



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Dissertação no âmbito de Gestão de Recursos Humanos para obtenção do grau de Mestre

Employer Branding Digital na Atração de Talento

Maria Moura Pereira

Orientador:

Prof. Doutor Vasco Ribeiro

Santarém

julho 2021

Resumo

Desde a globalização, que as novas tecnologias, as plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e um impacto cada vez mais importante no dia-a-dia de cada indivíduo, bem como de cada organização. O mercado de trabalho está cada vez mais desenvolvido e competitivo, pelo que esta investigação exploratória se torna pertinente, uma vez que pretende construir um novo modelo de Employer Branding na atração digital. A atração de talentos é cada vez mais importantes para as organizações como forma de diminuir a rotatividade de pessoal, bem como melhorar a sua imagem tanto interna como exteriormente. Uma vez que, ainda não existe um estudo que relacione as novas tecnologias, o Employer Branding e a atração de talentos, foi definido neste trabalho a construção de um novo modelo de Employer Branding Digital. Neste modelo foi adotado um estudo exploratório qualitativo, que contou com 20 entrevistas estruturadas aplicadas a diretores, gestores e responsáveis pelos departamentos de recursos humanos, Employer Branding e gestão de pessoas de várias empresas e sectores. Este modelo é composto por 10 dimensões, Digital: site, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, Microsoft teams, facebook workplace; Criação de conteúdo; *Storytelling*; Produção de vídeos e imagens; Newsletter; Copyright; Divulgação interna; *Digital skills*; Marketing de recrutamento: redes sociais, site de carreira, página de destino, e-mail marketing, anúncios de empregos, blog da empresa, descrições de empregos (anúncios de empregos contadores de histórias), redes e comunidades de talentos; e Botão “envio” de CV.

Palavras-chave: *employer branding digital, atração de talento, plataformas digitais, recursos humanos.*

Abstract

Since globalization, new technologies, digital platforms and social networks have an increasingly important role and impact in the daily lives of each individual, as well as each organization. The job market is increasingly developed and competitive, so this exploratory investigation becomes pertinent, since it intends to build a new model of Employer Branding in digital attraction. Attracting talent is increasingly important for organizations as a way to reduce staff turnover, as well as improve their image both internally and externally. Since there is still no study that relates new technologies, Employer Branding and talent attraction, this work defines the construction of a new Digital Employer Branding model. In this model, a qualitative exploratory study was adopted, which included 20 structured interviews applied to directors, managers and heads of human resources, Employer Branding and people management departments from various companies and sectors. This model is composed of 10 dimensions, Digital: website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, Microsoft teams, facebook workplace; Content creation; Storytelling; Production of videos and images; Newsletter; Copyright; Internal disclosure; Digital skills; Recruitment marketing: social media, career site, landing page, email marketing, job listings, company blog, job descriptions (storytelling job postings), talent networks and communities; and CV “send” button..

Keywords: *digital employer branding, talent attraction, digital platforms, human resources.*

Índice

Introdução	1
I – REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1. Definição de Employer Branding	3
1.2. Employer Branding: a atração de talentos	9
1.3. Modelos de Employer Branding	10
1.3.1. Modelo de Employer Branding de Backaus & Tikoo	10
1.3.2. Modelo de Employer Branding de Ecosystem Model	11
1.3.3. Modelo de Employer Branding aplicado às PME's	15
1.4. Novas tecnologias no Employer Branding	17
1.5. Employer Brand digital	19
1.6. Redes Sociais no Employer Branding	20
1.7. As gerações no acompanhamento das novas tecnologias	22
1.8. Recursos Humanos na evolução digital	24
II – METODOLOGIA	27
2.1. Método da investigação	27
2.2. Caracterização da amostra	28
2.3. Instrumento da recolha de dados	28
2.4. Dimensões do employer branding digital	30
2.4.1. Digital: Redes Sociais	30
2.4.2. Criação de conteúdos	32
2.4.3. Storytelling	33
2.4.4. Produção de vídeos e imagens	34
2.4.5. Newsletter	34
2.4.6. Copyright	35
2.4.7. Divulgação interna	36
2.4.8. Competências	36
2.4.9. Recruitment marketing	37
2.4.10. Botão “Envio de CV”	38
2.5. Desenvolvimento do Modelo de Employer Branding Digital	38
III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	43
IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS	47

4.1. Contribuições práticas da investigação.....	47
4.2. Contribuições teóricas da investigação.....	47
4.3. Limitações do estudo	48
4.4. Sugestões para estudos futuros	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS.....	53
Anexo 1 – Guião de entrevista.....	53
Anexo 2 – Entrevista 1.....	56
Anexo 3 – Entrevista 2.....	59
Anexo 4 – Entrevista 3.....	62
Anexo 6 – Entrevista 5.....	68
Anexo 7 – Entrevista 6.....	72
Anexo 8 – Entrevista 7.....	75
Anexo 9 - Entrevista 8	79
Anexo 10 – Entrevista 9.....	83
Anexo 11 – Entrevista 10.....	86
Anexo 12 – Entrevista 11.....	89
Anexo 13 – Entrevista 12.....	92
Anexo 14 – Entrevista 13.....	95
Anexo 15 – Entrevista 14.....	99
Anexo 16 - Entrevista 15	102
Anexo 17 – Entrevista 16.....	106
Anexo 18 – Entrevista 17.....	110
Anexo 20 – Entrevista 19.....	117
Anexo 21 – Entrevista 20.....	121
Anexo 22 – Entrevista 21.....	124
Anexo 22 – Tabela de análise sociodemográfica “Experiência/Idade”	127
Anexo 23 – Tabela de análise sociodemográfica “Escolaridade/Gênero”.....	128

Índice de Quadros

Quadro 1 – Principais definições de Marca Empregadora	6
Quadro 2 - Entrevista de modelo de Employer Branding Digital	29
Quadro 3 - Plataformas de Redes Sociais e objetivos	31
Quadro 4 - Cruzamento de dados dos entrevistados.....	44

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Employer Branding	11
Figura 2 - The Minchington Employer Brand Business Model	12
Figura 3 - The Employer Branding Ecosyst em Model.....	1
Figura 4 - The Employer Brand Excellence Framework.....	1
Figura 5 - Modelo de Employer Branding Direcionado às PME's	17
Figura 6 - Modelo de Employer Branding Digital	41
Figura 7 - Nuvem de palavras produzida através das entrevistas.....	45

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Relação entre experiência e idade dos entrevistados..... 127

Tabela 2 - Relação entre escolaridade e género dos entrevistados..... 128

Introdução

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, tornou-se fundamental para as organizações acompanharem e adaptarem-se a essa evolução. Do ponto de vista organizacional, tem-se assistido a um forte aumento no investimento e melhoramento das condições de trabalho, de forma a reter os colaboradores e a contribuir para o melhor rendimento dos mesmos.

Sendo o employer branding o processo de transformação de uma organização no âmbito da sua marca empregadora, entre colaboradores e potenciais candidatos, é fundamental que as organizações se mantenham a par das últimas tendências no mercado do recrutamento, nomeadamente durante o último ano, de 2020, com a situação pandémica do país. Foram surgindo novas plataformas e redes sociais online, para divulgar e partilhar informações da marca empregadora com os potenciais candidatos, a concorrência organizacional aumentou, bem como a disputa pelos melhores colaboradores. Para fazer face a este fenómeno, as organizações optaram por fazer diversas adaptações, sendo uma delas descobrir novas formas de atrair talentos através destas plataformas e redes sociais.

Nesta investigação, o propósito consiste na construção e validação de um modelo de Employer Branding Digital, onde se pretende compreender como é construída a vantagem competitiva da marca empregadora de uma organização através das novas plataformas sociais, bem como perceber quais as adaptações a serem feitas pelas mesmas, de modo a tornarem-se mais atrativas virtualmente para os novos candidatos. Uma vez que cada colaborador ou organização teve que moldar os seus hábitos e métodos às circunstâncias do país, formulou-se uma questão de partida, de forma a delimitar a investigação, a qual: “De que forma pode ser potenciado o Employer Brand Digital na ótica da atração de talento?”, sendo então a pergunta de partida que surgiu desta problemática.

Uma vez que o conceito de employer branding já começa a ser mais divulgado em Portugal, a pertinência deste estudo mostra-se significativa para qualquer organização que pretenda criar, reformular ou reforçar a sua marca de empregador, nomeadamente com a ajuda das plataformas sociais, de forma a serem mais atrativas a novos candidatos, contribuindo também, outra perspetiva, para a capacidade de reter os talentos já existentes.

Esta investigação é constituída por quatro capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura do employer branding, onde foram abordados uma série de temáticas, tais como; o employer branding na perspetiva da atração de talentos, sendo mencionados os modelos de Employer Branding de Backaus & Tikoo, o modelo de Employer Branding de Ecosystem Model e o modelo de Employer Branding aplicado às PME's, onde serão abordadas também as novas tecnologias no employer branding, bem como o employer branding digital e as redes sociais; as gerações no acompanhamento das novas tecnologias e os recursos humanos na evolução digital. O capítulo seguinte, conta com a apresentação de modelo de Employer Branding Digital e o seu respetivo enquadramento teórico, encontra-se igualmente, neste capítulo, a entrevista qualitativa estruturada que sustentou a legitimidade da investigação. No capítulo três será feita a análise dos dados recolhidos. Para finalizar, no capítulo quatro foram referidas as principais conclusões, as contribuições teóricas, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Definição de Employer Branding

O conceito de marca começou por ser utilizado como diferenciador de produtos, no entanto, com o tempo, foram-se verificando várias diferenças nas pessoas, nas organizações e nos sítios. A marca do empregador surgiu quando se começaram a valorizar as características das empresas enquanto empregadoras face às organizações concorrentes, portanto, a marca do empregador evidencia os pontos fortes da organização enquanto empregadora, tal como o seu ambiente (Backhaus & Tikoo 2004).

No entanto, tal como verifica Franca e Pahor (2012), para uma organização conseguir atrair um novo candidato, esta deve focar a sua atenção a fatores externos, tendo sempre em consideração a situação no mercado de trabalho.

Para uma organização, deve ser importante manter os colaboradores satisfeitos, tal como ter um bom departamento de gestão de recursos humanos, no entanto, um dos intuitos da organização é que isso seja exposto ao público. Desta forma, estamos perante uma marca empregadora externa, e esta é fundamental, se não a mais importante forma de atrair novos talentos para uma organização. O conceito de marca do empregador tem vindo a ganhar relevância e a ser mais abordado, no entanto, é importante referir que as definições e explicações na literatura académica ainda são escassas, pois o termo ainda é relativamente recente (Franca & Pahor 2012). O conceito de branding deriva originalmente do marketing, sendo este já existente há muito tempo. Franca e Pahor (2012) consideram que o branding é um processo criativo que tem por objetivo marcar a diferença, acabando por ser o elo de ligação de todos os departamentos e atividades unidos, de forma a criar uma marca.

É através da marca empregadora que a organização se permite reforçar e ajustar os seus valores, bem como fazer novas promessas com o objetivo de as cumprir, para que desta forma possa manter uma boa imagem como empregadora. São utilizadas abordagens diferentes que têm por base vários modelos de medição de forças e de valores de marcas.

Para ser possível definir o conceito marca do empregador, foi necessário recorrer à recolha de informação, através de estudos, investigações, entrevistas, observações, entre outras formas de recolha de dados.

Ambler e Barrow (1996), definiram que marca do empregador se tratava de certos benefícios psicológicos e económicos que a empresa oferece ao colaborador como recompensa pelo seu trabalho. Verifica-se, portanto, uma relação entre o colaborador e o empregador onde acontecem trocas de benefícios e é com esta relação que a empresa se capacita para fazer frente à concorrência e melhorar os seus produtos. É importante referir que os benefícios que a marca do empregador oferece aos colaboradores, não são a mesma que a marca do produto oferece aos consumidores considerando que as relações são diferentes. A marca do empregador oferece atividades para o desenvolvimento e atualização de produto e de funções, oferece recompensas materiais e/ou económicas, contribui para o sentimento de pertença do colaborador, bem como a determinação do mesmo. No entanto, o oposto não é inválido, as técnicas tradicionais do marketing podem ser aplicadas como forma de garantir o bem-estar e bom funcionamento dos colaboradores.

Segundo Martin (2010), a marca do empregador diz respeito à atividade que envolve alguns dos princípios de marketing, no entanto, também se tem notado um crescente número de intervenções por parte do departamento de recursos humanos, uma vez que o objetivo principal é potencializar colaboradores. A marca do empregador vai sendo construída garantindo uma imagem da organização onde é visível e notório, que esta é uma organização próspera e com um bom ambiente de trabalho. Segundo o departamento de recursos humanos, esta marca é concebida através de um processo, onde primeiramente a organização desenvolve um valor específico a oferecer aos seus funcionários. No entanto, para chegar a esse valor, a organização utiliza informações a partir da sua cultura organizacional, métodos de gestão adotados, qualidade de cada funcionário, bem como a qualidade dos produtos e/ou serviços. A consistência da organização tem igual importância, uma vez que, para ter a capacidade de atrair novos candidatos, a organização conta com a divulgação da sua imagem por parte de colaboradores, agências de recrutamento, entre outros meios. O marketing interno apresenta, também um papel significativo no reconhecimento da marca, pois este proporciona meios para o desenvolvimento da força de trabalho integrando um conjunto de valores e propósitos estabelecidos previamente pela organização (Sullivan, 2004, citado por Bachaus & Tikoo 2004).

