, W., Hoard, B., Brown, A., & Daniels, L. (2012). Identifying Multimedia Production Competencies and Skills of Instructional Design and Technology Professionals: An Analysis of Recent Job Postings, 40(3), 227–249.
<https://doi.org/10.2190/ET.40.3.B>

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.
<https://lccn.loc.gov/2017040173>
- Talarico, D. (2022). Consider the benefits of responsive search ads for recruitment marketing. *Recruiting & Retaining Adult Learners*, 24(7), 3–5.
<https://doi.org/10.1002/nsr.30860>
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799–1815.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777542>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022). Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences* 2022, 12(2), 61. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12020061>
- Thiebaut, R. (2019). AI revolution: How data can identify and shape consumer behavior in ecommerce. In Sergi & Scanlon (eds.), *Entrepreneurship and Development in the 21st Century* (pp. 191–229). Emerald Group Publishing Ltd.
<https://doi.org/10.1108/978-1-78973-233-720191012>
- Thomas, S., Kureshi, S., Suggala, S., & Mendonca, V. (2020). HRM 4.0 and the Shifting Landscape of Employer Branding. *Human and Technological Resource Management (HTRM): New Insights into Revolution 4.0*, 37–51.
<https://doi.org/10.1108/978-1-83867-223-220201003/FULL/XML>
- Tormes, G. S., Silva, V. A. da, Pivetta, N. P., & Scherer, F. L. (2016). A ferramenta storytelling no contexto de marketing: uma análise a partir da estratégia de comunicação empresarial. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 14(4), 8-23.
<https://doi.org/10.5935/2177-4153.20160027>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Überschaer, A., & Baum, M. (2020). Top employer awards: A double-edged sword?

Elsevier European Management, 38(1), 146-156.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731930074X>

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>

Velez-Pareja, I. (2005). The Delphi Method (El Metodo Delphi). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.420040>

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation. In A. Hinterhuber, T. Vescovi, & F. Checchinato (eds.), *Managing Digital Transformation* (pp. 13–66). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>

Vnouckova, L., Urbancova, H., & Smolova, H. (2018). Building employer image thanks to talent programmes in Czech organisations. *Engineering Economics*, 29(3), 319–331. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.3.13975>

Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R. (2012). Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 483–502. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x>

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.017>

Yadav, S. P., Mahato, D. P., & Linh, N. T. D. (2021). Distributed Artificial Intelligence: A Modern Approach. In Yadav, Mahato, & Linh (eds.), *Internet of Everything (IoE): Security and Privacy Paradigm*, CRC Press / Taylor & Francis Group. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Sv8MEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=artificial+intelligence+a+modern+approach&ots=-nnCZH5DMi&sig=oWR6rsIJW-ifYfgkc8CMwAIUX8&redir_esc=y#v=onepage&q=artificial intelligence a modern approach&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Sv8MEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=artificial+intelligence+a+modern+approach&ots=-nnCZH5DMi&sig=oWR6rsIJW-ifYfgkc8CMwAIUX8&redir_esc=y#v=onepage&q=artificial%20intelligence%20a%20modern%20approach&f=false)

Zanaga, M. P., & Liesenberg, H. K. E. (2008). Autoria e compartilhamento social: a criação de conteúdos na internet. *DataGramZero - Revista de Ciência Da Informação*, 9(1), 1-24. https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_6750529d8a_0007578.pdf

Zartha Sossa, J. W., Halal, W., & Hernandez Zarta, R. (2019). Delphi method: analysis of rounds, stakeholder and statistical indicators. *Foresight*, 21(5), 525–544.

<https://doi.org/10.1108/FS-11-2018-0095>

Zehetner, A., & Zehetner, D. (2019). Recruitment marketing: do we understand what generation z expects from its future employers? *Proceedings of International Academic Conferences* (pp. 185-186).

<https://doi.org/10.20472/iac.2019.049.047>

ANEXOS

Anexo I – RSL publicada

Systematic Review

Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision

Isabel Reis ^{1,*}, Maria José Sousa ²  and Andreia Dionísio ³ 

¹ CEFAGE, Universidade de Évora e ISLA Santarém, 7000-809 Évora, Portugal

² Business Research Unit, Instituto Universitário de Lisboa, 1649-026 Lisbon, Portugal; maria.jose.sousa@iscte-iul.pt

³ Management Department, CEFAGE, Universidade de Évora, 7000-809 Évora, Portugal; andreia@uevora.pt

* Correspondence: isabelreis@islasantarem.pt

Abstract: The aim of this paper is to present a systematic literature revision (SLR) that shows the relationship between the concept of employer branding (EB) and talent management (TM). Based on the EB model proposed by Backhaus and Tikoo in 2004, and the macro-contingent model for talent management introduced in 2019 by King and Vaiman, we intend both to analyse the theory correlating the EB concept and TM, and to identify TM dimensions that are reflected on the EB concept. A systematic literature revision was carried out using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews (PRISMA) protocol in order to identify and sum up the most relevant studies of the last 10 years concerning these topics. Findings show that scientific literature on the subject grew considerably in the last four years, reflecting the rising concern over the creation of an employer brand at the organisational level. EB explores talent attraction and retention particularly, though, unexpectedly, is also becoming a concept explored by nations to attract a qualified workforce. Analysing selected articles, we may conclude that EB is clearly considered as a tool within the largest process of talent management.

Keywords: employer branding; talent management; systematic literature revision



Citation: Reis, I.; Sousa, M.J.; Dionísio, A. Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability* **2021**, *13*, 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

Academic Editor: Carlos Rodríguez Monroy

Received: 26 August 2021
Accepted: 21 September 2021
Published: 26 September 2021

Publisher's Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2021 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introduction

The market paradigms in existence have suffered a radical change since the 1980s following the changes in the economic paradigm due to the evolution from an industrial economy to a knowledge economy [1]. Consumers have become more demanding, and that rapidly resulted in shorter and shorter product and process life cycles. Markets that were, until that point, part of more or less stable economies suffered the impact of globalisation, and ‘turbulence, disorder and unstable balance became the main features of the new competitive landscapes’ [2] (p. 17).

This background of fast changes and the global economy leveraged by technological evolution provided an unprecedented focus on the importance of people possessing knowledge within organisations. Attraction and retention of talent by organisations became consequently more and more strategic and vital to organisational success and sustainability. As mentioned by Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod, [3] the biggest organisational competitive advantage is the ability of the organisation to develop and maintain (i.e., manage) talent both in turbulent and stable times. The search for tools capable of managing talent has assumed great relevance over the last decade. EB has emerged as one of the most complete tools based on the culture and reputation of each organisation.

EB provides employer value proposition (EVP) and emerges as a differentiation tool, as well as an identification and employees’ commitment mechanism [4] towards each organisation: ‘the employers’ brand role and impact rise to a new relevance within talent and employees ‘careers management’ [5]. Therefore, the present research aims to show evidence of the importance of the EB concept to talent management, especially as a tool

to attract and retain the best employees within the organisations. In order to do so, the research concerning the correlation of these two topics on the last 10 years was systematised, and the EB models identified throughout this revision were listed.

1.1. Talent Management

The new challenges organisations are facing force them to distinguish themselves from one another to accomplish competitive advantage in the market. This advantage is reached through new work forms and structures, more flexible and more able to achieve agility when addressing markets, human resources practices that improve internal organisational creativity [6], and particularly by investing in ‘the right employees’ [7]. According to Klein [8], these employees possess traits, skills, values, and experiences that match the intellectual capital, and form the organisational competitive differential, that also contributes to organisational success or failure.

In this view, talent emerges as the central key of organisational strategy—talent is considered a key factor to organisational success and sustainability, and talent management assumes the central role becoming an imperative of human resources management rather than just a best practice. Organisations must therefore design and apply specific strategies concerning the attraction, retention, and development of their talents [9].

Talent is per se a complex concept, not always consensual amongst the authors addressing it. Michaels et al. [3] (p. 12) define talent as the ‘set of skills of a person—gifts, capabilities, intelligence, insight, attitude, character, and innate impulses, as well as the ability to learn and self-improvement’. The authors understand talent as something focused on knowledge, skills, innate and acquired abilities, behaviour, values, and the potential for development.

On the other hand, Câmara, Guerra, and Rodrigues [10] explain that talent consists of good interaction between three dimensions: action, passion, and vision. Action is defined by the authors as the set of competences that enable the employees to execute their tasks. Passion concerns both the enthusiasm revealed by workers when executing their functions, and the commitment and sense of respect towards the organisation. Finally, the vision matches the workers’ sense of anticipation, allowing them to perceive the potential they might achieve in the projects they are involved in.

According to Tansley and Tietze [11] (p. 1802), talent management encompasses the ‘attraction, identification, development, retention, and deployment strategies and protocols’ of employees that reveal high levels of potential, adding value to the organisation. According to Henriques [12], however, these authors show a ‘transversal functional perspective’, meaning they only mention individuals with high levels of potential. Therefore, in order to include all employees, Henriques [12] defines talent management as a mechanism to assure that the workers are properly prepared to execute the functions attributed to them while maintaining their development.

A model of talent management derived from a macro-contingent approach was introduced in 2019 (see Figure 1). This model provides the macro-contingent vision of organisational talent management and is intended to illustrate the dynamic relations between talent systems at both micro and macro levels, therefore enhancing the overview of organisational talent management considering the broader landscape of the macro system(s) in which the organisation is integrated [13].

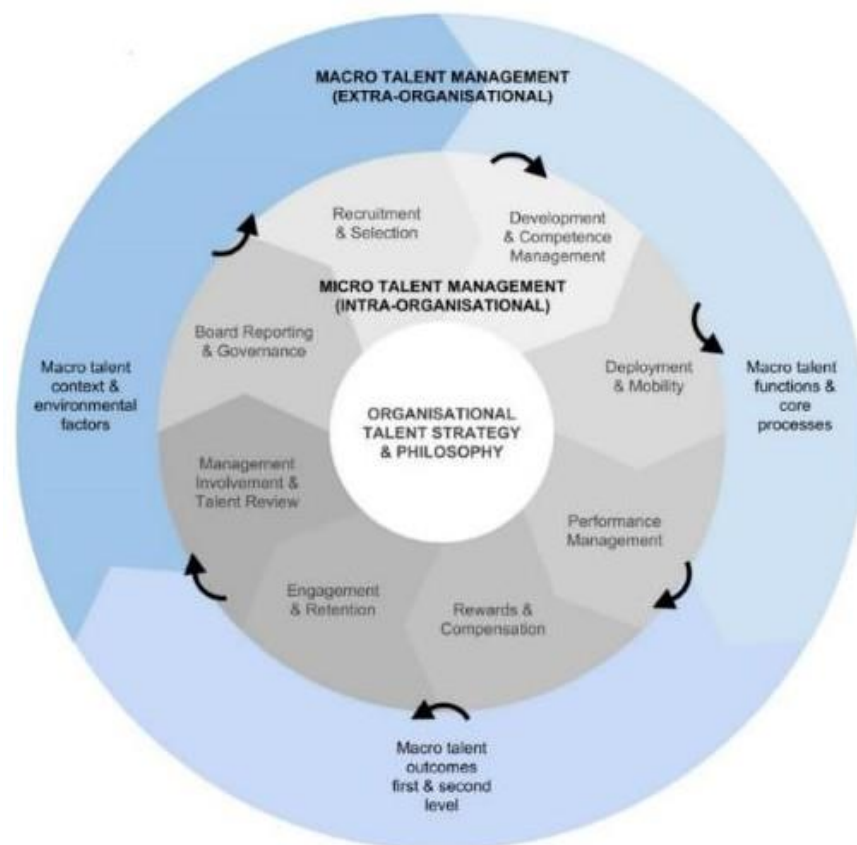


Figure 1. Talent management macro adaptive approach. Source: King and Vaiman (2019) [13].