Considerando a capacidade da empresa de atrair, motivar e reter os seus colaboradores para que se mantenham estáveis e felizes, e ainda assim, terem

capacidade de atingir os seus objetivos mantendo os seus valores, políticas e comportamentos (Bachaus & Tikoo 2004).

Mark e Toelken (2009), argumentam que nem sempre a organização cumpre com as suas promessas e mantém os mesmos valores, de forma a manterem a sua marca de empregador, e como é possível que os colaboradores e a própria organização respondam nestes casos. Farrell (2002) afirmou que a marca empregadora trata-se do compromisso a que os colaboradores se propõem de forma a auxiliar o desenvolvimento da identidade organizacional, e desta forma vão construindo um contrato psicológico.

Franca e Pahor (2012), propuseram que a medição da força da marca empregadora fosse realizada em três segmentos de avaliação, tais como o reconhecimento do empregador; a consideração do empregador e a escolha do mesmo. Os autores realizaram uma investigação, na qual as principais questões no reconhecimento de uma marca empregadora foram: se os candidatos já conheciam a organização enquanto empregadora; se os candidatos considerariam a organização para laborar e por fim, se considerariam a organização como empregador de referência.

Já foi referido o conceito de marca do empregador, bem como a forma que é construída e desenvolvida, tanto na parte da atração como da retenção de talentos. Ainda assim, importa referir esta construção no decorrer do processo de recrutamento. Durante este processo, a organização transmite as informações necessárias para a formação de um contrato psicológico entre o colaborador e o empregador, informações que vão impedir a violação desse mesmo contrato. A organização tenta também facultar uma imagem completa da sua cultura organizacional para que os colaboradores não se sintam traídos ou desiludidos, evitando assim a rotatividade (Bachaus & Tikoo 2004).

Quadro 1 – Principais definições de Marca Empregadora

Definição	Autor
<p>“Definimos “Marca do Empregador” como “o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”. A relação empresa / funcionário em curso fornece uma série de trocas de benefício mútuo e é parte integrante da rede de negócios total da empresa.”</p>	<p>Ambler & Barrow (1996, p. 187)</p>
<p>“O termo Employer Branding sugere a diferenciação das características de uma empresa como empregador daquelas de seus concorrentes. A marca de empregador destaca os aspectos únicos das ofertas de emprego ou do ambiente da empresa.”</p>	<p>Backhaus & Tikoo (2004, p. 502)</p>
<p>“Employer Branding, envolve a identificação da “experiência de emprego” única, considerando a totalidade de recursos de recompensa tangíveis e intangíveis que uma determinada organização oferece aos seus funcionários”</p>	<p>Edwards (2010, p.7)</p>
<p>“O núcleo do Employer Branding pode ser definido como a estratégia para recrutar e reter funcionários aptos, mantendo uma imagem consistente, tanto interna quanto externamente.”</p>	<p>Jonze & Öster (2013, p.16)</p>
<p>“A marca do empregador é um primeiro passo, o mais importante para entender como se posiciona a marca do empregador como uma função de negócios que agrega o alto valor a uma organização.”</p>	<p>Minchington (2018, p.16)</p>
<p>“A motivação para empregar estratégias para atrair e reter pessoal nunca foi tão urgente, visto que os mercados financeiros estão cada vez mais a reconhecer o “capital humano” – ou as capacidades, experiências e conhecimentos dos colaboradores – como fontes de valor para a empresa e para os seus acionistas. Subjacente a esses interesses na marca do empregador está o facto de que a procura por colaboradores qualificados, especializados e que</p>	<p>Moroko & Unlces, 2008</p>

acrescentem valor à organização, tendem a aumentar drasticamente num curto e médio espaço de tempo, nomeadamente por causa do crescimento de novos sectores na indústria.”	
--	--

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração a realidade atual do mercado, torna-se fundamental uma análise mais pormenorizada relativamente às necessidades e expectativas das entidades empregadoras, de forma a ser possível manter as relações amigáveis e tranquilas contribuindo para um ambiente exemplar e estável. Uma equipa que esteja altamente qualificada e feliz tem um impacto positivo direto na introdução da estratégia de marketing externo (Lazorko & Zajac 2014). O marketing interno foi-se tornando também importante, de forma a manter a empresa atrativa e atualizada, uma vez que tem por objetivo garantir que todos os colaboradores da empresa desempenhem as suas funções programadas, bem como o cumprimento das políticas da empresa (Bennett, 1995). De acordo com Lazorko e Zajac (2014), qualquer colaborador de uma organização deve ser considerado como o primeiro cliente, chamando assim a esta estratégia de marketing interno. O marketing interno é tratado pelos autores como um processo minucioso, pois este passa pela criação e desenvolvimento da cultura organizacional de forma a incentivar e motivar os colaboradores a desempenharem as suas funções da forma mais eficaz, bem como, desenvolver métodos de comunicação interna e externa altamente eficientes e também, incitar a responsabilidade e a cooperação de todos no que toca à satisfação das necessidades dos clientes externos, correspondendo assim às suas expectativas.

Considerando o mercado atual, os empregadores sentiram que era indispensável antever e atender às necessidades dos colaboradores, para que ambas as partes possam satisfazer as suas necessidades. É importante referir que, esta estratégia é um sucesso obtido através das pessoas que a concretizaram, posto isto, é notável o processo desenvolvido pelo marketing interno, bem como a gestão de talentos, que tem vindo a ganhar cada vez mais relevância nas organizações em crescimento no mercado (Lazorko & Zajac 2014).

O marketing interno pode estar de alguma forma relacionado com os recursos humanos da organização, uma vez que trabalham com o mesmo propósito. Um dos princípios do marketing passa pelo investimento e a sua aplicação, de forma a melhorar o desempenho dos colaboradores, tal como o melhoramento das relações internas, enquanto que, os princípios dos recursos humanos passa por avaliar, motivar e garantir que os colaboradores se mantêm instruídos e capacitados para desempenhar todas as funções, com as atualizações e desenvolvimentos que estas impliquem. Ambos os departamentos, adotam as mesmas estratégias de avaliação de desempenho, bem como o foco na consciência do colaborador, a confiança e a lealdade (Ambler & Barrow 1996).

O departamento de recursos humanos é o departamento chave para identificar o perfil, as capacidades e o nível de experiência de cada equipa, para desempenhar as suas funções, ou seja, as suas funções passam pela certificação dos colaboradores, tal como a evolução dos mesmos, para se verifique uma retenção nos colaboradores e ao mesmo tempo que se note o progresso e crescimento da organização. No departamento de marketing verifica-se um contributo através de conhecimentos que visam ajudar no desenvolvimento de produto, bem como na compreensão das necessidades e nas tendências atuais, como por exemplo, o que é que os jovens procuram numa entidade empregadora para que se sintam valorizados. O marketing acaba por facilitar a comunicação entre o candidato e a organização, relacionando a mensagem que é passada para o exterior com a representação da marca, tornando-se um meio de transmissão entre o alvo a atingir e os recursos humanos (Moroko & Uncles, 2008). Franca e Pahor (2012) defendem que a marca externa é igualmente importante na atração de novos talentos.

A marca do empregador trata-se de um compromisso entre a organização e o colaborador, o que suscitou o interesse de muitos especialistas no sector do marketing, uma vez que esta relação retrata uma promessa de investimento e confiança mútua. Esta promessa tem início no processo de recrutamento, onde os colaboradores tomam conhecimento das suas funções e obrigações, tal como as da organização (Moroko & Uncles 2008).

1.2. Employer Branding: a atração de talentos

De forma a que as organizações possam construir e desenvolver a sua marca empregadora e tornarem-se uma referência na atratividade, é necessário reunir vários departamentos, sendo estes, o departamento de recursos humanos, o departamento de marketing, entre outros, de forma a unirem forças para que estas tenham capacidades para competir de forma eficaz no mercado (Franca & Pahor 2012).

Segundo Muscalu e Stanit (2012), existem organizações que preferem oferecer um salário muito acima da média de forma a atrair os melhores potenciais candidatos, no entanto, os autores consideram que uma boa marca oferece boas oportunidades de carreira, o que é um fator atrativo aos potenciais novos candidatos. Muitos colaboradores escolhem fazer a diferença numa determinada organização onde o seu trabalho, se pode refletir no seu futuro.

De acordo com Gehrels e Looij (2011), o Google é um exemplo de empregador atraente, pois os seus colaboradores são servidos com refeições gratuitas, têm à sua disponibilidade uma lavandaria no escritório, bem como atendimento médico no local, estes fatores, e não só, contribuem para uma cultura organizacional flexível e moderna, o que faz a empresa atrativa aos olhos dos potenciais candidatos. Os autores definiram que a marca empregadora se trata de uma estratégia, que a organização utiliza de forma a diferenciar a sua própria marca das outras concorrentes, tendo por objetivo garantir a retenção do talento na organização. Definiram também, alguns passos para uma organização poder iniciar a sua própria marca de empregador, sendo o primeiro passo a definição do que é um bom colaborador, de acordo com as necessidades da organização, e a partir daí concentrar a sua atenção na atratividade organizacional, para obter funcionários de excelência. O segundo passo trata-se da motivação dos colaboradores, sendo esta uma forma de melhoramento e desenvolvimento do próprio colaborador, se este estiver satisfeito e motivado, as hipóteses de ter um dia de trabalho mais rentável e mais produtivo é maior (Wels, 2007, citado por Gehrels & Looij, 2011). O terceiro passo, passa pela lealdade do colaborador, uma vez que já não se acredita em *empregos para a vida toda*, a retenção dos colaboradores é feita através de um relacionamento, que vai sendo construído desde o momento da entrevista, entre a organização e o colaborador (O'Malley, 2000, citado por Gehrels & Looij, 2011).

As principais etapas a desenvolver para uma marca se desenvolver como empregadora, começam por delimitar uma visão clara sobre o que significa o termo, tal

como as implicações do mesmo. É também conveniente, que todos os colaboradores da organização tenham conhecimentos sobre a importância da marca. A segunda etapa deste processo passa por trabalhar no desenvolvimento de um plano de formação e crescimento contínuo dos colaboradores, para que numa terceira fase seja desenvolvido um plano de comunicação interno, que tem também, como objetivo fazer com que os planos internos possam passar para o exterior. Na quarta etapa, é altura de declarar a marca do empregador, bem como aplicá-la, e é nesta fase que a equipa de liderança tem o seu destaque. A quinta etapa recai na consistência do investimento na marca empregadora, para que seja eficaz na atração dos novos talentos, tal como na retenção dos mesmos (Thorne, 2004, citado por Gehrels & Looij, 2011).

Na ótica de Gehrels e Looij (2011), a marca sempre foi uma especialidade do departamento de marketing, no entanto, defendem que o departamento de recursos humanos deve também assumir algumas responsabilidades no assunto, focando-se cada vez mais na estratégia de desenvolvimento da organização e respetivos colaboradores. Os autores, defendem que a base de uma marca empregadora de qualidade, passa pelo entendimento dos colaboradores sobre o que a marca do cliente significa, isto é, só quando acreditam na marca do cliente é que têm a capacidade de promovê-la.

Franca e Pahor (2012), concluíram que uma organização que ofereça um salário que os candidatos considerem bom, torna-se uma organização atrativa, tal como a perspectiva de desenvolvimento pessoal, bem como a progressão de carreira. No entanto, a estabilidade no emprego, não parece ter relevância na opinião dos novos candidatos.

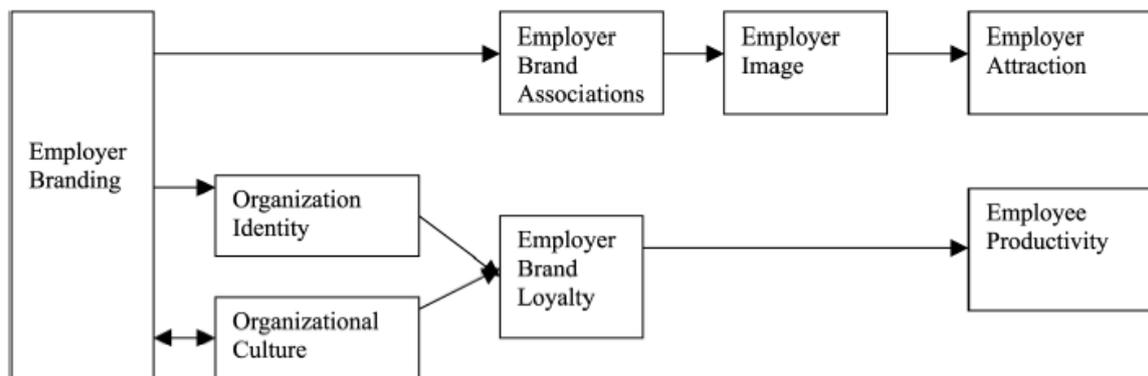
1.3. Modelos de Employer Branding

1.3.1. Modelo de Employer Branding de Backaus & Tikoo

Backaus e Tikoo (2004) desenvolveram um modelo de Employer Branding baseado na relação entre os conceitos de marketing e recursos humanos, criando portanto, dois principais ativos, como a fidelidade à marca e as associações da mesma. Estas associações da marca pretendem moldar a imagem do empregador, de forma a que esta venha a influenciar a sua atratividade para conquistar potenciais candidatos. Já a marca do empregador trata-se daquilo que influencia a fidelidade dos colaboradores, uma vez que esta é a identidade da organização, bem com diz respeito à sua cultura

organizacional. É através do marketing que a marca da organização é exteriorizada, de forma a divulgar e apresentar ao público-alvo quais as suas práticas, benefícios de pertença, tal como as suas vantagens. No entanto, utilizando o marketing interno, a organização reforça a sua cultura organizacional com o intuito de motivar os colaboradores, para que estes sejam mais produtivos, contribuindo para a retenção dos mesmos.

Figura 1 - Modelo de Employer Branding



Fonte: Backhaus & Tikoo (2004)

Os potenciais candidatos são influenciados pelos benefícios simbólicos da organização, tal como o prestígio da mesma e a boa imagem que isso lhes traria, daí que o marketing e os recursos humanos sejam departamentos cruciais no desenvolvimento da marca do empregador, pois contribuem para a imagem de marca da organização, o que leva à atratividade da mesma.

1.3.2. Modelo de Employer Branding de Ecosystem Model

Minchington (2018) desenvolveu, ao longo de cinco anos, um novo modelo de Employer Branding, “The Employer Branding Ecosystem Model”, que pretende inovar os sistemas dos elementos que mais influenciam o desenvolvimento da marca do empregador. Este modelo vai identificar quais são os principais pontos a focar no desenvolvimento da marca do empregador, tal como indica a Figura 2.

Em 2017, Minchington publicou o “The Minchington Employer Brand Business Model”, com o intuito de auxiliar os líderes, gestores e executivos a compreender como é que a marca de empregador pode influenciar os negócios se esta for levada em consideração consoante as estratégias de desenvolvimento e crescimento das organizações. O objetivo deste modelo, passa também, por fazer chegar à organização as melhores e mais atuais formas de atrair os novos candidatos, que vão igualmente contribuir para o crescimento e enriquecimento da organização.

Figura 2 - The Minchington Employer Brand Business Model



Fonte: Minchington (2017)

© www.bretminchington.com | www.employerbrandingcollege.com | www.worldemployerbrandingday.com/community

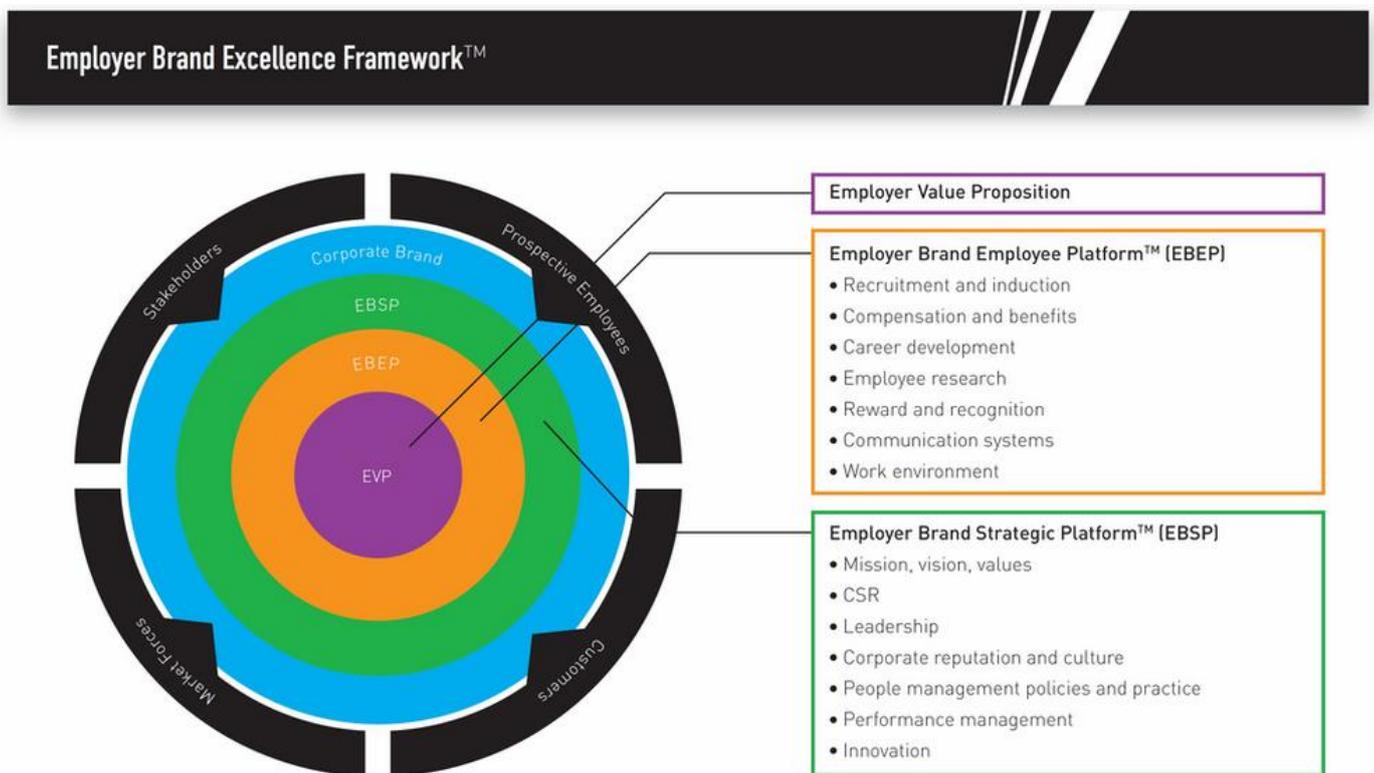
Figura 3 - The Employer Branding Ecosystem Model



Fonte: Minchington (2017)

No entanto, ainda em 2005, Minchington (2018) desenvolveu um modelo de apoio aos líderes das organizações, “The Employer Brand Excellence Framework”, para que estes fossem capazes de adotar medidas e estratégias com o intuito de gerenciar e evoluir a marca de empregador. Este modelo encontra-se alinhado com o modelo “The Minchington Employer Brand Business Model” para facultar diretrizes às organizações, de forma a avaliar e/ou auditar da melhor maneira os seus planos de desenvolvimento da marca empregadora.

Figura 4 - The Employer Brand Excellence Framework



Fonte: Minchington (2017)

1.3.3. Modelo de Employer Branding aplicado às PME's

Monteiro (2020), criou um novo modelo de Employer Branding direcionado às pequenas e médias empresas, com base nos modelos já existentes de Backaus e Tikoo (2004) e de Brett Minchington (2018). Este modelo apresenta como objetivo a implementação de estratégias nas pequenas e médias empresas para atrair e reter talentos, de forma a que estas tenham menos custos com a seleção e recrutamento de candidatos, e torná-las mais competitivas. Este modelo foi apresentado através de uma pirâmide, sendo que esta inspirada na pirâmide de Maslow (pirâmide de categorias das necessidades humanas), uma vez que se baseia nas necessidades das PMEs em reter os talentos, ou manter os que já estão presentes na empresa, para que se entenda quais os principais fatores que têm influência na candidatura dos futuros candidatos. Observando este modelo, verifica-se que no topo se encontra o sistema de recompensas, e este deve-se ao facto de as organizações sentirem a necessidade de ter todos os colaboradores motivados, com sentimento de realização e pertença, bem como formados, de maneira a garantir um bom desempenho na produtividade, uma vez que o sucesso de uma organização é o reflexo do trabalho dos seus colaboradores. Numa fase seguinte, encontra-se a reputação da organização, esta absorve todas as opiniões e experiências que têm influência na retenção dos talentos, podendo estas informações serem divulgadas nas redes sociais, sendo necessário garantir que a organização tenha capacidades de resposta imediata de resolução. No modelo (figura 5), verifica-se a estratégia da organização, pois é esta que vai definir qual o caminho que a organização deve seguir de forma a atingir os seus objetivos, tendo em consideração quais os seus recursos financeiros, tecnológicos, intelectuais e físicos disponíveis, como tal, é importante que a organização desenvolva uma estratégia capaz de ultrapassar todas as alterações no mercado. Deste modo, é através de uma estratégia que se traça um caminho, uma forma ou uma ação que se adegue às necessidades da organização, para que esta consiga atingir os objetivos e desafios estabelecidos previamente (Oliveira, 2004 citado por Monteiro, 2020). Este modelo tem por base a cultura organizacional, que se trata da missão, valores e visão da organização, estes fatores devem estar intrínsecos na organização para que os seus colaboradores possam compreender os propósitos da sua existência, quais os seus objetivos e o porquê da sua existência.

Figura 5 - Modelo de Employer Branding Direcionado às PME's



Fonte: Monteiro (2020)

Verifica-se que a base deste modelo é a cultura organizacional, tal como no Modelo de Employer Brand de Michington (2018) e também no Modelo de Employer Brand de Backaus e Tikoo (2004). Para estes três modelos a cultura organizacional é um dos principais fatores que contribui para a estrutura e fortalecimento de uma organização, é por isso que é crucial que esta esteja bem definida. É um fator essencial, uma vez que, é através deste que os colaboradores se regem sobre quais os valores e princípios da organização e qual o seu propósito.

1.4. Novas tecnologias no Employer Branding

Segundo Mihalcea (2017), as organizações vêm-se obrigadas a fazer uma utilização inovadora e eficaz de forma a fazer face à economia digital. Desta forma, as organizações apresentam melhores condições de enfrentar os novos desafios do mercado, reinventando-se, bem como estar em constante atualização, surgindo a necessidade de facultar aos colaboradores cursos e formações para que estes possam acompanhar este desenvolvimento. A autora defende que a marca do empregador foca os seus esforços na formação e envolvimento dos seus colaboradores, pois é através deles que as informações que dizem respeito à cultura organizacional, à liderança, à remuneração e as oportunidades de construção de carreira são expostas exteriormente,

construindo desta forma, a imagem pretendida pela organização. Todas as novas plataformas sociais, com o intuito da interligação e comunicação no mundo, estão de certa forma a atrair novos candidatos para as organizações que apresentam estratégias de imagem e marca atrativas.

Nos últimos anos, os jovens têm ganho poder no mundo das novas tecnologias e dessa forma apresentam grandes capacidades de criação, produção e de influenciar. Os grandes criadores das principais plataformas digitais são da Geração Y, estes utilizam várias plataformas, tais como o YouTube, Twitter, Instagram, TikTok e Tumblr. Esta geração tem como exigências, organizações mais abertas a novos conceitos, comentários e críticas (Burstein, 2013 citado por DeVaney, 2015).

Kaur et al. (2015) acreditam que as redes sociais ou qualquer plataforma online hoje em dia é o principal método de atrair novos candidatos às organizações. As pequenas e médias empresas ao perceberem que a marca do empregador não diz apenas respeito às grandes empresas, e que esta marca trás bastantes benefícios tanto na atratividade de novos candidatos, como vai desenvolvendo o prestígio da empresa, estas começaram a investir e a melhorar as suas redes sociais, de modo a fortalecerem e afirmarem a sua marca de empregador, apresentando online as suas qualidades enquanto empregador.

Levando em consideração os tempos atuais, onde a estabilidade emocional e a progressão de carreira são cada vez mais procurados pelos novos candidatos, as organizações precisaram de se adaptar a estas necessidades, portanto a estratégia a adotar para uma gestão dos talentos já inseridos numa organização, deve passar pelo planeamento antecipado e cuidado da força de trabalho, bem como na liderança e o seu desenvolvimento. Tornou-se importante para os colaboradores o reconhecimento do seu esforço, e por isso as organizações passaram também a considerar recompensas de desempenho, bem como, passaram a comunicar cada vez com os seus colaboradores, de forma a que estes se sintam integrados, e desta forma contribuir para a retenção dos talentos dentro da organização (Deloitte, 2016, citado por Mihalcea, 2017). Não são apenas as capacidades e competências profissionais que estão no radar das organizações no que toca à procura de novos talentos, estão também as capacidades pessoais, pois ajuda a garantir o nível de competitividade dentro de um mercado em constante mudança e inovação. Portanto, verifica-se que cada vez mais organizações tentam atrair novos candidatos jovens com experiência e conhecimentos digitais, para que possam promover os valores e costumes da organização, posto isto, nota-se que a organização

prefere investir e contribuir para a formação interna dos mesmos, permitindo assim que os candidatos se sintam em família dentro do espírito da organização (Muscalu & Stanit, 2012).

Já Hirt e Willmott (2014), defendem que a evolução digital vem retirar algum poder às grandes organizações, uma vez que as pequenas organizações mostram mais facilidade em comunicar com o público e em mostrar a realidade cultural da mesma, sendo que ao contrário é necessário um departamento, ou mais, que se dediquem às tendências do mercado e a novas formas de atrair novos candidatos.