1.2. Employer Branding

EB is not a new concept; back in 1996, Ambler and Barrow [14] (p. 8) described the employer brand as the ‘functional, economical and psychological package given by a job matching the employer company’. Nevertheless, the concept has been growing to a more relevant role concerning talent management [5]. The designers of the first EB model (see Figure 2), Backhaus and Tikoo [15] point out three vital assets to create the employer brand: organisational culture, organisational identity, and differentiating value proposition.

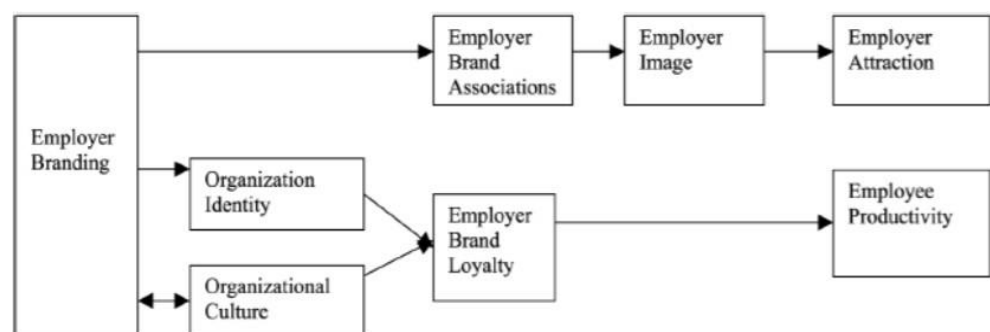


Figure 2. Backhaus and Tikoo framework (2004). Source: Backhaus and Tikoo (2004) [15].

With the conceptualisation of this model, the authors intend to make the comprehension of the dynamics associated with the concept easier, as well as the importance of the narrow relationship between marketing and human resources to the implementation of an EB process.

Since the expression ‘war for talent’ was created by Mckinsey—one of the most important human resources consulting companies in the world—in 1997, EB processes have assumed a central role in organisational strategy because organisations realised that they would have to fight this ‘war’ on the following years if they wanted to attract and retain the talents relevant to their sustainability. Although brands and branding are not a recent topic, organisations are now applying the concepts to new management areas [16]. Branding, according to Kotler and Lee [17] (p. 215), is ‘the identity developing process of an intended brand’. EB is the expression used to refer to the applicability of brand elements to human resources management. Sullivan [18] advocates that EB expresses the notion that designates a company as a good environment to execute functions.

It is of the utmost importance to clarify the concept and systematise its models due to the relevance the concept has been developing over the years, and because the introduction of EB within the organisation is becoming more and more a necessity and no longer an option. Therefore, one of the goals of the present systematic literature revision is the clarification of the concept and its dimensions.

2. Methods

Conceptualisation and reflection on talent management and EB concepts lead to the question that guides this research: Which dimensions of talent management are reflected in the EB concept?

The proliferation of academic studies and the speed of concepts evolution in recent years demand a systemic approach to access and aggregate these research results to grasp a coherent and integrated sum of investigation results. This supports the choice of a systematic literature revision (SLR) according to the protocol currently accepted by the scientific community.

Bryman [19] lists the following steps to perform an SLR: (a) defining the revision goal and scope; (b) researching studies relevant to the revision scope and aim; (c) analysing and subsequently summarising the results of each study.

We believe that three specific goals operationalise the investigative question mentioned above: (1) analysing the most important studies that link the two concepts, EB and TM, in the last decade; (2) identifying the EB dimensions introduced in those studies; (3) comparing dimensions that emerge from our research with the TM model based on a macro-contingent approach presented in 2019, which includes both macro and micro levels.

2.1. Strategy and Research Sources

This research follows the guiding lines of the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews (PRISMA) protocol, a development regarding the QUOROM protocol [20] whose aim is to guarantee that systematic revisions are conducted in a complete, clear, and replicable way [21]. In August 2009, the PRISMA protocol introduced the PRISMA

Statement [20] that clarified several phases of this type of research (see Figure 3). All the mentioned phases were accurately followed in our research, as was a checklist whose aim is the identification of all the items to be included in this type of literature revision. These items were an essential guide to investigators and formed a road map of the present study.

In the present study, data were collected using the B-On website. B-On is a research tool for scientific data that provides simultaneous research in several data resources managed by the Portuguese Consortium B-On, working as a browser that helps to consult the most reputable databases and those with higher impact on the academic and scientific communities. We chose Web of Science (WoS) and Scopus as sources to the most relevant editors—Emerald, Wiley, Elsevier, MDPI, or Sage. The scope and reach of the selected sources allowed us to find credible results and suitable data concerning the proposed systematic revision.

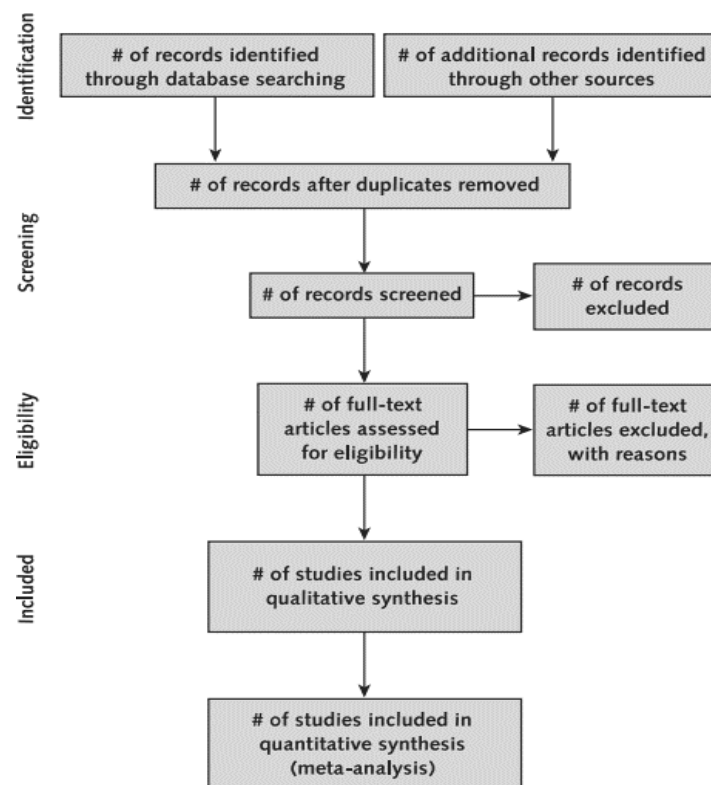


Figure 3. PRISMA protocol phases. #, identify each stage that should be followed by researchers. Source: The Prisma Statement, Moher et al. (2009) [20].

2.2. Studies Eligibility Criteria for Analysis

Eligibility criteria aim to match the data collection with really relevant studies concerning the goals of this SLR. In order to do so, the following five criteria were selected:

1. Scopus or ISI (Web of Science) indexed articles;
2. English language;
3. With peer revision;
4. With these keywords: talent management and employer branding (together and also employee attraction and retention) or the employer branding models (EB Models) present in the abstract;
5. Dated between 2010 and 2020.

2.3. Data Collection

Data collection was formally performed on January 2021 and encompassed the time period ranging from 2010 to 2020. It was conducted using a virtual private network (VPN) connection to the University of Évora. Keywords and data filters were applied to WoS and Scopus. Afterwards, these eligibility criteria were used to select the final corpus used in this research, excluding non-proper articles, articles in languages other than English, and repetitions found in both databases.

The bibliometric analysis was applied to the final selection (see Figure 4)—60 articles fulfilling the previously mentioned eligibility criteria. In total, 63 articles were excluded due to repetition, showing us that WoS and Scopus clearly display similar exigence and acceptance levels and are the most widespread and trusted databases within the scientific community in the study.

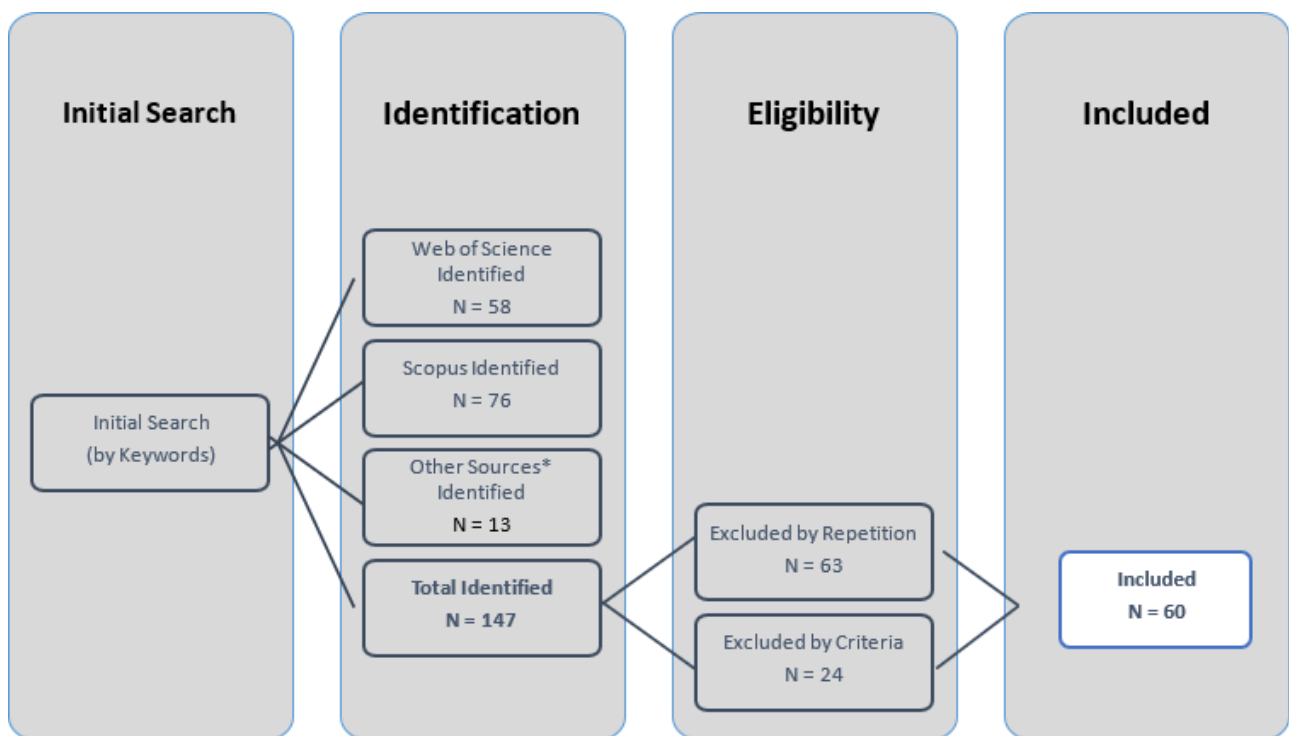


Figure 4. Articles choice process schematics. Adapted from PRISMA Statement, Moher et al. (2009) [20]. Developed by the authors. * Directly from authors.

2.4. Collected Data Analysis

The collected data were submitted to two distinctive analyses, as carried out lately for authors on RSL analyses [22]. This method seems to be adequate to achieve relevant conclusions in this kind of research. First, a bibliometric analysis was conducted; its metric results were analysed and interpreted—publication year, sources, quotation number, or countries where research in this study was performed. Second, a content analysis was performed; as intended, the aim was to identify the dimension of EB focused on studies that link EB to TM so that we could conclude about the TM dimensions that reflected EB.