1.5. Employer Brand digital

Hirt e Willmott (2014) afirmam que as novas tecnologias digitais são utilizadas como meio de resposta à competitividade. Os autores defendem que as organizações com as melhores capacidades digitais são as que criam mais valor no mercado. A evolução das novas tecnologias permitiram a introdução dos telemóveis e das redes sociais, o que permitiu também uma maior partilha de informação em todo o mundo, bem como o envolvimento de todos os indivíduos dentro ou fora das organizações, verificando-se também um crescimento no poder da computação, que é acessível a todos os usuários em diferentes pontos do mundo. Estas mudanças são fruto da evolução da indústria, onde se pode observar o aparecimento de novos produtos e serviços, tal como a adaptação destes às necessidades atuais. Criando uma transparência que visa facilitar a comparação de preços, os níveis de serviço e o desempenho e reconhecimento do produto, as tecnologias digitais vieram permitir aos consumidores a liberdade de alternar entre marcas, produtos e serviços, uma vez que foram desenvolvidos recursos de comparação e de simples interação.

De acordo com Mihalcea (2017), a melhor forma de atrair novos candidatos é elaborando uma estratégia bem estruturada de forma a permitir que os colaboradores estejam em constante aprendizagem por meio de formações internas ou programas de mobilidade, sabendo que o que leva as organizações a ganharem uma vantagem competitiva é a inovação. A organização precisa de ser dotada de criatividade, adaptabilidade e flexibilidade para que faça face à diversidade. Outra forma de conquistar novos candidatos passa pela liderança e gestão da organização. Para que estas sejam feitas com maior eficácia é necessário recorrer a uma análise de dados

sucinta para saber quais as medidas a ser implementadas ou as formações complementares de maneira a que esta possa evoluir e crescer de forma atrativa, sem esquecer as plataformas online e as redes sociais, pois são estas onde os novos candidatos navegam durante mais tempo. Para que as competências digitais estejam em constante evolução e desenvolvimento é necessário que as estratégias e modelos de negócio já existentes se mantenham ocorrentes das atualizações, possibilitando assim as formações através das novas tecnologias, das novas ferramentas inovadoras disponíveis de recrutamento e seleção de novos talentos, iniciando novas parcerias entre as universidades, os centros de emprego e as novas organizações. Para o desenvolvimento e constante atualização dos colaboradores na área do marketing digital, foram desenvolvidos vários programas de treino e formação que fazem parte da estratégia para melhorar o desempenho organizacional das organizações (Consultoria Capgemini, 2013, citado por Mihalcea, 2017).

Segundo Kaur et al. (2015), os novos candidatos também fazem as suas avaliações às organizações para a qual pretendem trabalhar, e entendeu-se que os candidatos têm preferência por organizações que lhes permitam ter liberdade de criatividade e oportunidades de aplicar os seus conhecimentos e capacidades. O que os candidatos mais procuram numa organização é um bom ambiente de trabalho e também o ambiente de diversão, uma vez que, atualmente a felicidade é o que permite o desenvolvimento das boas relações, o que também tem o seu contributo na produtividade das equipas. Os candidatos procuram também organizações que lhes permitam a evolução e desenvolvimento da carreira, tal como as organizações com uma mentalidade inovadora, possibilitando aos novos talentos mais recompensas emocionais e não dando tanta importância aos aspetos materiais.

1.6. Redes Sociais no Employer Branding

De acordo com Kaur et al. (2015), a maneira mais eficiente de comunicar e partilhar uma marca é através da utilização das redes sociais. O departamento de recursos humanos das organizações cada vez mais, utilizam as plataformas sociais de forma a realizar o recrutamento, bem como a seleção dos novos candidatos. As redes sociais ainda estão a ser inseridas e desenvolvidas no departamento de marketing, estas são reconhecidas como aplicações desenvolvidas na Internet que permitem a criação de

conteúdos e a troca de informação gerada pelo usuário (Kaplan & Haenlien, 2010, citado por Kaur et al. 2015). As novas plataformas digitais têm a capacidade de identificar os potenciais candidatos para certos postos de emprego, tal como o contributo para o desenvolvimento de competências e capacidades digitais, bem como, impulsionam o desenvolvimento e crescimento da nova geração de líderes (Smet, Lund & Schaninger, 2016, citado por Kaur et al. 2015). Nas redes sociais são criadas oportunidades para que as organizações ganhem mais visibilidade, bem como vincar a sua identidade, permitindo também que sejam realizados processos de recrutamento e a seleção dos novos talentos. Os autores concluem que as redes sociais são o novo meio para as organizações atraírem novos talentos, uma vez que são as plataformas mais utilizadas pela Geração Y.

As organizações esperam adquirir capacidades para conseguirem assegurar a vantagem competitiva no mercado de forma a evoluir a marca do empregador através das redes sociais (Gulati, 2019). As plataformas online não servem apenas para a utilização das redes sociais, mas também para a partilha de informação, fóruns para troca de ideias, para blogs comunitários, ou sites de revisão social. O autor enumera algumas das plataformas sociais mais utilizadas atualmente, como o LinkedIn, o Facebook, o Instagram, o YouTube, o Twitter, o WhatsApp e o Pinterest, entre outros. Quando estas plataformas apareceram, cada uma delas tinha o seu propósito definido, como por exemplo, o Twitter apenas servia para partilhar conteúdos de texto curto, no entanto, com a evolução da plataforma e o surgimento de novas plataformas, isso tem-se vindo a perder, ou seja, todas estas plataformas acabam por ter o mesmo efeito perante o mercado dependendo da utilização que os criadores de conteúdo lhes dão. Estas plataformas, utilizadas com o intuito de fazer crescer a marca do empregador, são uma mais-valia, uma vez que contêm todo o tipo de informação pessoal ou profissional, que se for utilizada com ponderação e cuidado, pode ser uma grande ajuda na elaboração de estratégias de marketing, bem como de recrutamento, reduzindo ao mesmo tempo o esforço da procura. O processo de recrutamento através das plataformas sociais é uma forma que as organizações recorrem para encontrar os talentos certos por meio de sites específicos para o objetivo pretendido. No entanto, a utilização das plataformas online nem sempre são seguras e verdadeiras, antes de iniciarem a sua jornada no mundo online, as organizações devem fazer um estudo sobre as possíveis limitações e desafios inesperados que podem acontecer durante a sua utilização, desta forma, será possível evitar mais facilmente uma partilha errática ou um recrutamento negligenciado. O autor

afirma que as redes sociais vieram facilitar a forma de interação entre usuários para que sejam mais fácil a cocriação, tal como a partilha, a modificação e a modificação de conteúdos já criados (Kierxmann et al., 2011, citado em Gulati, 2019). A marca do empregador e a gestão de talentos relacionam-se, pois o seu objetivo é melhorar as técnicas de recrutamento, seleção e retenção, de forma a que a organização seja bem sucedida. No entanto, ambos os conceitos apresentam algumas diferenças apesar do objetivo ser o mesmo, tal como no caso da gestão de talentos cuja funcionalidade é administrar e gerir os colaboradores, enquanto que, a marca do empregador trata de criar, transmitir e partilhar a cultura organizacional que corresponda às expectativas do seu grupo-alvo (Employer Branding Hoje, 2011 citado por Gulati, 2019).

1.7. As gerações no acompanhamento das novas tecnologias

DeVaney (2015) esclarece que as diferentes gerações podem ser definidas através da idade, do período e da coorte, sendo a idade correspondente às alterações na vida do indivíduo, já o período, diz respeito aos eventos que acontecem ao longo da vida, e uma coorte diz respeito a uma partilha de experiências e valores em grupo no decorrer dos primeiros anos de vida, que se refletem em atitudes semelhantes no restante tempo de vida.

A geração X refere-se aos indivíduos nascidos entre 1961 e 1981, esta foi a primeira geração a ter acesso à internet (Miller & Laspra, 2017). De acordo com DeVaney (2015), a geração X tem uma maior capacidade de acomodação em relação às gerações seguintes, tornando-os mais adaptáveis e empreendedores.

A geração seguinte, geração Y ou millennials, retrata os indivíduos nascidos entre 1980 e 2000. Esta geração é caracterizada pelo seu empenho e envolvimento no seio familiar, apresenta grandes capacidades de liderança e organização no ambiente de trabalho, bem como o seu grande objetivo é conseguir um equilíbrio perfeito entre a vida pessoal e a vida profissional. Os millennials acreditam ser colaboradores exemplares, e por isso são mais ambiciosos, o que os leva a querer exercer cargos de elevada importância e causar grande impacto no mercado e se possível, na sociedade. As redes sociais e capacidades tecnológicas são também uma grande motivação e influência para estes indivíduos, uma vez que é uma forma de comunicação e desenvolvimento tanto pessoal, como profissional. É uma geração que tem por objetivo

ser feliz no seu local de trabalho (DeVaney, 2015). DeVaney (2015) divide os millennials em dois grupos, os nascidos entre 1986 e 1992 e os nascidos entre 1992 e 2000, ambos os grupos apresentam várias diferenças apesar de pertencerem à mesma geração, sendo estas diferenças maioritariamente profissionais (Kuron et al., 2014, citado por DeVaney, 2015). Portanto, verifica-se que dentro da mesma geração existe o grupo que se encontra empregado e o grupo que ainda se encontra a estudar, maioritariamente sem experiência no mercado de trabalho.

Segundo Souto (2018), os millennials são uma geração com grandes níveis de qualificação e formação, e por isso mesmo têm maior possibilidade de serem selecionados por grandes organizações que pretendem ingressar, defende também que é uma geração condescendente à diversidade e mudanças do mercado e no que toca às tecnologias são indivíduos curiosos e bem dotados de informação.

Mihalcea (2017) caracteriza esta geração pela importância dada à cultura organizacional, ao desempenho e reconhecimento por parte da organização onde trabalha, desenvolvendo assim alguma ansiedade para chegar aos altos cargos. Sendo a progressão de carreira e o desenvolvimento profissional um aspeto crucial, estes indivíduos procuram organizações que correspondam às suas necessidades e expectativas, considerando o salário, os benefícios e a reputação da organização, de forma a que consiga manter um certo nível de qualidade de vida pessoal, bem como profissional. Apesar dos millennials terem muitas aptidões tecnológicas, a geração Z domina totalmente todas as tecnologias digitais.

A geração Z abrange todos os indivíduos nascidos a partir do ano 2000. Esta geração é a mais formada e qualificada, é a geração com mais domínio tecnológico, uma vez que desde o nascimento que têm contacto com as novas tecnologias, tornando-se mesmo dependentes delas. São indivíduos com grandes capacidades de comunicação, no entanto são também um pouco mais superficiais (Reeves & Oh, 2008, citado por Desai & Lele, 2017). Esta é uma geração que domina as redes sociais e praticamente todos os aparelhos eletrónicos, o que se torna uma mais-valia no mercado de trabalho, uma vez que as tecnologias estão em constante evolução, e esta é uma geração com agilidade e facilidade de aprendizagem no âmbito das tecnologias. A geração Z apresenta uma grande capacidade de mobilização e adaptação rápida, no entanto, tornam-se colaboradores pouco motivados e sem grandes expectativas na organização (Desai & Lele, 2017).

1.8. Recursos Humanos na evolução digital

O departamento de recursos humanos das organizações não está diretamente envolvido nas competências digitais adquiridas pelos colaboradores, o que resulta numa competição pela procura de novos talentos (Consultoria Capgemini, 2013 citado por Mihalcea, 2017). Segundo Mihalcea (2017), o processo de recrutamento e seleção conforme uma estratégia de gestão de talentos, tem influência no desenvolvimento dos já colaboradores da organização. Na atualidade, o departamento de recursos humanos tem sofrido algumas alterações com a introdução das novas tecnologias, daí ser necessário efetuar algumas alterações na gestão dos talentos, um exemplo destas alterações é, o investimento da marca digital. O novo método de recrutamento e seleção passa pela estratégia de atração de jovens candidatos com várias competências e potencial, portanto, este método tem por base a criação de uma marca forte, para que se torne atrativa e assim possa também utilizar as redes sociais para recrutar novos talentos. Já existem várias plataformas digitais que permitem o acesso a formações e workshops no sentido de dar a conhecer estas novas formas de procurar emprego, ou procurar candidatos, contribuindo para o desenvolvimento das capacidades online, no entanto, estas plataformas permitem também, a realização de campanhas de marketing ou mesmo feiras de emprego para estudantes, o LinkedIn é uma dessas plataformas.

De acordo com Brustein (2013), nos dias de hoje, a marca do empregador tornou-se uma das principais prioridades das organizações, que passa maioritariamente pelo departamento de recursos humanos, tal como de Marketing, pois requer estratégias de longo prazo de forma a construir e desenvolver uma identidade original e atrativa, e ao mesmo tempo influenciar as percepções dos potenciais candidatos, sem esquecer os talentos já existentes na organização. Desta forma, as organizações tornam-se mais competitivas no mercado da procura de talentos, pois esta é uma forma eficiente que os recursos humanos utilizam no processo de recrutamento.