3. Results and Discussion

3.1. Publication Date

During the first half of the decade in the study, only around 2 articles per year were published (see Figure 5). From 2015 onwards, an annual growth of publications concerning the subject becomes clear, except in 2019. The most prolific year for publications concerning the connection between EB and talent management was 2020—17 articles. Overall, 17% of the scientific production analysed is from 2016 to 2020. Comparing 2018 and 2020 it is clear that the interest in the subject has unequivocally risen in the last 3 years, matching the perception of the growing importance of the subject in the academic arena; dealings of the organisational world have penetrated scientific discussion.

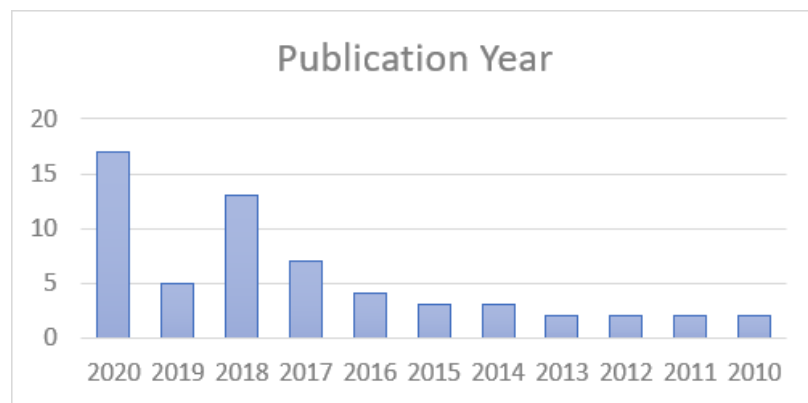


Figure 5. Publication date. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

3.2. Sources: Editors and Scientific Journals

Concerning sources, editors were analysed first (see Table 1). There are 18 editors in general, but Emerald Group Publishing has a clear advantage, accounting for 30 of the total 60. In other words, one editor accounts for 50% of the total sources, and none other is even remotely close. In fact, Emerald Group Publishing alone reveals the same number of published articles as all the other 17 editors combined; this alone underlines the weight of this editorial group on scientific publications in general.

Table 1. Editors. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

Editors	Number of Published Articles
Aosis	1
Assoc Computing Machinery	1
Associated Management Consultants Pvt. Ltd.	2
Vilnius Tech Journals	2
Elsevier	3
Emerald Group Publishing Ltd.	30
Igi Global	2
Jagannath Int Management Sch	1
Kaunas Univ Technol	1
MDPI	2
Nomos Verlagsgesellschaft Mbh & Co Kg	1
Philosophy Documentation Center	1
Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd.	2
Sage Publications India Pvt Ltd.	3
Sloan Management Review Assoc, MIT S	1
SchManag	1
Syarif Syarif Hidayatullah State Univ Jakarta	1
Univ Tomase Bati & Zline, FakManagEkonomiky	1
Wiley	5

Then, the selected articles published in scientific journals were analysed (see Figure 5). From a total of 47 journals, the *International Journal of Organisational Analysis* (Int J Organ Anal) stands out, with 4 published articles. Not surprisingly, this journal is part of the aforementioned Emerald Group Publishing. Based in the United Kingdom, the journal shows an H index of 25 and in 2018 it was already a Q2 journal. Next come two journals with 3 published articles: *Thunderbird International Business Review*, from Wiley, based in the United States, with a Q1 classification in business and international management in 2018 although falling to Q2 in 2020; and *International Journal of Organisational Analysis*, from the Emerald Group Publishing, based in the United Kingdom, with a classification between Q3 e Q2 (depending on the subject area). Again, the weight of the Emerald group is quite

evident. The remaining journals reveal mainly just 1 published article, and they are all indexed to Web of Science and/or Scopus, as defined by the chosen criteria (see Figure 6).

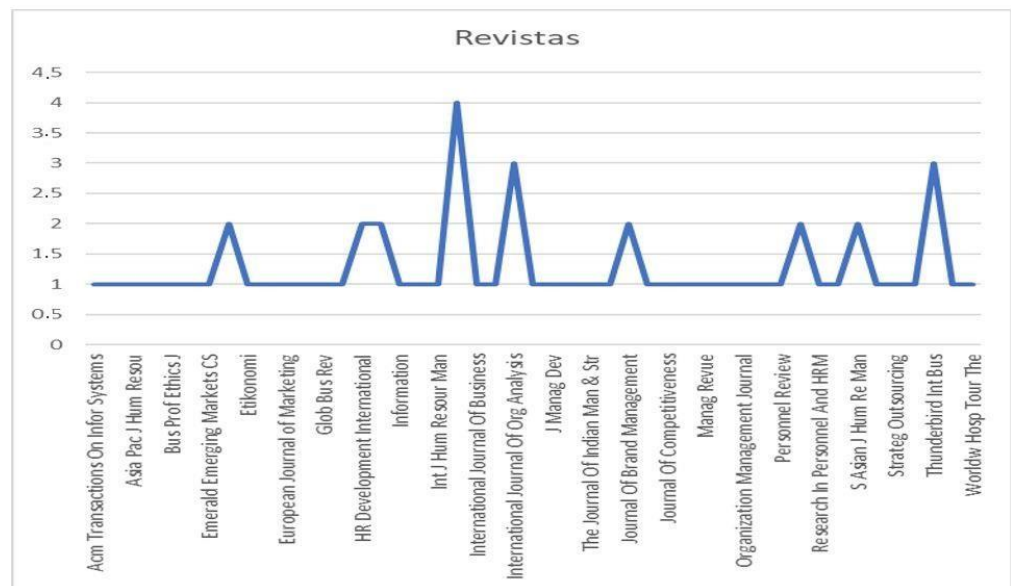


Figure 6. Scientific journals. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

3.3. Countries

The included articles were published in 22 countries (see Figure 7). India stands out with a third of all publications: 20 published articles. Worthy of mention is the fact that the African continent only provided 7 articles (slightly above 10%), and 2 of those were published in Mauritius, an eastern African archipelago with a population of less than a million and a half. On the other hand, the Asian continent shows a contribution close to 47% with 28 articles. The second most expressive value is not a country but scientific multinational collaboration; with 10 published articles, it represents about 17% of the total. From the total of 9 published articles on the European continent, a third were published in Portugal.

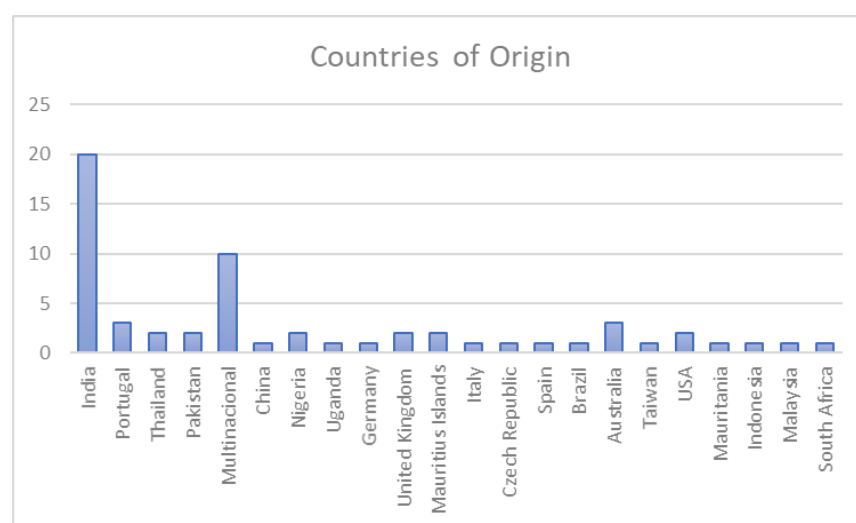


Figure 7. Countries of origin. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

3.4. Citations

In terms of citations, 1166 are present in the total 60 articles under analysis (see Figure 8), in plain terms, an average of 19.43 citations per article. However, a more detailed analysis reveals that both the mode and the median correspond to the interval 0–50. Therefore, we know that most articles contain relatively few citations per article, but 6 articles contain more than 50 citations; this means that 10% of the total published articles contain more than 50 citations. In this case, both mode and median tend to be more reliable because extreme values do not affect them, unlike the mean which is very permeable to this influence. The article with the highest number of citations is also the oldest one, ‘Employer Branding and its Influence on Managers’ published in the *European Journal of Marketing* from the Emerald Group Publishing. Next, with 174 citations, the article ‘Six Principles of Effective Global Talent Management’, published in the *MIT Sloan Management Review* in 2012.

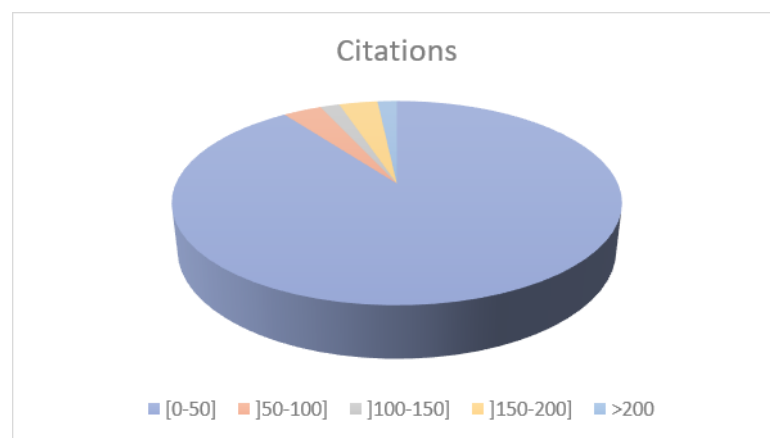


Figure 8. Number of citations. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

3.5. References by Article

Concerning references, the mode is in the interval of 60–80; almost a third of the articles are on this interval (see Figure 9). Only 1 article presents more than 200 references, and 6 others reveal up to 20 references. Considering references values between 40 and 100, 43 articles were found, which means that these values accommodate most of the studies’ references choice to develop their research. We conclude concomitantly that the scientific production itself is fueling new research, but no other inference can be made regarding this selection of articles. This suggests that the quality of the studies is beyond the references upon which the authors based their research.

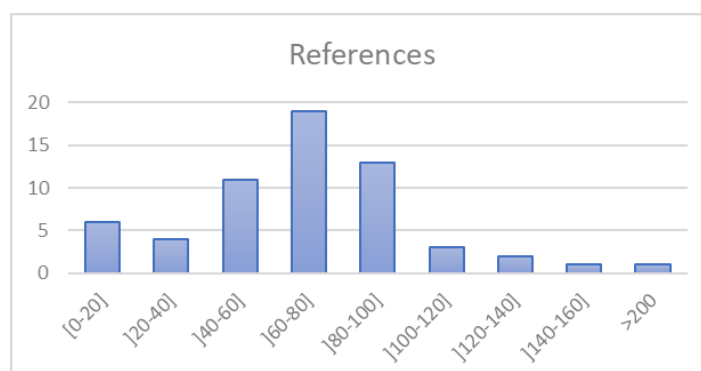


Figure 9. References per article. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

3.6. Methods

Figure 10 shows that the qualitative methodology is preferred in 35 articles when compared to 21 using the quantitative methodology. Therefore, 58% of the total published articles are guided by qualitative analyses. It makes sense, in fact, that the interpretive approach is mainly used in studies in this field of knowledge developed over the last decade because the qualitative perspective entails that the relationship between subject and results cannot be interpreted through numbers and is, therefore, characterised by descriptive research [23]. All the phenomena are interpreted inductively [23], finding dimensions previously unknown. The preponderance of qualitative approaches is consequently pertinent. A mixed methodology can only be found in 4 of the selected articles.