Segundo Muscalu e Stanit (2012), as principais virtudes que os colaboradores procuram numa organização são o ambiente organizacional descontraído, um sistema de recompensas justo e compensatório, as promoções, as possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal, o sistema de recrutamento eficaz, bem como o sentimento de pertença, os colaboradores atualmente apreciam sentir-se úteis e integrados na marca. Se o departamento de recursos humanos tiver uma estrutura forte e contribuir para a construção da marca do empregador então é uma mais-valia para a

organização, uma vez que, otimiza o processo de recrutamento, aumenta a motivação e a retenção dos já presentes colaboradores. Os autores defendem que existe uma maioria de candidatos que tomam a iniciativa de concorrer a um lugar na organização, estes são influenciados pelos conteúdos divulgados pela organização, conteúdos estes que geralmente retratam a cultura organizacional através de imagens ou vídeos.

Os departamentos de recursos humanos entraram num processo de desenvolvimento e evolução para que as organizações tenham mais capacidades de adaptação a nível estrutural, o que implica novos instrumentos de aprendizagem e comunicação, bem como novas competências de análise de recrutamento, a construção de uma nova estrutura organizacional e por fim, a capacidade de transformação digital de todos os processos de recursos humanos. Assim, Mihalcea (2017) conclui que é a era digital que está a obrigar as organizações a realizarem adaptações à sua forma de recrutar, selecionar e fortalecer as capacidades das novas gerações de candidatos. O grande desafio do departamento de recursos humanos está em encontrar incentivos que levem ao desenvolvimento das capacidades digitais, desta forma a marca do empregador torna-se uma forma de atrair os novos candidatos, é neste processo de formalização da marca que os recursos humanos são importantes, pois são representados pelos números de retenção de talentos, bem como na atração dos mesmos.

De acordo com Santiago (2020), no departamento de recursos humanos é sempre benéfico ter um sistema de formações para organização, pois é uma das formas de manter os colaboradores motivados e conseguem desta forma tirar melhor rendimento do seu esforço. É também, por estas estratégias que este departamento é tão importante numa organização, sendo que o clima organizacional tem uma grande influência sobre a adaptação e os comportamentos dos colaboradores, por isso, conclui-se que a relação entre o departamento de recursos humanos e o desempenho das organizações tem base na gestão do conhecimento com as competências organizacionais. Quando os colaboradores estão felizes tendem a compreender melhor a cultura organizacional e qual a mensagem que esta quer expor. Colaboradores em constante evolução e desenvolvimento contribuem para o sucesso da organização, devido também, ao seu nível de compromisso e lealdade. Quanto melhor for a gestão da marca empregadora mais fortalecida vai ficando e desta forma, torna-se quase impossível de serem copiadas pelos concorrentes. Para promover a marca organizacional é necessário que os colaboradores tenham conhecimento sobre a própria cultura organizacional, parte da gestão, transmitir esse conhecimento para as pessoas certas mantendo o nível de

circulação de objetivos e valores para facultar uma correta e fácil projeção da marca organizacional.

Kaur et al. (2015) concluíram que não é suficiente anunciarem uma organização para fazer dela uma marca de empregador, isso pode servir como solução momentânea para combater a falta de colaboradores, enquanto que, uma marca de empregador é construída e melhorada ao longo do tempo. É desta forma, que esta marca pode ser vista como forma de recrutamento alargado, tornando a organização atrativa aos potenciais candidatos. No departamento dos recursos humanos ocorre um maior investimento de tempo e meios para que esta marca seja uma forma de comprometimento e lealdade à organização por parte dos colaboradores, de maneira a evitar a rotatividade ou escassez de pessoal. Esta forma permite também que a marca cresça forte e com distinção perante os concorrentes, levando a que a organização seja vista como um empregador favorito. É neste contexto que as redes sociais desempenham um papel importante no processo de recrutamento, pois os candidatos já têm uma noção da cultura organizacional e já têm uma certa consciência do que esperar. O departamento de Recursos Humanos, tal como o departamento de marketing, podem recorrer a uma série de plataformas digitais de forma a divulgar os princípios, valores e objetivos organizacionais, tais como um Site, um Blog, uma página de YouTube, um Instagram, um Facebook, um LinkedIn e um Twitter, assim existe também a possibilidade de interação entre colaboradores, potenciais candidatos e os próprios comandos da organização. Estas plataformas podem também gerar discussões e debates de assuntos que interessem e possam vir a beneficiar os colaboradores e potenciais candidatos, outra forma de conectar os potenciais candidatos com a organização e os seus colaboradores passa pela criação de conteúdo, como por exemplo vídeos que mostram o funcionamento da organização, pela divulgação de prémios e reconhecimentos aos colaboradores, bem como os testemunhos dos mesmos. É igualmente importante manter as vagas de emprego atualizadas nas redes sociais da organização, este fator pode ser atraente não só aos potenciais candidatos, mas também aos já colaboradores.

II – METODOLOGIA

2.1. Método da investigação

A análise qualitativa permite um melhor conhecimento da situação e privilegia uma abordagem interpretativa (Sousa & Costa, 2014). A pesquisa qualitativa, devido à sua natureza exploratória inata, permite obter um entendimento detalhado sobre um determinado constructo e respetivas dimensões, baseando-se nas realidades percebidas da sua população-alvo (Creswell, 2014). Além disso, permite ao investigador explorar complexidades e variantes que não podem ser analisadas e avaliadas por meio de estudos quantitativos (Strauss & Corbin, 1990). Deste modo, foi entendida como a metodologia adequada nesta investigação qualitativa exploratória, visto que este é um tema com um determinado grau de subjetividade e ainda pouco explorado na comunidade científica.

As leituras exploratórias são uma forma de construção de uma problemática, que ajudam a abranger, descobrir e retificar o campo de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1994). Após a construção da pergunta de partida, foi elaborada a revisão de literatura relativamente à problemática apresentada, onde foi possível abordar os principais conceitos e termos subjacentes ao employer branding. A presente investigação trata-se de um estudo de carácter qualitativo exploratório, que pretende desenvolver e validar um modelo de employer branding digital, constituídos pelas principais dimensões que são consideradas fundamentais numa estratégia de employer branding, por meio das plataformas digitais usadas nas organizações.

Nesta investigação foi elaborado um guião de entrevista estruturada, de forma a recolher as informações pretendidas por parte de uma amostra definida. Sendo uma entrevista estruturada, o questionário segue sempre a mesma forma e as mesmas questões, aplicadas a todos os indivíduos a quem este vai ser aplicado (Aguiar & Medeiros, 2009). Após a aplicação e obtenção das entrevistas, as mesmas foram analisadas através de Análise Qualitativa do Conteúdo Convencional (Hsieh, & Shannon, 2018). O software de análise qualitativa adotado neste estudo foi o Nvivo, com recurso ao critério da saturação teórica (Saunders & Townsend, 2016).

2.2. Caracterização da amostra

A amostra deste estudo qualitativo exploratório contou com 20 entrevistas estruturadas, aplicadas a gestores, diretores e responsáveis na área da Gestão de Pessoas, Employer Branding e Recursos Humanos. Esta amostra contou com um conjunto de colaboradores de empresas de várias áreas empresariais, situadas em Portugal continental e ilhas, de forma a obter respostas concretas e diretas. Estas entrevistas foram enviadas e recolhidas entre o mês de abril e maio de 2021.

Devido à situação pandémica do país, causada pelo Covid-19, estado de emergência, estado de calamidade, o teletrabalho, o *layoff* e as respetivas restrições impostas pelo governo, não foi possível realizar as entrevistas presencialmente, e portanto, também não foi possível adotar o método de observação direta.

Para contornar este constrangimento, foi enviado um documento *word*, através de e-mail, com uma breve abordagem do enquadramento ao modelo Employer Branding Digital a validar. Bem como, a indicação que todas as questões eram de carácter obrigatório.

2.3. Instrumento da recolha de dados

A entrevista é o método mais utilizado em pesquisas qualitativas, uma vez que apresenta uma qualidade distinta na recolha de dados (Batista, Matos & Nascimento, 2017). Como forma de validação do modelo de Employer Branding Digital, a entrevista foi o método de pesquisa que melhor se adequou à investigação, pois este destina-se à interpretação e à compreensão em profundidade da informação recolhida para esclarecer informação exclusiva.

Devido à situação pandémica do país, o teletrabalho, o *layoff* e o isolamento social obrigatório, foi necessário realizar as entrevistas estruturadas à distancia, em vez de presencialmente. Na entrevista estruturada as questões são fechadas, sendo muitas vezes utilizadas em questionários, requerem respostas concisas e diretas, mas que, no entanto permite ao investigador explorar e esclarecer as suas questões (Lima, 2016). As entrevistas estruturadas apresentam como principais vantagens uma preparação menos exaustiva do investigador, tal como os baixos custos (Júnior & Júnior, 2011).

A entrega e recolha das entrevistas foi realizada entre março e junho de 2021, através de e-mail por documento *word*. Relativamente à análise de dados, foi utilizada a plataforma NVivo 1.5, para a realização da análise dos dados recolhidos. O guião de entrevista do modelo de employer branding digital encontra-se detalhado abaixo (quadro 2).

Quadro 2 - Entrevista de modelo de Employer Branding Digital

<p>1. Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i></p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p>
<p>2. Criação de Conteúdos</p>	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p>
<p>3. Storytelling</p>	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p>
<p>4. Produção de vídeos e imagens</p>	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p>
<p>5. Newsletter</p>	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p>
<p>6. Copyright</p>	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p>
<p>7. Divulgação interna</p>	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p>
<p>8. Competências</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p>
<p>9. Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p>

de talento	
10. Botão “Envio de CV”	Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Fonte: Elaboração própria

2.4. Dimensões do employer branding digital

2.4.1. Digital: Redes Sociais

Segundo Castronovo e Huang (2012), a internet veio modificar a forma como as empresas tratavam o marketing, as novas plataformas de comunicação vieram substituir os canais de publicidade tradicionais, sendo estas plataformas mais económicas e mais eficazes na comunicação com o público. As plataformas sociais promovem uma relação social entre o público e a organização, através da interação e partilha de conteúdos, e esta tornou-se a melhor estratégia de publicidade à organização. Esta estratégia deve passar pela partilha do conteúdo divulgado, contribuindo para um maior número de visualizações, bem de interações. É necessário ter em atenção o público que a organização pretende atingir, para que as campanhas online tenham o resultado pretendido, é por isso importante saber em que plataformas o público interage mais, bem como se já existem campanhas idênticas a decorrer, tal como se demonstra no Quadro 3.

Quadro 3 - Plataformas de Redes Sociais e objetivos

Tools	Objectives
Chat Rooms	<ul style="list-style-type: none"> • Improve customer service • Create sense of community • Garner customer feedback
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> • Drive WOM recommendations • Build meaningful relationships • Increase loyalty
YouTube	<ul style="list-style-type: none"> • Harness power of video to increase embedding of content in other sites
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Advertising • Develop a community • Target specific audiences
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> • Connect with professional communities
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> • Customer engagement • Conversation propagation
Google Wave	<ul style="list-style-type: none"> • Increase collaboration and engagement • crowdsourcing
Four Square	<ul style="list-style-type: none"> • increase local and mobile connectivity • increase network engagement

Fonte: Castronovo & Huang (2012)

Leonidou e Larimo (2020) defendem que as organizações criam e partilham conteúdos nas plataformas sociais através dos seus esforços, para que possam comunicar diariamente com o seu público. No entanto, foram ainda mais além quando notaram que as organizações incentivavam os próprios clientes a gerar conteúdo e a interagir com outros clientes, ou potenciais clientes, através da troca de comentários e partilhas. Esta passou a ser uma forma mais económica e dinâmica de atrair novos clientes e públicos. Silva e Tessarolo (2016) incluem as plataformas Facebook, Instagram e Twitter como as principais redes de comunicação entre a organização e o público, bem como uma influência sobre os usuários.

Kopp, Paula e Olbrzymek (2013) atestam que cada plataforma social tem a sua finalidade, como por exemplo, o *Facebook*, que tem como principal função o fortalecimento de relações sociais, enquanto que, o *LinkedIn* tem como principal função a partilha de informações profissionais, o que leva os indivíduos a darem uso a cada plataforma de maneira que lhes seja mais conveniente. Como tal, as plataformas sociais não são vistas apenas como ferramentas de trabalho, pois o departamento de recursos humanos das organizações tem, cada vez mais, utilizado as plataformas sociais para realizar os seus processos de recrutamento, de forma a obterem detalhes e pormenores que numa entrevista presencial talvez não fosse possível, uma vez que, estas

plataformas revelam muitas informações relacionadas com a ética pessoal, profissional e a conduta do potencial candidato.

2.4.2. Criação de conteúdos

A criação de conteúdo surgiu como uma definição de indivíduos que criam e produzem conteúdos culturais para partilhar em redes sociais, nomeadamente digitais, com o intuito de gerar ou desenvolver marcas digitais (Craig, 2019, citado por Arriagada & Ibáñez, 2020).