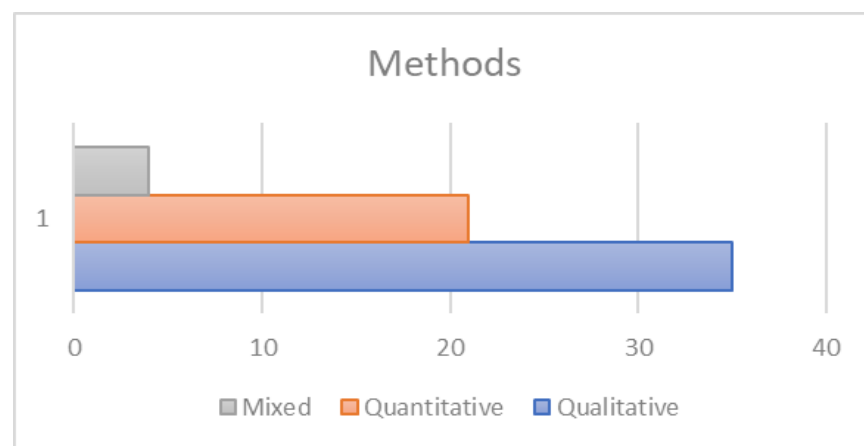


Figure 10. Research methods. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

When considering only quantitative and mixed methods (see Figure 11), we realise that most (76%) use multivariate statistics or structural equations. In total, 14% of the articles make equal use of factorial analysis and multiple regression, each represented by 3 articles that use these methods as their main statistical analysis.

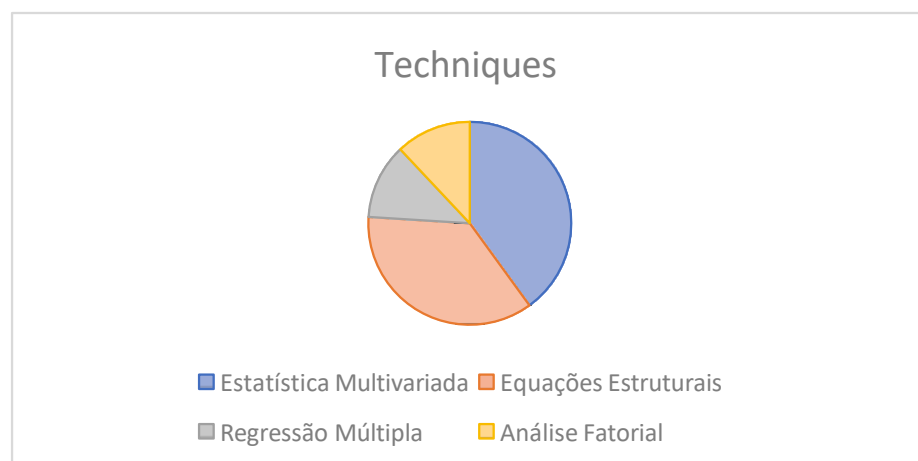


Figure 11. Main statistical technique. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

3.7. Keywords

Both the mode and the median values for this criterion are on interval three to five keywords given by the authors per article in a majority of 36 articles, i.e., 60% of the total selected articles (see Figure 12). There are 21 articles between six to eight keywords. It seems worth noting that there is 1 article with 10 keywords and 2 articles without keywords.

We conclude that 10 keywords are perhaps too many, as they widen the analysis field too much rendering the interpretation unpractical.

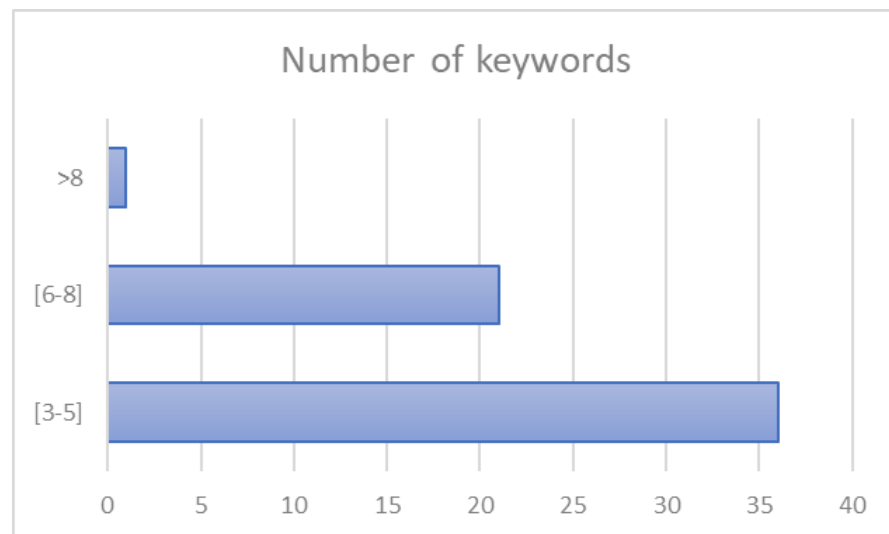


Figure 12. Number of keywords. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

The boxplot on Figure 13 shows the detailed outliers (0 and 10) that almost extrapolate the series, and the median, or second quartile, that stands on interval 3 to 5, on 4 to be precise.

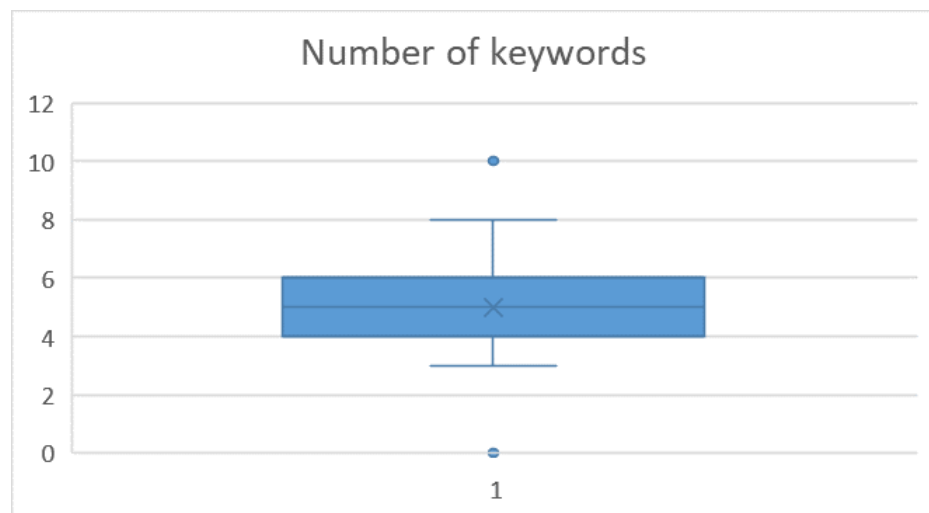


Figure 13. The boxplot showing the number of keywords. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

A content analysis of the keywords was performed using the word cloud, shown in Figure 14. As we can see, the subject of this SLR is absolutely present in the selected articles, with both talent management and EB—the basic concepts guiding our research—standing out. Additionally, interesting are the concepts standing out next—brand, recruitment, employee, human resources management—all of them considered key in our analysis. The word ‘talent’ alone also reveals a decisive weight in our content analysis. The words ‘attraction’ and ‘retention’ also entail a similar weight.



Figure 14. Keywords word cloud. Source: WoS and Scopus (27 January 2021).

Another relevant aspect is the appearance of ‘qualitative’ with more weight than ‘quantitative’; this is relevant because it matches the results obtained on the analysis of the methods used on the articles that compose the corpus of our SLR. This word cloud confirms in more than one aspect the bibliometric interpretation conducted on this research.

The keywords were also submitted to the VOSviewer software to map the correlations between them, thus allowing a view of the network nets between several bibliometric dimensions. In this particular case, we are able to understand that only 10 of all the keywords used by the authors in the analysed articles represent a stronger link (see Figure 15), meaning they appear simultaneously more often in the defined keywords.

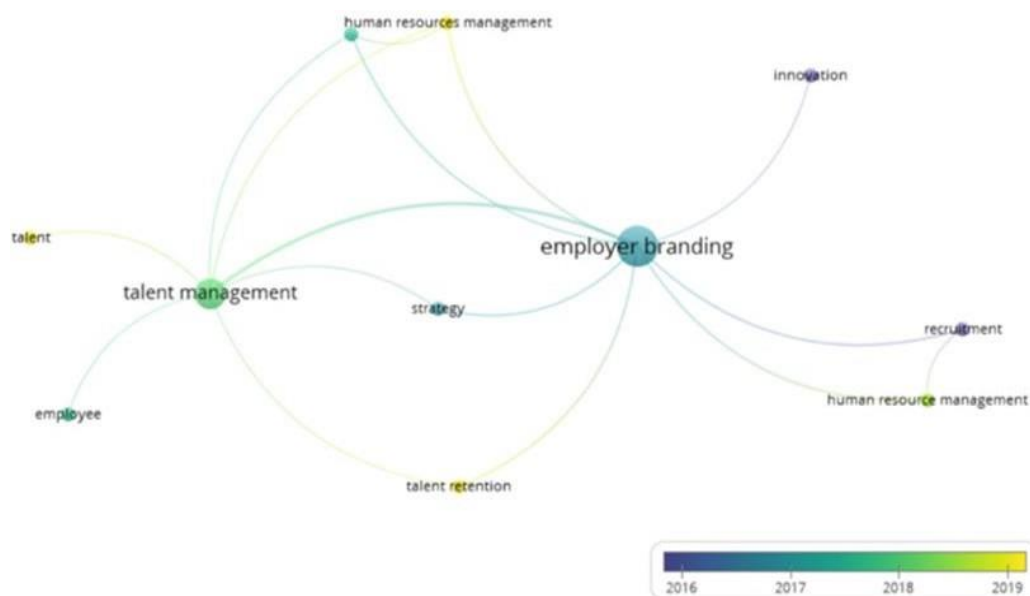


Figure 15. Links between keywords. Source: VOSviewer.com, (25 August 2021).

Figure 15 highlights as expected the research criteria: talent management and EB. The link between the concept of EB and both ‘recruitment’ and ‘innovation’ must be pointed out, emphasising that attraction is the dimension of talent management mostly explored by EB. As the literature shows, though being in the market since 1996, EB is also an innovation factor [24], contributing to the notion that EB is an innovative tool used by

talent management concerning the dimension ‘workers attraction’. It is also interesting to analyse that the word ‘strategy’ is related to the two concepts under analysis on the same level, as well as talent retention.

3.8. Content Analysis

In order to address the objectives of the present study, a content analysis of the selected articles was performed (see Table 2) concerning two aspects—on the one hand focusing on the main conclusions, and on the other hand, identifying the EB dimensions focused on each study.

Table 2. Sum of the selected articles. Source: created by the authors.

Article Title	Main Conclusions	EB Dimensions Mostly Explored (D)
‘Employer branding and its influence on managers’ [25]	Results highlight the importance of EB although likewise suggesting its management complexity because none of the aspects reveals dominant influence over the relevant results from the employer perspective; the authors conclude that the area within the organisation that should be responsible for EB is unable to be defined.	D: EB Strategy
‘Employees’ commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand’ [26]	This study explores EB variables as an explanation for workers’ commitment to their organisations and defines those that are directly connected with said commitment.	D: Workers Retention
‘Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations, and wicked problems in SHRM’ [27]	Three research EB areas can aggregate significant value, and convey important implications to HR practices: Focus on authenticity and on EB. Local and employer’s brand’s privilege. Focus on the EB role in social capital development.	D: Workers Attraction Retention
‘Rebranding employment branding: Establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents, and consequences of workers’ employment brand knowledge’ [28]	Organisational attraction measures usually combine attitudinal measures (i.e., affection towards an organisation), intentional measures (i.e., the intention to find a job), and behavioural measures (accepting a job).	D: Workers Attraction
‘Six Principles of Effective Global Talent Management’ [29]	The article presents six key principles in which successful companies focus to manage talent: alignment with strategy; internal consistency; cultural management; management involvement; balance between global and local needs; and distinctive EB strategies.	D: Workers Attraction Retention
‘Industry branding: attracting talent to weaker profile industries’ [30]	Research suggests that most of the students who took part in the study consider economical and developmental factors and other benefits more important. Interesting and innovative projects in which state-of-the-art technology can be used are also considered relevant.	D: Workers Attraction
‘How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary’ [31]	Comparing students (future applicants) from the four countries being analysed (China, India, Hungary, and Germany), the authors concluded that concerning organisational climate and career prospects the level of importance is similar to all. The balance between professional and personal life is rather important in India and Germany, though much less in Hungary. Functional contents are more appealing for German students but show almost no influence over the Hungarian.	D: Workers Attraction
‘Recruiting gen yers through social media: Insights from the Italian labour market’ [32]	Research findings reveal the ‘limited’ popularity of social channels/networks as a recruitment tool among the Y Generation. These channels though offer attraction and involvement opportunities among younger generations.	D: Workers Attraction
‘What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?’ [33]	Several organisations invest more and more in research about better employees in order to establish themselves as optimal work environments, hence attracting bigger and better talents. Results suggest that the companies that took part consistently or recently in these research efforts obtain a significantly stronger intention of a bigger number of applications.	D: Workers Attraction

Table 2. Cont.