Segundo Cunha (2010), os indivíduos da informação estão mais conectados com o mundo no conforto de casa através da internet, uma vez que os computadores, *tablets* e telemóveis já estão equipados com os programas necessários para satisfazerem quaisquer necessidades de forma imediata. Para que a marca consiga atrair a atenção dos indivíduos, bem como a sua fidelização, as marcas precisam de saber quais as necessidades dos consumidores. A autora menciona o decréscimo da comunicação tradicional, com o desenvolvimento das novas tecnologias e plataformas sociais as organizações começaram a perder competitividade tal como relevância no mercado. Portanto, o principal objetivo da partilha de informação atualmente passa pela interatividade com o público-alvo através das plataformas digitais. São os conteúdos divulgados nestas plataformas que contribuem para o crescimento de uma marca, pois é através dos mesmos que é captada a atenção dos indivíduos, ou até fidelizar os indivíduos a uma marca. É através da criação de conteúdos que é possível a comunicação entre as organizações e os respetivos públicos-alvo, este é um fator que se pode destacar como uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Para que o conteúdo das organizações seja relevante, estas tratam e divulgam os seus próprios conteúdos nas plataformas sociais como forma de interação com o seu público-alvo, mas também incentivam a que este partilhe o conteúdo, como forma de interação entre os indivíduos fora da organização aumentando o tráfego da mesma. Na medida que estas partilhas e relacionamentos vão aumentando a credibilidade da marca vai também aumentando (Leonidou, Larimo & Li, 2020).

Silva e Tessarolo (2016) observam que com os indivíduos estão constantemente a receber novidades, anúncios e promoções, o que leva a uma sobrecarga de informação, que se torna difícil para o público gerir, desta forma leva a que o indivíduo volte a um

site ou plataforma onde já tenha tido interação direta e não dê oportunidade às novas organizações. No entanto, é importante continuar a criar conteúdo nas plataformas sociais, esta é uma prática cada vez mais utilizada pelas organizações e estão cada vez mais direcionadas para a geração Y. Tornou-se uma forma de interação com o público e obter também feedback do produto, fazendo desta uma estratégia simples e ao alcance de todos.

2.4.3. Storytelling

O *storytelling* trata-se de uma narrativa utilizada pelas organizações como forma de comunicar com o seu público. Esta tem por objetivo envolver o seu público-alvo, destacando os valores da organização e o seu produto, ou serviço (MCSILL, 2013, citado por Thormes, et al. 2016). Esta ferramenta tem vindo a sofrer alterações de utilização conforme o avanço das tecnologias e do próprio mercado, que origina uma mudança no comportamento dos indivíduos. No lugar de apenas mostrar os seus bens e serviços para envolver os colaboradores e futuros candidatos, as práticas e os valores da organização passam também a fazer parte dessa narrativa. Esta abordagem estratégica de atrair o candidato pode ser considerada uma arte, de contar histórias através de textos escritos, de imagens, sons, ou qualquer outro meio digital. O *storytelling* corre o risco de nem sempre corresponder à realidade que é vivida na organização, o que pode levar a uma distorção da verdade. É neste sentido que são utilizadas estratégias de marketing, para que a imagem passada aos clientes e potenciais candidatos seja o mais real possível, com o intuito de transmitir a sua imagem e os seus valores, criando uma ligação com o público (Thormes, Silva, Pivetta & Scherer, 2016).

Segundo Koch, Caldwell e DeFanti (2019), esta é uma ferramenta essencial na comunicação eficiente e atrativa que desperta a atenção do público-alvo, incentivando à partilha e à resposta. Os autores defendem que o ser humano é por natureza um contador e ouvinte de histórias, que existe uma maior probabilidade de fixar uma imagem ou um som. Ao utilizar esta técnica enquanto estratégia de atratividade para a organização, é necessário recorrer à combinação entre histórias clássicas e histórias direcionadas para o marketing, utilizando práticas de desenvolvimento da marca de empregador, de forma a atingir o objetivo pretendido. Estas histórias não devem ser apenas partilhadas para fora da organização, mas também devem ser partilhadas internamente, para que os

colaboradores se sintam incluídos e motivados, o que é um dos fatores principais na construção da marca do empregador. Uma vez que os colaboradores sentem que estão a ser incluídos nas histórias partilhadas pela organização, tal leva a que sejam os próprios colaboradores a querer transmitir a cultura organizacional em forma de história para o exterior, os principais meios utilizados para divulgar estas histórias são as redes sociais, pois permitem uma comunicação mais fácil e rápida. As redes sociais vierem permitir que todos os indivíduos possam partilhar as suas histórias da forma que pretenderem, permitindo comunicar, criar envolvimento, inspirar e criar memórias, seja através de uma marca ou não (Koch, Caldwell & DeFanti, 2019).

2.4.4. Produção de vídeos e imagens

As organizações têm feito um maior investimento para divulgar a cultura organizacional de forma a criar uma imagem apelativa à marca. As marcas para se destacarem na concorrência investem na qualificação e na imagem, por isso optam por ter equipas especializadas na construção e consolidação da mesma (Silva & Tassarolo, 2016).

De acordo com Arriaga e Ibáñez (2020), cada plataforma apresenta as suas características e os criadores de conteúdos adaptam as suas divulgações e partilhas consoante os aspetos da plataforma. Os autores utilizam o exemplo da rede social *Instagram* para clarificar como a criação do conteúdo tem que ser adequado à plataforma. Sendo o conteúdo uma imagem ou um vídeo curto, esta carece de várias produções e modificações até chegar ao produto final, bem como as suas legendas, pois são fatores que contribuem para vincular outras marcas ou campanhas, tal como cativar e incentivar o público-alvo a ser seguidor e a criar uma relação com a marca. Os criadores de conteúdo ou *influencers* notam a exigência que passa por acompanhar o desenvolvimento das plataformas, bem como o tempo dispensado na criação do conteúdo, seja ele qual for.

2.4.5. Newsletter

A divulgação de mensagens de marketing através da publicidade digital, é uma das formas de atração das empresas, respondendo à evolução tecnológica. Uma vez que

as plataformas digitais vão evoluindo, tornam-se mais eficazes na divulgação e partilha de informação, o que permite mais interação e formas de comunicação entre uma organização e os seus clientes e potenciais candidatos (Voorveld, Neijens e Smit 2011, citado por Kumar, et al., 2018). Sabendo que o universo digital está cada vez mais abrangente e oferece todo o tipo de informações online, torna-se cada vez mais complicado chamar a atenção de um público-alvo, sendo neste caso, os futuros candidatos. As newsletters por e-mail é uma das formas de marketing mais antigas, que tem vindo a sofrer alterações com o desenvolvimento das novas plataformas digitais, por isso mesmo requer uma otimização no design do email, de forma a atrair os potenciais candidatos a clicarem nos links e a interagir com a organização. As organizações que utilizam este método de divulgação têm como objetivo orientar os consumidores para um site ou plataforma específica, de forma a moldar o pensamento e opinião dos indivíduos. Assim, exige uma grande capacidade criativa e de originalidade na elaboração do conteúdo, pois este método não é tão interativo quanto outros, pelo que é importante cativar o leitor a comportar-se da forma que a organização pretende (Kumar & Salo, 2018).

2.4.6. Copyright

Atualmente a informação circula em abundância a velocidades surpreendentes, revolucionando a economia e a sociedade. Qualquer informação que circule na internet gerada por um usuário é um conteúdo (Takahashi, 2000 citado por Zanaga, et al., 2008). O maior feito da internet foi possibilitar que todos os usuários sejam eles individuais ou institucionais, possibilitando que sejam produtores e usuários dos conteúdos partilhados, uma vez que estes estão ao dispor de qualquer indivíduo através de redes próprias (Miranda, 2000 citada por Zanaga, et al., 2008). O *copyright* trata-se de todos os direitos reservados, ou seja, o autor de um conteúdo deve dar autorização a quem queira utilizar qualquer informação que este tenha disponibilizado (Zanaga & Liesenberg, 2008).

Segundo Secker & Morrison (2016), os direitos de propriedade intelectual são também conhecidos como *copyright*, concedendo aos autores e proprietários de conteúdos direitos exclusivos de informações, trabalhos e ideias, onde os direitos de propriedade intelectual abrangem as marcas registadas, as autorias de design e dos bancos de dados. No entanto, Santos (2008) reconhece que a principal função do

copyright passa pela remuneração dos criadores/autores pela sua produção de conteúdo, na qual tem como princípio o desenvolvimento da sociedade e também da economia, uma vez que quem produz o conteúdo pode viver das receitas angariadas da pesquisa desses conteúdos.

2.4.7. Divulgação interna

Segundo Almeida (2013), a comunicação interna é um dos fatores mais importante sobre a motivação dos colaboradores de uma organização. O autor defende que o principal foco da organização sejam os recursos humanos, pois é graças a estes que a organização se torna competitiva, é portanto necessário que existam meios para desenvolver a motivação, satisfação e lealdade do indivíduo.

De acordo com Holland, Cooper e Hecker (2016), as plataformas sociais são também uma forma de comunicação entre os colaboradores, bem como os colaboradores e o público-alvo, uma vez que pode ser permitido a partilha e divulgação de informação em tempo real se for autorizada pela organização, criando assim uma forma de comunicação e discussão dentro ou fora da organização. Esta é uma forma que a organização apresenta de melhorar e facilitar a interação e envolvimento em tempo real. Esta capacidade de divulgação e partilha em tempo real relativamente a assuntos internos e externos da organização através das plataformas sociais, vem contribuir para uma melhor capacidade de resposta e decisão sobre os assuntos abordados (CIPD, 2013 citado por Holland, et al., 2016).

2.4.8. Competências

A tecnologia está em constante evolução, o investimento que é feito é contínuo e requer constantes esforços no seu desenvolvimento e expansão. Para Liu (2010), a utilização das plataformas sociais contribuem para o enriquecimento do currículo, uma vez que estas podem ser um método de aprendizagem e são também essenciais na divulgação de informação da organização.

Arriaga e Ibáñez (2020) acreditam que as plataformas sociais, para além de plataformas de entretenimento, estão a ser desenvolvidas com novas diretrizes para os

negócios, o que leva à criação de diferentes tipos de conteúdos e divulgação. Tornou-se cada vez mais importante para as organizações que os colaboradores tenham capacidades de interação como trabalho autónomo e contínuo, contribuindo para o sucesso e crescimento económico da organização (Banet, 2012, Duffy, 2017, citado em Arriaga & Ibáñez, 2020). Através das atualizações das plataformas sociais, a contribuição destas no desenvolvimento das próprias organizações, complementam a economia e a interação social (Couldry & Dijck, 2015).

2.4.9. Recruitment marketing

Segundo Chiavenato (1997), o recrutamento consiste na pesquisa de recursos humanos de forma a garantir que a organização tenha meios e recursos suficientes para atingir os seus objetivos, é um meio de atração de novos candidatos, que futuramente serão colaboradores da organização (Aleixo, Viana, Nascimento & Ferreira, 2014). A globalização e o desenvolvimento das novas tecnologias deram início a uma nova forma de Recursos Humanos, os Recursos Humanos Virtual (e-RH), estes utilizam as plataformas digitais para desempenhar as suas funções enquanto recrutadores. Este departamento virtual não se limita a comunicar novas vagas de emprego nas plataformas sociais, mas também tem acesso a todas as ferramentas fornecidas pelas novas tecnologias de forma a realizar as triagens dos currículos recebidos, mantendo assim o banco de dados sempre atualizado, torna a filtragem de certas características mais simples, tem acesso a novos métodos de avaliação mais modernos e direcionados para as necessidades da organização, tal como existe a possibilidade de dar um feedback online mais rápido (Mitter & Orlandini, 2005 citado em Aleixo, et al., 2014).

Kopp, Paula e Olbrzymek (2013) defendem que o recrutamento através das plataformas sociais veio auxiliar o departamento de recursos humanos a diversificar os seus métodos, tornando-se assim mais económico, uma vez que não apresentam custos, permite ao departamento estar sempre a par das novas tendências de mercado, tal como das novas oportunidades e maneiras de gerir os processos de seleção e recrutamento, e ainda permite à organização que se mantenha a par da concorrência. Alashmawy e Yazdanifard (2019) reforçam que o marketing é essencial na eficiência da divulgação de ofertas de emprego, da mesma forma que vai aumentando o reconhecimento da marca. Para uma organização construir a sua marca de empregador é indispensável, existir uma

estratégia para aumentar o fluxo de candidatos, para melhor e mais rapidamente se identificar novas oportunidades de carreira, para se desenvolver novos conhecimentos com potenciais candidatos, tal como impulsionar a comunicação com os mesmos (Brandon Hall Group, 2014 citado em Alashmawy & Yazdanifard, 2019). O marketing de recrutamento utiliza métodos digitais que já foram previamente testados, desta forma evitando erros, aprendendo e desenvolvendo novas técnicas de marketing, para que a organização consiga garantir a qualidade e eficiência contra a concorrência, mas também garantindo que se crie uma ligação com os potenciais candidatos, favorecendo também a marca de empregador. O marketing de recrutamento, para além de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da marca de empregador, permite criar uma comunidade de novos talentos à espera de oportunidades, o que permite reduzir também os custos por contratação evitando a rotatividade dos colaboradores (Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

2.4.10. Botão “Envio de CV”

Segundo Liu (2010), existem motivos fulcrais para a utilização das plataformas sociais nas organizações, sendo elas a comunicação direta da organização com o público-alvo, a construção do relacionamento entre os mesmos e a rapidez dos feedbacks.