Article Title	Main Conclusions	EB Dimensions Mostly Explored (D)
'Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention' [34]	This article defends that, from the talent point of view, the biggest winners in the emergent economic environment are the organisations providing positive EB, performance management strategies that help employees to develop knowledge, able to maximise their potential, and innovative approaches to design and implementation of HRD strategies.	D: Workers Retention
'Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness' [35]	Among the students that participated in this study, the preferred organisational attributes were organisational culture and brand, and remuneration. Students selected the employment portal as the privileged channel for employer attractiveness. The study also revealed a positive correlation between a strong brand image and the likelihood of application.	D: Workers Attraction
'Employees or Consumers? The role of competing identities in individuals' evaluations of corporate reputation' [34]	In well-established market economies, individuals tend to reveal very distinct identities as workers and consumers; according to the chosen identity, individuals evaluate differently the reputation of organisations. On the other hand, in transitional countries, the consumer's identity prevails over the worker's identity. Therefore, applicants to a job tend to 'follow' their consumer's values when forming judgements about the companies' values.	D: Workers Attraction
'Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants' [36]	Research findings identified the private as the preferred sector among most of the potential workers.	D: Workers Attraction
'Higher educational institutes as learning organisations for employer branding' [37]	This article introduces a conceptual analytic frame for high education institutions to become learning organisations. An organisation that learns can establish a strong employer brand, widening employees' emotional engagement, and especially talents, attraction, and retention.	D: Workers Attraction/Retention
'An empirical study on employee's attrition and retention in BPO industry: a tool to employer branding' [38]	This study presents a workers retention model, as well as a model that lists the main causes of turnover in the outsourcing sector.	D: Workers Retention
'An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation' [39]	Outsourcing the recruitment process economises the organisation time, helping it to focus on the business main activities rather than spending precious time searching for qualified candidates. The research also emphasises the importance of outsourced employees and EB in this context.	D: Workers Attraction
'New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process' [40]	HR in general regard recruitment, integration, training, performance management, and rewards processes separately at a tactical/executional level. However, the HR strategic role consists of regarding these processes as a whole to promote a positive employer brand.	D: Workers Attraction/Retention
'BCA's employer branding—the challenge ahead' [41]	This article presents a case study on the Central Bank of Asia. The Bank's goal to deliver a positive perception to its employees as 'a fun working place with an environment focused on family and commitment towards workers' development' as not yet been strongly felt within the job market. The article suggests guidelines to create a strong employer brand to achieve the desired goal.	D: Workers Retention
'An exploratory study on the impact of employer branding process of an organisation' [39]	Research highlights the importance of both outsourced employees and EB in the analysed context.	D: Workers Attraction

Table 2. Cont.

Article Title	Main Conclusions	EB Dimensions Mostly Explored (D)
'Opportunity or Opportunism? An Examination of International Recruitment via Employer and Nation Branding Strategies' [42]	As employers struggle to present an image that will attract potential employees, and a distinctive 'package' of benefits at the job place, nations do the same in order to attract immigrants with high qualifications.	D: National EB
'A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy' [43]	This study provides evidence that a specific research method will be effective in capturing the perception of the pool of talent in potential or workers from an organisation, in order to achieve the EVP attributes. It introduces an analytical model to understand and implement EB strategies.	D: EB Strategy
'Management perceptions of a higher educational brand for the attraction of talented academic staff' [44]	This study shows the six attributes that must be present to form the core construction of a college institution EB for the academic staff: reputation and image; organisational culture and identity; strategic vision; corporative social responsibility; work and environment.	D: Workers Attraction
'Exploring HR practitioners' perspective on employer branding' [45]	This study underlines the need for an integrated multifunctional responsibility both for the development and management of EB.	D: Workers Attraction
'Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management' [45]	Findings show that it is paramount to have an internal market philosophy in which each and all employees are seen as an active internal customer-aggregating value. HR employees believe in the existence of a strong connection between EB and talent strategic management.	D: Workers Attraction Retention
'The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework' [46]	This article introduces a conceptual model for the role of EB value in attracting and retaining workers.	D: EB Strategy
'Leveraging Social Networking for Talent Management: An Exploratory Study of Indian Firms' [47]	Details assessed by specialists using social networks must be included in every personal archive of the applicant, and any screen capture of profile aspects that could have influenced triage or decision must be registered and printed. The fact that applicants should be aware of these practices is also important for HR specialists that choose to allow policies of public social media data research.	D: Workers Attraction
'Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria' [48]	This article refers to a case study of an incredibly successful startup in EB in its earlier six years. After that, the brand lost potency. Motives include toxic organisational environment, overbranding, failure in fulfilling promises, disconnection between EB and HR strategy, change of focus from people's management to production, and lack of a dynamic and distinctive value proposal.	D: Workers Attraction Retention
'Linking dimensions of employer branding and turnover intentions' [49]	This research concludes that EB dimensions correlate negatively with employees' rotation. Two specific dimensions—social value and development opportunities—are important predictors of rotation intention.	D: Workers Retention
'The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair' [50]	A positive employer brand is a key ingredient to organisational success due to its strong contribution to the brand's reputation, which helps the organisation to obtain competitive advantages. Employees become ambassadors of the employer brand.	D: Workers Attraction Retention
'Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda' [51]	Three EB dimensions emerge—rewards strategy, focus on people, and leadership and development. Only people orientation and rewards proved to be relevant predictors of talent retention.	D: Workers Retention
'Employer Branding in B2B and B2C Companies in India: A Qualitative Perspective' [52]	This study lists four relevant categories for the EB suggested by the data: (a) the essence of a successful EB, (b) EB precursors, (c) employer's visibility, and (d) EB results.	D: EB Strategy

Table 2. Cont.

Article Title	Main Conclusions	EB Dimensions Mostly Explored (D)
'Building Employer Image Thanks to Talent Programmes in Czech Organisations' [53]	Findings clearly pointed out the main aspects of strategic EB: growing investment in organisational research and development; innovative practices; workers' motivation towards development; support by instructors and mentors in employees' development; managers' cooperation in workers' development. The authors emphasise the general impact of EB on talent programs and on HR strategy.	D: Workers Attraction Retention
'Organisational talent management and perceived employer branding' [54]	Organisational talent management is strongly and positively correlated with the perception of EB. The most effective predictors of a strong employer's brand are fair rewards and remunerations, balance between professional and personal life, and attraction and recruitment of talents.	D: Workers' Attraction
'A study on talent management practices for succession planning with reference to selected IT/ITES organisations in Coimbatore' [55]	There is a strong correlation between talent management practices (compensation plan, performance assessment, learning and development, and rewards and recognition), and talent retention and succession planning among the organisations under analysis.	D: Workers' Retention
'Employer Branding in the Indian Armed Forces Context: A Comparative Study of Potential Defence Applicants and Defence Employees' [56]	Results detect a significant difference between the potential applicants' perception and the actual employees in instrumental jobs within Indian Armed Forces. Potential applicants are more favourable to the instrumental roles. Perceptions about «symbolic roles» and 'Indian Armed Forces attractiveness as employer' were explained in similar proportions among both potential applicants and actual employees.	D: Workers Attraction
'Employer Branding as a strategy to attract potential workforce' [57]	The study confirms the growing use of social networks as part of the HR organisational EB strategy and talents search, acquisition and retention, strengthening a stronger relationship with its employees.	D: Workers Attraction Retention
'A study on talent management practices for succession planning with reference to selected IT/ITES organisations in Coimbatore, Tamil Nadu' [55]	The study concluded that there is a strong connection between TM practices such as compensation, recognition, and performance management and talent retention.	D: Workers Retention
'Role of organisational career websites for employer brand development' [58]	This study explores the existence of career orientation and recruitment sites across the entire banking sector in the sample country. It suggests that HR specialists should reshape the banks' career sites to provide further triage guidance and bigger interactivity with internal and external talent pools.	D: Workers Attraction
'Digital employer branding for enabling gen Y in the ITes sector in eastern India' [59]	This study shows how the forces of the digital world play a role in continuing to promote a strong employer brand to attract, motivate, and retain the best talents and to ensure a continuous, high level of performance.	D: Workers Attraction Retention
'Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations' [60]	Augmented perceptions of the employer brand are connected to employees with higher levels of retention and lower levels of remuneration expectations. Demographic factors were not relevant to the analysis, although potential tendencies in the employees' difference in age and total number of years were found: the research provides a model for a successful EB strategy.	D: Workers Retention
'Employer branding success through social media' [61]	The study concludes that social networks are the main channel used today by companies to disseminate EB messages.	D: Workers Attraction Retention
'Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy' [62]	This research revealed that future IT workers are concerned about eight EB proposals: culture, functional contents, job relevance, rewards, style and management of development opportunities, work/life balance, and brand image. These dimensions are paramount to IT companies and sectors competing for IT qualified workforce.	D: Workers Attraction

Table 2. Cont.

Article Title	Main Conclusions	EB Dimensions Mostly Explored (D)
'Disentangling the strength of the HRM system: effects on employee's reactions' [63]	The authors found out two dimensions of HR management force: consistency and 'reputation' of the HR management system. The latter is a new dimension that combines distinction and consensus. The second set of findings show that the reputation of the HR management system influences positively organisational behaviour and the intention to stay on the job.	D: EB Strategy
'Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent' [5]	This study introduces a new EB model for SMEs that focuses on the theoretical content based upon the dimensions emanating from the analysis in order to facilitate the attraction of needed talents to these companies.	D: Workers Attraction
'Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees' [4]	There is a positive relation between EB strategies and employees' affective commitment.	D: Workers Retention
'How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailand' [64]	Following the research findings, this paper suggests that multinational companies within developed economies tend to face skills shortage challenges that affect the translation of talent management strategies at a subsidiary level. On the other hand, multinationals within emerging economies face the same processes in both skills shortage challenges and responsibility at the origin (i.e., a weak employer brand).	D: Workers Attraction Retention
'Inconsistent organisational images of luxury hotels: Exploring employees' perceptions and dealing strategies' [65]	Organisational internal/external image inconsistency plays an important role in the formation of employees' perceptions regarding the attractiveness of the organisation as an employer. It also influences the levels of organisational ties.	D: Workers Attraction Retention
'HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process' [66]	EB significance and visibility are associated with consistent messages and provide employees a better understanding of the desired brand image. Employee's psychological behaviour to build a trust relationship with the brand is based upon distinctive features and HRD indicators.	D: Workers Attraction Retention
'Branding Yields Better Harvest: Explaining the Mediating Role of Employee Engagement in Employer Branding and Organisational Outcome' [67]	This study underlines employees' involvement as a mediating role between EB and both employees' performance and intention to stay on the job.	D: Workers Retention
'Much Ado About Little: A Critical Review of the Employer Branding Concept' [16]	The concept of EB lacks a profound innovation related to content. It must, therefore, be faced as no more nor less than a contemporary reformulation of what is and was known for a long time as 'Internal Marketing' or 'HR Marketing'.	D: Workers' Attraction Retention
'Strategic talent management—contemporary issues in international context' [68]	The concept of EB was based upon the signalling theory, reputation, management, and HR strategic management, and it is directly connected with talent management.	D: Workers Attraction Retention
'Employer Branding Practices Amongst the Most Attractive Employers of IT and Engineering Sector' [24]	EB is an important part of the participant companies' responsibilities though not being faced as a priority. Despite its contributions to workers' attraction and retention, both top management and other departments devalue it compared with the founding areas, HR, and marketing. Moreover, according to the results, the process is not yet fully structured.	D: Workers Attraction Retention
'Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: Empirical evidence from hospitality industry' [69]	Both training and development have a positive, direct, and significant effect on employees' commitment and performance on the job. Continuous research on policies and practices concerning HR management is paramount in all economic sectors, both local and global.	D: Workers Retention

Table 2. Cont.

Article Title	Main Conclusions	EB Dimensions Mostly Explored (D)
'Perceived work–life balance and organisational talent management: mediating role of employer branding' [70]	All EB dimensions correlate positively with the affective component of organisational commitment. 'Mission, vision, and values' strategies are the EB strategies mostly impacting positively on COA. The strategy with the least positive impact corresponds to 'compensation and benefits'.	D: Workers Retention
'Factors Affecting Job Announcement Competitiveness on Job Listing Websites' [71]	This study introduces two models to explore the most relevant factors that affect job searching intentions regarding the rising interest in using social networks among HR activities.	D: Workers Retention
'Exploration of patriotic brand image: its antecedents and impacts on purchase intentions' [72]	In addition to the largely recognised impact of perceived quality on buying intentions, the patriotic brand image is considered effective in the improvement of local consumers' buying intentions towards domestic brand products.	D: National EB
'Enhancing Employer Brand Evaluation with Collaborative Topic Regression Models' [73]	This study suggests improving the employer brand using collaborative regression to grasp latent structural patterns of employer brands.	D: EB Strategy
'Impact on Employer Branding through Talent Retention and Motivation in Insurance Companies' [74]	Within the sample companies, most of the respondents declare they are satisfied with the working conditions as long as more efforts are applied to make their job challenging and interesting in order to improve the employees' satisfaction on the job.	D: Workers' Retention
'Top employer awards: A double-edged sword?' [75]	Concerning well-known companies, although rewards increase organisational attractiveness, they also reduce the person/organisation adjustment effect over organisational attractiveness.	D: EB Strategy
'The contribution of human resource development managers to organisational branding in the hotel industry in India and Southeast Asia (ISEA): a dynamic capabilities perspective' [76]	This research explores the significant contribution of HR managers in building hotel industry brands. It emphasises the HR function brand alignment with the organisational brand. Though many studies have already established the HRD's strategic importance to improve human capital, this study highlights that several dimensions are yet to be found.	D: Workers' Retention

4. Conclusions

The first goal of the present study was to analyse the scientific literature of the last ten years indexed to the two most reputed databases in the scientific arena—WoS and SCOPUS—regarding talent management and EB themes, using bibliometric indicators, and content analysis.

This analysis provided a broader understanding that, although the EB process is not clearly structured, some stages can be identified as common [24] and serve as indicators that bring light to the concept according to the most successful companies in practice. Authors suggest that EB is in fact a reformulation of the long-term used notion of 'internal or HR marketing' and still lacks a lot of innovation [16]. On the contrary, though the majority of findings point out that this is a simplistic approach because the concept has become extraordinarily important to organisational success, encompassing the employer brand proposed value and fundamental dimensions to employees' attraction and retention such as affective commitment [4], rewards strategies [70], commitment expectations [26], reputation [68], or employees' development [49].

While exploring the selected articles, we clearly understood the connection between talent management and EB; there are studies defending that organisational talents management is strongly related to EB perception [70] and that a positive employer brand is essential to attract and retain the best talents, conferring a competitive advantage to organisations [50], considering that HR employees believe in a strong connection between EB and talent strategic management [45].

Concerning our second goal—identify EB dimensions explored by the authors—we identified four main EB dimensions among the selected articles: employees' attraction (18 articles), employees' retention (16 articles), simultaneous employees' attraction and retention (17 articles), EB strategies (models, conceptual, analytical frames, 7 articles), and national EB (2 articles). Regarding the latter, the articles surprisingly establish an analogy between organisational EB and the way countries should apply the concept to nations in order to attract a qualified workforce. This shows how attraction and retention of talents have become major EB concerns; talent attraction alone is analysed in approximately one-third of the selected articles, a fact that underlines the notion that this is a tool used by organisations to enhance their attractability in the market; therefore, securing a talent pool grants them a quality of choice at the moment of selection.

The strength of the connection between the keywords analysed with VOSviewer also shows that EB is directly linked with recruitment, and talent management is connected with EB through strategy. This strongly reaffirms that EB is a tool included in the broader process of talent management regarding the promotion of the EB power of attraction enhancement.

Concerning the last goal of the study—identifying talent management dimensions contained within the concept of EB—from the analysis of the talent management model present in Figure 1, we conclude that some intra-organisational talent management dimensions are always explored by EB, having employee's attraction and retention in mind: recruitment and selection, engagement and retention, and rewards. We unexpectedly found out that EB is also starting to provoke impact at the macro (extra-organisational) level of the same model due to the creation of national EB. We were able to answer the question that guided this SLR and conclude that talent management is much broader than anticipated because of the dimensions that do not concern EB, but on the other hand, EB is a powerful tool to achieve talent management goals, as it addresses key dimensions of talent management.

It is in our opinion worth noting, considering the digital revolution we are living in today, that despite more recent years being those that clearly concentrate the largest scientific production in this field of research (70% of the selected articles range from 2016 to 2020), only four articles directly mention digital resources as a privileged mean of disseminating and reinforcing EB strategies. From a certain perspective, this can be interpreted as a gap that prevents the dialogue between organisations and the diverse generations nowadays in the market, some already born in the digital era. Gregorka, Silva, and Silva [24] defend that the EB process and its consequences have not yet been fully studied, despite the common use of the concept in the past 20 years. Many cited authors likewise refer to the need for innovation and larger consistency regarding the concept. Therefore, we conclude that though unquestionably being a major theme, the organisational world still has at present a long road ahead of it to improve the knowledge and definition of EB models and strategies that would enable the organisations to make better use of this tool on their 'war for talent'.

By providing a summary of the most relevant literature of the past decade and exploring its findings, the present study contributes overall to the continued scientific effort of knowledge enhancement in this field of study. The obtained results bear important guidelines to both academics and managers linked to talent management, suggesting new pathways for further investigation to shape the concept of EB more consistently and to clarify which are the truly relevant dimensions to build a positive and distinctive employer brand.

As with any other research, we have encountered limitations, especially concerning the non-compliance of some selected articles with language criteria and, above all, with the fact that many were not directly related with the subject though presenting the defined keywords because they focused on details not relevant for our research.

Author Contributions: Conceptualisation, I.R. and M.J.S.; methodology, I.R. and M.J.S.; validation, M.J.S. and A.D.; formal analysis, M.J.S. and A.D.; investigation, I.R.; resources, I.R. and M.J.S.;

writing—original draft preparation, I.R. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Not applicable.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Drucker, P.F. The Theory of The Business. *Harv. Bus. Rev.* **1994**, 95–104.
2. Bettis, R.A.; Hitt, M.A. The new competitive landscape. *Strateg. Manag. J.* **1995**, 16, 7–19. [CrossRef]
3. Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. *The War for Talent*; Harvard Business Publishing: Boston, MA, USA, 2001.
4. Alves, P.; Santos, V.; Reis, I.; Martinho, F.; Martinho, D.; Sampaio, M.C.; Sousa, M.J.; Au-Yong-Oliveira, M. Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability* **2020**, 12, 9993. [CrossRef]
5. Monteiro, B.; Santos, V.; Reis, I.; Sampaio, M.C.; Sousa, B.; Martinho, F.; Sousa, M.J.; Au-Yong-Oliveira, M. Employer branding applied to smes: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information* **2020**, 11, 574. [CrossRef]
6. Martinho, F.; Reis, I.P.D.; Sampaio, M.C. Recruitment and Selection as a Tool for Strategic Management of Organizations—El Corte Ingles Case Study. *J. Rev. Glob. Econ.* **2019**, 8, 1680–1688.
7. Liu, Y.; Vrontis, D.; Visser, M.; Stokes, P.; Smith, S.; Moore, N.; Thrassou, A.; Ashta, A. Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Hum. Resour. Manag. Rev.* **2021**, 31, 100744. [CrossRef]
8. Klein, D.A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento*; Qualitymark Editora Ltda: Rio de Janeiro, Brazil, 1998.
9. Valverde, M.; Scullion, H.; Ryan, G. Talent management in Spanish medium-sized organisations. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* **2013**, 24, 1832–1852. [CrossRef]
10. Camara, J.V.; Guerra, P.; Rodrigues, P.B. *Novo Humanator-Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; Leya: Lisbon, Portugal, 2007.
11. Tansley, C.; Tietze, S. Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* **2013**, 24, 1799–1815. [CrossRef]
12. Henriques, T.A. *Gestão de Sistemas de Informação: Pessoas, Equipas e Mudança Organizacional*; FCA: Porto Salvo, Portugal, 2019.
13. King, K.A.; Vaiman, V. Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *Bus. Res. Q.* **2019**, 22, 194–206. [CrossRef]
14. Ambler, T.; Barrow, S. The employer brand. *J. Brand Manag.* **1996**, 4, 185–206. [CrossRef]
15. Backhaus, K.; Tikoo, S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Dev. Int.* **2004**, 9, 501–517. [CrossRef]
16. Behrends, T.; Baur, M.; Zierke, L. Much ado about little: A critical review of the employer branding concept. *Manag. Rev.* **2020**, 31, 1–30. [CrossRef]
17. Kotler, P.; Lee, N. *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*; SAGE Publications: New York, NY, USA, 2011.
18. Sullivan, J. Crafting a Lofty Employment Brand: A Costly Proposition, 2002. Available online: <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/> (accessed on 2 July 2021).
19. Bryman, A. *Social Research Methods*, 4th ed.; Oxford University Press: Oxford, UK, 2012.
20. Moher, D.; Liberati, A.; Tetzlaff, J.; Altman, D.G. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ* **2009**, 339, 332–336. [CrossRef]
21. Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *Br. J. Manag.* **2003**, 14, 207–222. [CrossRef]
22. Palácios, H.; de Almeida, M.H.; Sousa, M.J. A bibliometric analysis of trust in the field of hospitality and tourism. *Int. J. Hosp. Manag.* **2021**, 95, 102944. [CrossRef]
23. Praça, F.S.G. Metodologia da pesquisa científica: Organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. *Rev. Eletrônica Diálogos Acadêmicos* **2015**, 8, 72–87.
24. Gregorka, L.; Silva, S.; Silva, C. Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *Int. J. Hum. Cap. Inf. Technol. Prof.* **2020**, 11, 1–16. [CrossRef]
25. Davies, G. Employer branding and its influence on managers. *Eur. J. Mark.* **2008**, 42, 667–681. [CrossRef]
26. Kimpakorn, N.; Tocquer, G. Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *J. Brand Manag.* **2009**, 16, 532–544. [CrossRef]