A necessidade de interação entre consumidor e organização tornou-se fundamental, do ponto de vista organizacional, uma vez que o mercado se apresenta cada vez mais competitivo e os produtos e/ou serviços são mais facilmente substituídos ou copiados. Portanto, estas plataformas vieram oferecer novas estratégias para atrair novos consumidores e até mesmo estratégias de fidelização do consumidor (Klepek & Starzyczna, 2018).

2.5. Desenvolvimento do Modelo de Employer Branding Digital

A revisão de literatura conta com o suporte de autores para interligar a relação entre o employer branding e as tecnologias. A construção do presente modelo tem como base a evolução e crescimento das plataformas e redes sociais no crescimento e desenvolvimento das organizações.

O modelo de Employer Branding Digital consiste na utilização e potencialização de plataformas digitais para criar uma marca empregadora e, a partir daí, facilitar o recrutamento das organizações. O modelo é constituído por dez dimensões, divididas em duas partes, conforme se pode verificar na Figura 6, sendo uma delas correspondente às dimensões que derivam do *back-office*, que conta com a produção de vídeos e imagens, a divulgação interna, a newsletter, a criação de conteúdos e o *copyright*, a outra parte correspondente às dimensões *front-office*, que dizem respeito às redes e plataformas sociais, ao storytelling, ao recruitment marketing, às competências e, ainda, ao botão “Envio CV”. No entanto, é importante referir que todas as dimensões deste modelo se encontram interligadas entre si.

A dimensão digital das redes sociais considera a importância da contribuição dos vários departamentos das organizações, na gestão de conteúdos nas redes sociais, e como estas geram a clareza na gestão dos talentos (Gulati, 2019). Segundo Hirt e Willmott (2014), as capacidades digitais são determinantes para saber quais são as empresas que criam ou perdem valor.

Na dimensão da criação de conteúdos é retratada a cultura organizacional e divulgação e partilha de informação de forma consistente e recorrente.

A dimensão storytelling é baseada na regularidade da partilha de informação e interação entre a organização com o público-alvo, através das suas plataformas sociais.

Na dimensão da produção de vídeos e imagens, é considerada a relevância das aptidões de programas de edição de vídeos e imagens por parte dos departamentos responsáveis.

A dimensão newsletter retrata a divulgação de novidades e promoções através de e-mail, sendo uma das primeiras formas de marketing, ainda não caiu em desuso e, portanto, acresce a sua importância na atração de talento, e a sua pertinência no modelo.

O *copyright* trata-se de uma forma de proteger os conteúdos digitais da organização, desta forma é considerado relevante ter conhecimentos nesta área.

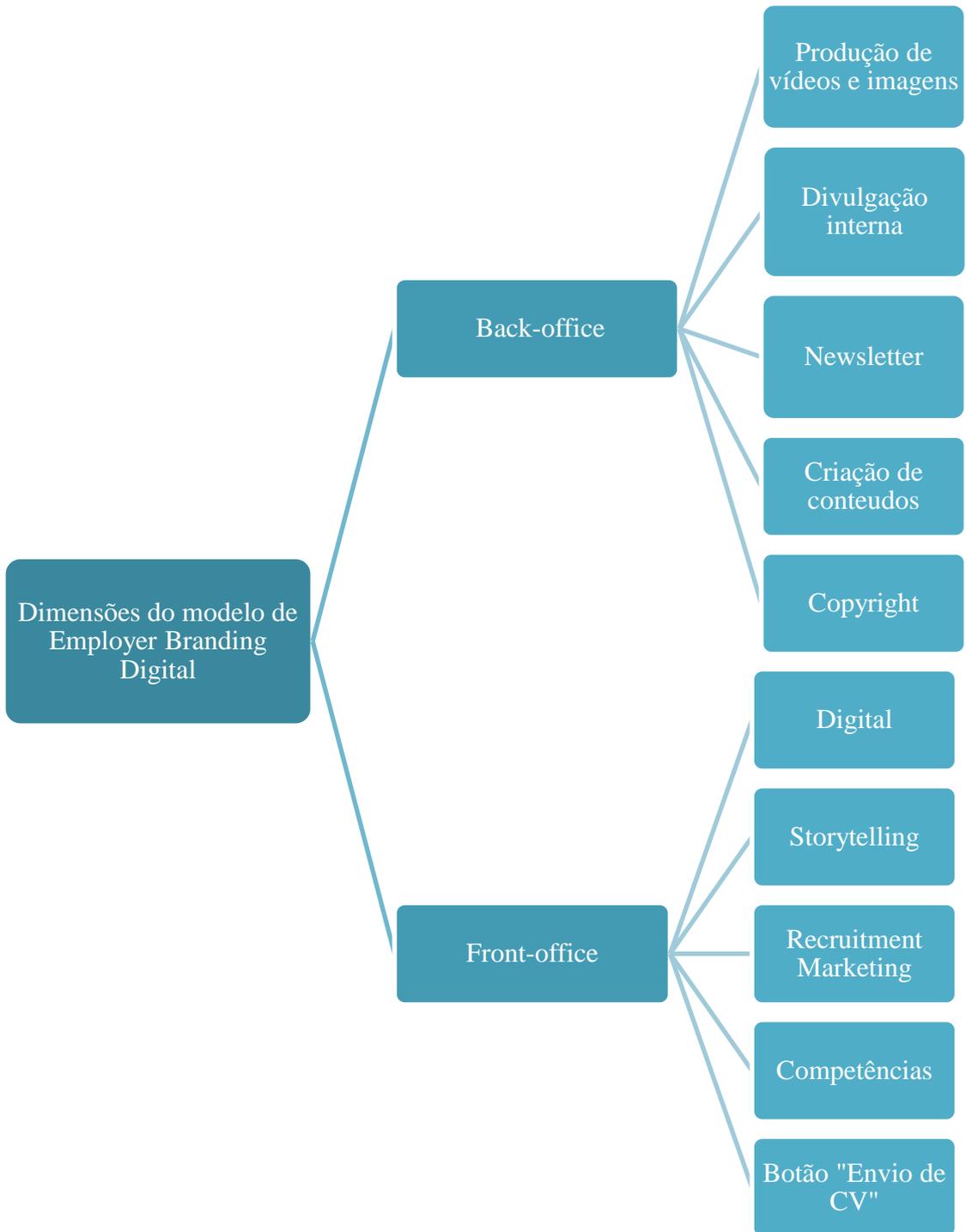
A dimensão da divulgação interna, que consiste na comunicação entre colaboradores dentro e fora da organização, tal como a divulgação de conteúdo nas plataformas digitais da organização.

A dimensão das competências, é relevante, no sentido que permite perceber se os vários colaboradores da organização dominam outras técnicas noutros departamentos.

Na dimensão do recruitment marketing são consideradas as aptidões nas ferramentas e táticas para ter uma rápida resposta a novas candidaturas, bem como desenvolver estratégias de atração a novos candidatos.

A dimensão do botão “envio CV” é a dimensão que permite uma forma direta de fazer chegar à organização o interesse de um novo candidato.

Figura 6 - Modelo de Employer Branding Digital



Fonte: Elaboração própria

III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente investigação analisou qual a importância de cada dimensão presente no modelo de Employer Branding Digital, para o desenvolvimento e enriquecimento do Employer Branding Digital das organizações. Para tal, foram utilizadas entrevistas estruturadas como forma de obter os resultados presentes no Quadro 4.

As três dimensões com mais impacto neste modelo são o Botão “Envio de CV”, o Storytelling e a Criação de Conteúdos, sendo o Botão “Envio de CV” uma forma mais direta e eficaz de incentivar os novos candidatos a concorrer a um lugar na organização, ou até mesmo, apenas para dar a conhecer o seu currículo e interesse à organização para futuras necessidades.

O Storytelling tratando-se da consistência e regularidade de partilha de informação e interação com o público, através das plataformas sociais, é considerado por todos os entrevistados, importante, pois trata-se de uma forma de aliciar os futuros candidatos, bem como o público-alvo das organizações, através de dinâmicas originais e interações.

Na Criação de Conteúdos, onde é promovida a partilha da cultura organizacional e as dinâmicas internas nas diferentes plataformas das organizações, é também uma dimensão importante, tal como nos diz o entrevistado 2 “(...) além de ser importante acaba por ser uma necessidade. É de reforçar que muitas empresas, sobrevivem aos tempos presentes devido à promoção e divulgação dos seus produtos”. No entanto, na Produção de vídeos e imagens verificou-se que a maioria dos entrevistados não considera uma dimensão relevante a ser desenvolvida no departamento de recursos humanos ou Employer Branding, tal como verificamos na resposta do entrevistado 17 “Pode ser uma vantagem, mas não considero fundamental.”, outra dimensão pouco importante na consideração dos entrevistados, tratou-se do domínio de capacidades em Copyright do diretor do departamento de recursos humanos, gestão de pessoas e Employer Branding, pois a maioria considera que deve existir uma equipa especializada para o efeito.

Relativamente à Newsletter, uma minoria dos entrevistados não concordou com o envio de informação via e-mail como forma de interação, de acordo com o entrevistado 18 “(...) não. Se a interação é feita nas redes sociais, poderá ser mantida

aqui.”; as dimensões Digital, Divulgação interna e Recruitment marketing obtiveram apenas uma resposta negativa, cada uma, do entrevistado 11.

Quadro 4 - Cruzamento de dados dos entrevistados

Dimensões do modelo de Employer Branding Digital	Não	Sim
Botão “Envio de CV”	0	17
Competências	2	17
Copyright	8	13
Criação de Conteúdos	0	18
Digital	1	18
Divulgação interna	1	17
Newsletter	4	16
Produção de vídeos e imagens	12	9
Recruitment Marketing	1	19
Storytelling	0	17

Fonte: Elaboração própria

A última questão do guião de entrevista corresponde à opinião individual de cada entrevistado, para acrescentar uma, ou mais, dimensões ao modelo, pelo que o entrevistado 2 sugeriu “Desenvolver a através de ações de formação a comunicação interna (ferramentas teams, skype, zoom...) de forma a que se comunique de forma fluída e perceptível”, o entrevistado 14 realça a importância do marketing interno, tal como o entrevistado 6 sugere “Comunicação interna (Employer branding para talento interno da organização – plataformas/newsletters/redes sociais corporativas e outros tipos de comunicação digital com os colaboradores)”, e também o entrevistado 17 acrescenta “(...) Acrescentaria algo mais específico sobre atração e retenção/engagement de colaboradores.”.

Com isto, conclui-se que a generalidade das dimensões sugeridas relacionam-se com o marketing e a comunicação interna, para que os colaboradores possam desenvolver boas relações entre si e ao mesmo tempo contribuir para a retenção dos

Portanto, cabe aos principais departamentos de RH/GP/EB serem mais atentos e sensíveis às necessidades dos colaboradores. Sendo esta uma abordagem digital, existe a possibilidade de manter os colaboradores motivados e com o sentimento de pertença, se através das plataformas digitais estes puderem interagir com colegas ou membros superiores, existindo também a possibilidade de partilhas e promoções, ou até mesmo fazer sugestões.

As pessoas são consideradas importantes nas organizações, nomeadamente nas organizações que pretendem construir e desenvolver a sua marca de empregador, seja pelo departamento de gestão de pessoas, seja pelo de marketing, seja pela junção das suas forças.

IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. Contribuições práticas da investigação

Tendo em consideração a situação atual do país, as organizações sentiram a necessidade de proceder a alterações várias, de forma a fortalecer a estrutura das mesmas, sobretudo na área da gestão de pessoas, tornando-se assim mais competitivas. As novas gerações, nomeadamente a Millennial e a Z, são as mais dependentes das tecnologias, particularmente na procura prévia das organizações a que se candidatam.

Este estudo baseou-se no desenvolvimento de um novo modelo, designado como Modelo de Employer Branding Digital, enquadrado na ferramenta estratégica e operacional das organizações, para que estas possam ser mais eficientes e eficazes na construção da sua marca empregadora digital, melhorando continuamente a sua performance. Para tal, foi desenvolvido e validado o modelo de Employer Branding Digital, que visa um contributo prático e operacional para as organizações, com o propósito de tornarem-se mais atrativas digitalmente. Este modelo ao aplicado numa organização, o mesmo pode ser efetivamente uma mais-valia na atração de talentos, tornando-se assim a marca empregadora mais competitiva no tecido empresarial que a rodeia, sobretudo em relação à sua concorrência direta.

4.2. Contribuições teóricas da investigação

O presente estudo veio consolidar a importância das plataformas digitais nas organizações, bem como os benefícios e as vantagens que podem acrescentar valor às mesmas, na ótica do employer branding digital. O modelo de Employer Branding Digital foi validado cientificamente, contribuindo com novos conhecimentos para a comunidade científica, ao avançar com uma nova ferramenta para analisar e avaliar o employer branding no contexto digital.

Como tal, esta investigação explorou uma nova perspetiva conceptual do employer branding digital na atração de talentos, proporcionando novas estratégias organizacionais.