27. Martin, G.; Gollan, P.J.; Grigg, K. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* **2011**, *22*, 3618–3637. Available online: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=60248a1d-e05e-440a-a751-945c82b0a679@sessionmgr112&vid=5&hid=118> (accessed on 2 July 2021). [CrossRef]
28. Gardner, T.M.; Erhardt, N.L.; Martin-Rios, C. *Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge*; Emerald Group Publishing Ltd.: Bingley, UK, 2011; Volume 30.
29. Stahl, G.; Björkman, I.; Farndale, E.; Morris, S.S.; Paauwe, J.; Stiles, P.; Trevor, J.; Wright, P. Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Manag. Rev.* **2021**, *53*, 25–42. Available online: <http://mitsmr.com/1qZ0Ydh> (accessed on 19 July 2021). [CrossRef]
30. Wallace, M.; Lings, I.; Cameron, R. Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pac. J. Hum. Resour.* **2012**, *50*, 483–502. [CrossRef]
31. Baum, M.; Kabst, R. How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis On China, India, Germany, and Hungary. *J. World Bus.* **2013**, *48*, 175–185. [CrossRef]
32. Bissola, R.; Imperatori, B. *Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insights from the Italian Labor Market*; Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, 2013; Volume 12.
33. Saini, G.K.; Rai, P.; Chaudhary, M.K. What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *J. Brand Manag.* **2013**, *21*, 95–111. [CrossRef]
34. Cascio, W.F. Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Hum. Resour. Dev. Int.* **2014**, *17*, 121–128. [CrossRef]
35. Chhabra, N.L.; Sharma, S. Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *Int. J. Organ. Anal.* **2014**, *22*, 48–60. [CrossRef]
36. Neetu, J.; Prachi, B. Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *J. Manag. Dev.* **2015**, *34*, 634–652.
37. Lenka, U.; Chawla, S. Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Ind. Commer. Train.* **2015**, *47*, 265–276. [CrossRef]
38. Madan, D.M.; Jain, E. An Empirical Study on Employees Attrition and Retention in BPO Industry: A Tool to Employer Branding. *J. Indian Manag. Strategy* **2015**, *20*, 47–55. [CrossRef]
39. Gilani, H.; Jamshed, S. An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *Strateg. Outsourcing* **2016**, *9*, 303–323. [CrossRef]
40. Cascio, W.F.; Graham, B.Z. New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organ. Manag. J.* **2016**, *13*, 182–192. [CrossRef]
41. Munir, N.S.; Saragih, E.H.; Rusli, M.S. BCA's employer branding—the challenge ahead. *Emerald Emerg. Mark. Case Stud.* **2016**, *6*, 1–22. [CrossRef]
42. Pittz, T.G.; Benson, P.G.; Intindola, M.; Kalargiros, M. Opportunity or Opportunism? In advance: An Examination of International Recruitment via Employer and Nation Branding Strategies. *Bus. Prof. Ethics J.* **2017**, *36*, 157–176. [CrossRef]
43. Deepa, R.; Baral, R. A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Glob. Bus. Rev.* **2017**, *18*, S75–S94. [CrossRef]
44. Saurombe, M.; Barkhuizen, E.N.; Schutte, N.E. Management perceptions of a higher educational brand for the attraction of talented academic staf. *SA J. Hum. Resour. Manag.* **2017**, *15*, 1–10. [CrossRef]
45. Maheshwari, V.; Gunesh, P.; Lodorfos, G.; Konstantopoulou, A. Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *Int. J. Organ. Anal.* **2017**, *25*, 742–761. [CrossRef]
46. Alshathry, S.; Clarke, M.; Goodman, S. The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *Int. J. Organ. Anal.* **2017**, *25*, 413–431. [CrossRef]
47. Nayak, S.; Bhatnagar, J.; Budhwar, P. Leveraging Social Networking for Talent Management: An Exploratory Study of Indian Firms. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* **2017**, *49*, 630–631. [CrossRef]
48. Elegbe, J.A. Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* **2018**, *60*, 265–277. [CrossRef]
49. Chhabra, N.L.; Sharma, S. Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *Int. J. Organ. Anal.* **2018**, *26*, 282–295. Available online: <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513> (accessed on 19 July 2021).
50. Graham, B.Z.; Cascio, W.F. The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Manag. Res.* **2018**, *16*, 363–379. [CrossRef]
51. Matongolo, A.; Kasekende, F.; Mafabi, S. Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Ind. Commer. Train.* **2018**, *50*, 217–233. [CrossRef]
52. Biswas, M.K.; Suar, D. Employer branding in B2B and B2C companies in India: A qualitative perspective. *South Asian J. Hum. Resour. Manag.* **2018**, *5*, 76–95. [CrossRef]
53. Vnouchkova, L.; Urbancova, H.; Smolova, H. Building employer image thanks to talent programmes in Czech organisations. *Eng. Econ.* **2018**, *29*, 319–331. [CrossRef]

54. Maurya, K.K.; Agarwal, M. Organisational talent management and perceived employer branding. *Int. J. Organ. Anal.* **2018**, *26*, 312–330. [CrossRef]
55. Natarajan, S.; Journal, S.B.-P. A study on talent management practices for succession planning with reference to selected IT/ITES organizations in Coimbatore, Tamil Nadu. *Prabandhan Indian J. Manag.* **2018**, *11*, 54–62. Available online: <http://indianjournalofmanagement.com/index.php/pijom/article/view/132511/101603> (accessed on 19 July 2021). [CrossRef]
56. Kaur, R.; Pingle, S.S. Employer Branding in the Indian Armed Forces Context: A Comparative Study of Potential Defence Applicants and Defence Employees. *Vision* **2018**, *22*, 199–210. [CrossRef]
57. Tikson, S.D.S.; Hamid, N.; Mardiana, R. Employer Branding as a Strategy to Attract Potential Workforce. *Bisnis Birokrasi J.* **2018**, *25*. [CrossRef]
58. Gunesh, P.; Maheshwari, V. Role of organizational career websites for employer brand development. *Int. J. Organ. Anal.* **2019**, *27*, 149–168. [CrossRef]
59. Patra, G.; Mukhopadhyay, I.; Dash, C.K. Digital employer branding for enabling gen Y in the ITeS sector in eastern India. *Prabandhan Indian J. Manag.* **2019**, *12*, 38–49. [CrossRef]
60. Bussin, M.; Mouton, H. Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *S. Afr. J. Econ. Manag. Sci.* **2019**, *22*, 1–8. [CrossRef]
61. Bagirathi, M.M.; Magesh, D.R. Employer Branding Success through Social Media. *J. Adv. Res. Dyn. Control. Syst.* **2021**, *11*, 1556–1560. Available online: <http://www.jardcs.org/abstract.php?id=269> (accessed on 21 July 2021).
62. Dabirian, A.; Berthon, P.; Kietzmann, J. Enticing the IT crowd: Employer branding in the information economy. *J. Bus. Ind. Mark.* **2019**, *34*, 1403–1409. [CrossRef]
63. de la Rosa-Navarro, D.; Díaz-Fernández, M.; Lopez-Cabrales, A. Disentangling the strength of the HRM system: Effects on employees reactions. *Empl. Relations* **2020**, *42*, 281–299. [CrossRef]
64. Napathorn, C. How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailand. *Rev. Int. Bus. Strateg.* **2020**, *30*, 537–560. [CrossRef]
65. Kanwal, H.; van Hoye, G. Inconsistent organizational images of luxury hotels: Exploring employees' perceptions and dealing strategies. *Tour. Manag. Perspect.* **2020**, *36*, 100738. [CrossRef]
66. Itam, U.; Misra, S.; Anjum, H. HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *Eur. J. Train. Dev.* **2020**, *44*, 675–694. [CrossRef]
67. Samo, A.S.; Talreja, S.; Bhatti, A.A.; Asad, S.A.; Hussain, L. Branding Yields Better Harvest: Explaining the Mediating Role of Employee Engagement in Employer Branding and Organizational Outcomes. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi* **2020**, *19*, 77–94. [CrossRef]
68. Shet, S.V. Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Hum. Resour. Dev. Int.* **2020**, *23*, 98–102. [CrossRef]
69. Ohunakin, F.; Adeniji, A.A.; Ogunlusi, G.; Igbadumhe, F.; Salau, O.P.; Sodeinde, A.G. Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: Empirical evidence from hospitality industry. *Bus. Theory Pract.* **2020**, *21*, 192–199. [CrossRef]
70. Maurya, K.K.; Agarwal, M.; Srivastava, D.K. Perceived work–life balance and organizational talent management: Mediating role of employer branding. *Int. J. Organ. Theory Behav.* **2020**, *24*, 41–59. [CrossRef]
71. Rozsa, Z.; Machova, V. Factors Affecting Job Announcement Competitiveness on Job Listing Websites. *J. Compet.* **2020**, *12*, 109. [CrossRef]
72. Li, Y.; Teng, W.; Liao, T.T.; Lin, T.M.Y. Exploration of patriotic brand image: Its antecedents and impacts on purchase intentions. *Asia Pac. J. Mark. Logist.* **2020**, *33*, 1455–1481. [CrossRef]
73. Lin, H.; Zhu, H.; Wu, J.; Zuo, Y.; Zhu, C.; Xiong, H. Enhancing Employer Brand Evaluation with Collaborative Topic Regression Models. *ACM Trans. Inf. Syst.* **2020**, *38*, 1–33. [CrossRef]
74. Chandrasekaran, S. Impact on Employer Branding through Talent Retention and Motivation in Insurance Companies. *Int. J. Bus.* **2020**, *1*, 54–61. Available online: <https://arivjournal.com/business/wp-content/uploads/2020/07/AIJB11052020.pdf> (accessed on 19 July 2021).
75. Überschaer, A.; Baum, M. Top employer awards: A double-edged sword? *Eur. Manag. J.* **2020**, *38*, 146–156. Available online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731930074X> (accessed on 19 July 2021). [CrossRef]
76. Koukpaki, A.; Adams, K.; Oyedijo, A. The Contribution of Human Resource Development Managers to Organisational Branding in the Hotel Industry in India and South East Asia (ISEA): A Dynamic Capabilities Perspective. *Empl. Relat. Int. J.* **2020**, *43*, 36–45.

Anexo II – Guião da entrevista



Entrevista: Ferramentas Digitais para a Comunicação do Employer Branding

Guião da Entrevista

Perfil Sociodemográfico

- Género _____
- Idade _____
- Habilitações Académicas _____
- Anos de experiência enquanto responsável de EB
- Área na Empresa EB | RH | Marketing | Outra

Ferramentas do Digital

- Considera importante o departamento de Pessoas contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de Marketing?

Sim

Não

- Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?

Sim

Não

- Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?

Sim

Não

- Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?

Sim

Não

- Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?

Sim

Não

- Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua *skills* de copyright para os conteúdos?

Sim

Não

Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?

Sim

Não

Considera importante o departamento de Pessoas estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como marketing de recrutamento, gestão de redes sociais, diversos tipos de TI?

Sim

Não

Considera importante o departamento de Pessoas dominar um conjunto de ferramentas/táticas de marketing de recrutamento?

Sim

Não

Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?

Sim

Não

Pergunta Aberta

Adicionaria mais alguma dimensão? _____

Se sim, qual? _____

(agradecer a colaboração)

Anexo III – Questionário: Comunicação do EB Digital

Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Este questionário tem o intuito de recolher dados para a realização da investigação académica, cujo objetivo principal é aplicar a matriz de ferramentas digitais, relacionadas à comunicação da marca empregadora na era digital. Agradecemos, desde já, a participação neste estudo, que cumpre todos os requisitos éticos exigidos pela investigação científica. Obrigada!

isabelpintodoséis@gmail.com

* Indica "ma opção" obrigatória



Género*

M

F

Outro

Geração*

Geração Z (entre 1995 - 2010)

Geração Y (entre 1982 - 1994)

Outras Gerações (anteriores a 1982)

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Branding

Gosta que um produto tenha uma história associada ao seu uso ou à sua marca? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Interessa-te a história das empresas nas quais um dia pretendes trabalhar? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Prefere candidatar-se a uma vaga numa empresa que tenha um propósito que confieras e com o qual se identifica? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Newsletter

Gosta de receber notícias do setor onde a tua empresa atua através de um sistema informático? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Consideras útil ser informado das ações de responsabilidade social que a tua empresa leva a cabo? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Sentes que a comunicação por uma newsletter afeta fortemente os laços entre empresa e colaboradores? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Copyright

Gosta que os memes passem mensagens diferentes, que não sejam copiados pelo mercado imediatamente? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Consideras que se candidataras mais rapidamente a uma empresa que partilha uma mensagem personalizada e única? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Sentes que trabalharias melhor numa empresa que se diferencia nos conteúdos que posta ao mercado? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Marketing de Recrutamento (Meios Digitais)

Consideras importante que as empresas utilizem os meios digitais para potenciar o design de candidaturas e possíveis vagas que venham a ter? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Costuma tomar conhecimento das ações das empresas ao qual gostas de te candidatar através das redes sociais? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Quando se candidatas a uma vaga, consideras importante a perceção positiva do ambiente de trabalho na organização? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Botão de Envio de CV

Considera útil um botão de envio de CV direto? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é mencionado para o site da empresa para um preenchimento extenso de um formulário, decide? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Vê a botão de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga de emprego? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Anterior Seguinte Limpar formulário

Redes Sociais

Gosta de seguir as páginas das empresas da sua preferência nas redes sociais? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Anterior Seguinte Limpar formulário

Comunicação Interna (Meios Digitais)

Considera importante que uma empresa tenha uma internet que facilite a comunicação entre colaboradores? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Sente que o e-mail é uma forma que torna mais rápida e fluida a comunicação interna? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Considera um mural digital um elemento importante para uma comunicação rápida e prática dentro da empresa? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Anterior Seguinte Limpar formulário

Produção de Conteúdos

Faz uma pesquisa dos conteúdos criados pela empresa a que se candidata, presentes na internet? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Considera relevante o conteúdo do site da empresa para a qual se candidata? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fator de não candidatura a uma determinada empresa? *

1 2 3 4

Nada importante Muito importante

Anterior **Enviar** Limpar formulário

**Anexo IV – *Outputs* SPSS da análise
de *clusters* e discriminante**

Tabela 17

ANOVA para número de clusters

		5 Grupos		4 Grupos		3 Grupos	
		SQE	2144,576	SQE	1986,518	SQE	1768,033
SQT	7990,573	R2	0,268	R2	0,249	R2	0,221

Tabela 18

Número de casos (indivíduos) em cada cluster

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	91,000
	2	290,000
	3	236,000
Valid		617,000
Missing		,000

Tabela 19

Géneros por cluster

Crosstab

		Cluster Number of Case			Total	
		1	2	3		
Género	0	Count	38	161	150	349
		% within Cluster Number of Case	42,2%	55,5%	63,8%	56,7%
	1	Count	52	127	83	262
		% within Cluster Number of Case	57,8%	43,8%	35,3%	42,6%
	3	Count	0	2	2	4
		% within Cluster Number of Case	0,0%	0,7%	0,9%	0,7%
Total		Count	90	290	235	615
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 20

Geração por cluster

Crosstab

		Cluster Number of Case			Total	
		1	2	3		
Geração	0	Count	40	156	109	305
		% within Cluster Number of Case	44,0%	53,8%	46,2%	49,4%
	1	Count	22	64	50	136
		% within Cluster Number of Case	24,2%	22,1%	21,2%	22,0%
	2	Count	29	70	77	176
		% within Cluster Number of Case	31,9%	24,1%	32,6%	28,5%
Total		Count	91	290	236	617
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 22

ANOVA para distâncias entre e dentro dos clusters

Gosta de seguir as páginas das empresas da sua preferência nas redes sociais?	74,631	2	,446	614	167,176	,000
Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas?	118,117	2	,787	614	150,158	,000
Considera importante que uma empresa tenha uma intranet que facilite a	26,123	2	,339	614	77,163	,000

Tabela 23*Wilks' Lambda para igualdade de médias*

Tests of Equality of Group Means					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Género	,985	4,720	2	612	,009
Geração	,990	2,952	2	612	,053
Gosta que u1 produto tenha u1a história associada ao seu uso ou à sua 1arca?	,848	54,823	2	612	,000
Interessa-lhe a história das e1presas nas quais u1 dia pretende trabalhar?	,846	55,749	2	612	,000
Pre0ere candidatar-se a u1a vaga nu1a e1presa que tenha u1 propósito que conhece e co1 o qual se identi0ica?	,770	91,228	2	612	,000
Gosta de receber notícias do setor onde a sua e1presa atua através de u1 boleti1 in0or1ativo?	,745	104,986	2	612	,000
Considera útil ser in0or1ado das ações de responsabilidade social que a sua e1presa leva a cabo?	,718	120,220	2	612	,000
Sente que a co1unicação por u1a newsletter interna 0ortalece os laços entre e1presa e colaboradores?	,725	116,286	2	612	,000
Gosta que as 1arcas passe1 1ensagens di0erentes, que não seja1 copiadas pelo 1ercado i1ediata1ente?	,756	98,615	2	612	,000
Considera que se candidataria 1ais rapida1ente a u1a e1presa que partilha u1a 1ensage1 personalizada e única?	,717	121,027	2	612	,000

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Sente que trabalharia 1elhor nu1a e1presa que se di0erencia nos conteúdos que passa ao 1ercado?	,671	150,365	2	612	,000
Considera i1portante que as e1presas utilize1 os 1eios digitais para potenciar o desejo de candidaturas a possíveis vagas que venha1 a ter?	,807	73,136	2	612	,000
Costu1a to1ar conheci1ento das ações das e1presas às quais gostaria de se candidatar através das redes sociais?	,719	119,811	2	612	,000
Quando se candidata a u1a vaga, considera i1portante a perceção positiva do a1biente de trabalho na organização?	,851	53,608	2	612	,000
Considera útil u1 botão de envio de CV direto?	,826	64,461	2	612	,000
Na candidatura a u1a vaga de e1prego através do LinkedIn, quando é reenca1inhado para o site da e1presa para u1 preenchi1ento extenso de u1 0or1ulário, desiste?	,859	50,316	2	612	,000
Vê o botão de envio de CV co1o u1 0ocilitador de candidatura a u1a vaga de e1prego?	,821	66,939	2	612	,000
Gosta de seguir as páginas das e1presas da sua pre0erência nas redes sociais?	,648	166,558	2	612	,000
Te1 por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas 1arcas 0avoritas?	,671	150,172	2	612	,000

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Considera importante que a empresa tenha uma intranet que facilite a comunicação entre colaboradores?	,801	76,178	2	612	,000
Sente que o e-mail é uma ferramenta que torna mais rápida e fluida a comunicação interna?	,836	60,182	2	612	,000
Considera um portal digital um elemento importante para uma comunicação rápida e prática dentro da empresa?	,706	127,169	2	612	,000
O uso da pesquisa dos conteúdos criados pela empresa a que se candidata, presentes na internet?	,737	109,452	2	612	,000
Considera relevante o conteúdo do site da empresa para a qual se candidata?	,728	114,181	2	612	,000
A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fator de não candidatura a uma determinada empresa?	,760	96,817	2	612	,000

Tabela 27

Coefficientes da função discriminante

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function	
	1	2
Prefero candidatar-se a uma vaga numa empresa que tenha um propósito que conheço e com o qual me identifique?	,241	,610
Gosta de receber notícias do setor onde a sua empresa atua através de um boletim informativo?	,266	,135

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Considera útil ser informado das ações de responsabilidade social que a sua empresa leva a cabo?	,303	,437
Sente que a comunicação por uma newsletter interna fortalece os laços entre empresa e colaboradores?	,241	-,084
Gosta que as marcas passem mensagens diferentes, que não sejam copiadas pelo mercado imediato?	,333	,269
Sente que trabalharia melhor numa empresa que se diferencia nos conteúdos que passa ao mercado?	,503	,499
Costuma tomar conhecimento das ações das empresas às quais gostaria de se candidatar através das redes sociais?	,284	,041
Considera útil um botão de envio de CV direto?	,169	,448
Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é encaminhado para o site da empresa para um preenchimento extenso de um formulário, desiste?	,184	,031
Vê o botão de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga de emprego?	,250	-,001
Gosta de seguir as páginas das empresas da sua preferência nas redes sociais?	,395	-,240
Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas?	,431	-,418

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Sente que o e-mail é uma ferramenta que torna mais rápida e fluida a comunicação interna?	,267	-,715
Considera um mural digital um elemento importante para uma comunicação rápida e prática dentro da empresa?	,277	-,308
Gostaria de pesquisar os conteúdos criados pela empresa a que se candidata, presentes na internet?	,365	-,169
A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fatores de não candidatura a uma determinada empresa?	,286	-,019
(Constant)	-15,552	-2,548

Unstandardized coefficients

Tabela 28

Coefficientes de Fisher

Classification Function Coefficients

	Cluster Number of Case		
	1	2	3
Prefero candidatar-se a uma vaga numa empresa que tenha um propósito que conheço e com o qual se identifica?	8,334	9,727	9,940
Gosta de receber notícias do setor onde a sua empresa atua através de um boletim informativo?	2,846	3,801	4,417
Considera útil ser informado das ações de responsabilidade social que a sua empresa leva a cabo?	3,686	5,081	5,582

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Sente que a comunicação por uma newsletter interna fortalece os laços entre empresa e colaboradores?	2,160	2,805	3,512
Gosta que as marcas passem mensagens diferentes, que não sejam copiadas pelo mercado imediato?	5,198	6,504	7,206
Sente que trabalharia melhor numa empresa que se diferencia nos conteúdos que passa ao mercado?	5,313	7,382	8,375
Costuma tomar conhecimento das ações das empresas às quais gostaria de se candidatar através das redes sociais?	2,667	3,575	4,306
Considera útil um botão de envio de CV direto?	3,684	4,680	4,813
Na candidatura a uma vaga de emprego através do LinkedIn, quando é encaminhado para o site da empresa para um preenchimento extenso de um formulário, desiste?	2,216	2,809	3,279
Vê o botão de envio de CV como um facilitador de candidatura a uma vaga de emprego?	3,230	3,991	4,662
Gosta de seguir as páginas das empresas da sua preferência nas redes sociais?	4,157	5,103	6,333
Tem por hábito seguir nas redes sociais páginas dos CEOs das suas marcas favoritas?	3,475	4,338	5,791
Sente que o e-mail é uma forma que torna mais rápida e fluida a comunicação interna?	5,020	5,063	6,287

Matriz de Ferramentas para a Comunicação da Marca Empregadora na Era Digital

Considera o elemento importante para a comunicação rápida e prática dentro da empresa?	2,886	3,397	4,357
O acesso à pesquisa dos conteúdos criados pela empresa a que se candidata, presentes na internet?	4,412	5,342	6,440
A falta de conteúdos nos meios digitais, significativos para si, são fator de não candidatura à empresa determinada?	2,200	3,052	3,833
(Constant)	-81,629	-124,068	-166,132

Fisher's linear discriminant functions

Tabela 30

Número de casos originais bem classificados

Classification Results^a

		Predicted Group Membership			Total	
		1	2	3		
Original	Count	1	76	15	0	91
		2	2	285	3	290
		3	0	12	224	236
%		1	83,5	16,5	,0	100,0
		2	,7	98,3	1,0	100,0
		3	,0	5,1	94,9	100,0

a. 94,8% of original grouped cases correctly classified.