4.3. Limitações do estudo

Ao longo deste estudo foram encontradas algumas limitações, tal como acontece em qualquer investigação. Uma dessas limitações tratou-se da situação pandémica que o país atravessa, o que impossibilitou a obtenção de uma amostra ainda maior de entrevistas obtidas, como estava inicialmente planeado (entre 40 a 50), uma vez que algumas organizações se encontravam em *layoff*, bem como a modalidade do teletrabalho o que resultou na impossibilidade de respostas afirmativas.

Outra limitação encontrada prendeu-se na revisão de literatura, uma vez que ainda se verifica pouca literatura científica sobre o employer branding na ótica do digital, e uma vez que este modelo é pioneiro, notou-se uma dificuldade considerável em encontrar artigos científicos para melhor suportar as dimensões do respetivo modelo.

4.4. Sugestões para estudos futuros

Considerando que este modelo foi apenas validado qualitativamente, para futuras investigações, sugere-se a validação do mesmo num estudo quantitativo, para validá-lo também numa abordagem quantitativa, tornando este modelo metodologicamente mais robusto e sólido. Além disso, este também pode ser qualitativamente validado através de outros métodos, como é o exemplo do *focus group* ou o método *Delphi*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, V. & Medeiros, C. (2009). Entrevistas na pesquisa social: o relato de um grupo de foco nas licenciaturas. *IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia, 10711 – 10718.*
- Alashmawy, A. & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics, 6(7), 2382-2126.*
- Aleixo, S., Viana, W., Nascimento, D. & Ferreira, A., (2014). Marketing Digital e o Uso das Redes Sociais como Ferramenta no Processo de Recrutamento e Seleção no Setor Offshore. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11.*
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Pan'agra Working Paper, 96-902.*
- Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. Dossier temático - Comunicação e Ciências Empresariais, 8, 91-103.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9(5), 501-517.*
- Batista, E., Matos, L. & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista interdisciplinar científica aplicada, Blumenau, 11(3), 23-38.*
- Castronovo, C. & Huang, L. (2012). Social Media in an Alternative Marketing Communication Model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness, 6, 117-131.*
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice, 39(3), 124–130.*
https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2.
- Cunha, C. (2010). Uma análise dos novos média e a criação de conteúdos como estratégia publicitária para o sucesso das marcas. *Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa, Cadernos de Estudos Mediáticos, (7), 29-42.*
- Desai, S. P. & Lele, Dr. V. (2015). Correlating Internet, Social Networks and Workplace – A Case of Generation Z Students. *Journal of Commerce & Management Thought, 8(4), 802-815.*
- DeVaney, S. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Society of Financial*

- Service Professionals*, 69 (6), 11-14.
- Edwards, Martin R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.
- Franca, V. & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, (3), 78-122.
- Gehrels, S. & Looij, J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. *Research in Hospitality Management nr 1*, 43–52, 2011.
- Gulati, T. (2019). Futuristic Employer Branding Strategies: A Perspective beyond the Traditional HR with Social Media. *Amity Global HRM Review*, 9, 27-31.
- Hsieh, H. & Shannon, S. E. (2005) Three Approaches to Qualitative Content Analysis, In *Qualitative Health Research* .
- Hirt, M. & Willmott, P. (2014). Strategic Principles for Competing in the Digital Age. *Strategic principles for competing in the digital age McKinsey & Company*, 1-13.
- Holland, P., Cooper, B. & Hecker, R. (2016). Use of social media at work: a new form of employee voice? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2621-2634.
- Jonze, J. & Oster, H. (2013). *Employer Branding in Human Resource Management: The Importance of Recruiting and Retaining Employees*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade UPPSALA, 33 pp.
- Júnior, Á. & Júnior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência, Araxá*, 7, 237-250.
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J. & Sharma, K. (2015). Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study. *The IUP Journal of Brand Management*, XII (2).
- Koch, L., Caldwell, H. & DeFanti, M. (2019). Using brand storytelling to gain competitive advantage in higher education marketing. *Scholarly Journals, Competition Forum*, 17(1), 28-35.
- Kopp, D., Paula, A. & Olbrzymek, J. (2013). Redes Sociais: Ferramenta de Recrutamento. *Revista Maiêutica – Cursos de Gestão*, 24, 303-309.
- Kumar, A. & Salo, J. (2018). Effects of link placements in email newsletters on their clickthrough rate. *Journal of Marketing Communications*, 24(5), 535–548.
- Lazorko, K. & Zajac, M. (2014). Internal Marketing and Talent Management as Integral

- Elements of Employer Branding Strategies. *Economic Processes Management, International Scientific e-journal*, (1).
- Leonidou, L. C., Larimo, J. & Li, F. (2020). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 51-70.
- Lima, M. (2016). Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. O uso da entrevista na pesquisa empírica, *Sesc São Paulo/CEBRAP*, 24 – 41.
- Mark, P. & Toelken, K. (2009). Poisoned by a Toxic Brand: A worst case scenario of Employer Branding – A case study of a fortune 100 technology firm. *Organization Development Journal*, 27(4).
- Mihalcea, A. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 291, 5(2), pp.289-306.
- Miller, J & Laspra, B. (2017). Generation X in mid-life: A summary from the longitudinal study of American life. *Generations Journal*, 41 (3), 27-33.
- Mitchell, S. G. (2008). Your Employment Brand: Is it Working For or Against You? *Nursing Economic\$, March-April*, 26(2).
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Muscalu, E. & Stanit, A. (2012). Successful Brand sor the Key to Success of Any Company the Employer Brand. *Review of General Management*, 16(2).
- Rampl, L. V., (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486–1504.
- Rover, O. (2012). O Método Científico em Ciências Sociais: os documentos, questionários e entrevistas à análise de enunciados grifos. *Revista Grifos*, (32/33).
- Santos, M., S. (2008). *Direito autoral na era digital: Impactos, controvérsias e possíveis soluções*. Tese de mestrado em Direito, Pontifícia universidade católica de São Paulo, São Paulo. 229 pp.
- Santiago, J., K. (2020). Integrating Knowledge and Employer Brand Management: A Conceptual Model. *Online Journal of Applied Knowlwdge Management*, 8(1), 63-79.
- Secker, J. & Morrison, C. (2016). *Copy right and E-learning: A guide for practitioners*. 2nd edition, Facet Publishing, London.

- Silva, C., & Tessarolo, F. (2016). Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*.
- Sousa, M., & Costa, E. (2014). Game Based Learning Improving Leadership Skills. *EAI Endorsed Transactions on Serious Games*, 1(3), 2–8.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. 1st edition, SAGE Publications, London.
- Saunders, M. N. K., & Townsend, K. (2016). Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research. *British Journal of Management*, 27, 836 – 852.
- Stobbeleir, K. E. M., Clippeleer, I., Caniels, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136.
- Souto, C., P. (2018). *Employer Branding. A importância dos valores de trabalho na atração de colaboradores da Geração Y*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços - Faculdade de Economia Universidade do Porto, Porto.
- Sokro, Evans (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management ISSN 2222-2839* (Online) 4, (18).
- Tormes, G., S., Silva, V., A., Pivetta, N., P., Scherer, F., L. (2016). The storytelling tool in marketing contexto: na analysis from the corporate communication strategy. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 14(4).
- Wilhelmy, A., Kleinmann, M., Melchers, K. & Lievens, F. (2018). What Do Consistency and Personableness in the Interview Signal to Applicants? Investigating Indirect Effects on Organizational Attractiveness Through Symbolic Organizational Attributes. *Journal of Business and Psychology*, 34, 671–684.
- 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).

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de entrevista

Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding (EB)/Gestão de Pessoas (GP)

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

11. Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i>	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing? R:
12. Criação de Conteúdos	Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos? R:
13. Storytelling	Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais? R:
14. Produção de vídeos e imagens	Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?

	R:
15. Newsletter	Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais? R:
16. Copyright	Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos? R:
17. Divulgação interna	Considera importante que os colaboradores compartilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização? R:
18. Competências	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI? R:
19. Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing? R:
20. Botão “Envio de CV”	Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique? R:

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

1. Género
Feminino
Masculino

2. Idade: _____

3. Nível de Ensino
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento
Outro

4. Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i>	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing? R: Sim, muito importante
Criação de Conteúdos	Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos? R: Sim
Storytelling	Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais? R: Sim
Produção de vídeos e imagens	Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB? R: Não, desde que haja internamente área específica para este efeito.

Newsletter	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim</p>
Copyright	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Não</p>
Divulgação interna	<p>Considera importante que os colaboradores compartilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Sim</p>
Competências	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Sim, competências nos 3, sem ser necessário domínio</p>
Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim</p>
Botão “Envio de CV”	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Sim</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não
Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino
Masculino
- Idade: __47__
- Nível de Ensino
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento
Outro/Pós Graduação
- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding (EB)/Gestão de Pessoas (GP)

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<p>Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i></p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim, acaba por ser uma necessidade cada vez mais presente na Sociedade. Os vários departamentos das organizações devem trabalhar em conjunto para que a “mensagem” chegue de forma clara e concisa. Quando todos os departamentos se envolvem, atingem-se objetivos comuns.</p>
<p>Criação de Conteúdos</p>	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Atualmente, além de ser importante acaba por ser uma necessidade. É de reforçar que muitas empresas, independentemente da sua dimensão, sobrevivem aos tempos presentes devido à promoção e divulgação dos seus produtos.</p>
<p>Storytelling</p>	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: As plataformas digitais devem ser atualizadas e acompanhadas, o feedback e a importância das mesmas</p>

	<p>influenciam todo o resto. Não importa apenas divulgar se não acompanham.</p>
<p>Produção de vídeos e imagens</p>	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Ainda que seja considerado o branding das empresas, é a forma de se divulgarem nas redes sociais. Um vídeo mal editado ou uma imagem inadequada pode denegrir a imagem da empresa.</p>
<p>Newsletter</p>	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Pessoalmente não considero uma mais valia, apesar de interagirem com as plataformas digitais não é sinónimo que tenham interesse em pertencer às mesmas. O recrutamento deve ser feito de uma forma mais alargada para que todas as pessoas independentemente de terem ou não interação possam candidatar-se.</p>
<p>Copyright</p>	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Sem duvida, pode até nem dominar na integra, mas é importante que domine o essencial.</p>
<p>Divulgação interna</p>	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Se a organização tiver uma grande dimensão fará todo o sentido. Esta partilha traduz-se muitas vezes em conhecer as pessoas que pertençam à organização. No caso de se tratar de uma PME já não será uma mais valia até porque supostamente as pessoas têm maior contacto.</p>
<p>Competências</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: A realidade é que os departamentos que não estavam preparados para as IT, rapidamente tiveram de se adaptar. Realidade esta que vai permanecer em várias funções.</p>
<p>Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Todos os departamentos devem estar em consonância. Os departamentos de pessoas e cultura e o marketing têm de estar bem alinhados para que possam retirar todas as vantagens que daí possam advir. O futuro está cada vez mais direcionado para o digital.</p>

ads), redes e comunidades de talento	
Botão “Envio de CV”	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Cada vez mais é uma prioridade, quer para as empresas, quer para as pessoas poderem ter acesso ao digital. É importante que acompanhem a “exigência” dos tempos.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: Desenvolver a através de ações de formação a comunicação interna (ferramentas teams, skype, zoom...) de forma a que se comunique de forma fluida e precetivel.

Perfil sociodemográfico

- Género
 - Feminino
 - Masculino

- Idade: _____

- Nível de ensino
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento
 - Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
 - até 5 anos
 - entre 6 e 10 anos
 - entre 11 e 15 anos
 - entre 16 e 20 anos
 - mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<p>• Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i></p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Cada vez mais RH e Marketing têm que trabalhar em parceria e não apenas no que à promoção da marca respeita. Este trabalho tem que ser feito numa vertente interna e externa, sendo sempre muito coerente, consistente e procurando uma mensagem apelativa, atractiva, pautada pela objectividade e transparência, considerando, sempre que possível os próprios colaboradores. No entanto, esta parceria fará apenas sentido no que respeita às políticas, processos e práticas de gestão de pessoas, incluindo variáveis da cultura organizacional.</p>
<p>• Criação de Conteúdos</p>	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Acho que é basilar mas a periodicidade não deve ser fixa... o facto de ser recorrente, ou não, dependerá do domínio e da criticidade da mensagem e, num contexto de multi-plataforma, até faz sentido ajustar o conteúdo e a linguagem ao perfil do seu target para que se concretize efectivamente o objectivo da comunicação.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim. Respondi a isso anteriormente. Contudo, creio que essa consistência e regularidade não são variáveis que digam respeito a storytelling, na medida em que esta incide sobre a forma como a comunicação é narrada.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Os vídeos e imagens têm que ser de qualidade para serem apelativos. No entanto, esse domínio do saber não tem que estar necessariamente nas áreas referidas mas sim em áreas mais técnicas ligadas à tecnologia/digital.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Não creio e acaba por ser redundante. O e-mail acaba por ser apagado sem ser lido.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Competências com nível de proficiência base podem ser uma mais valia. Contudo, um director não tem, na génese, actividades tão operacionais. Dependerá sobretudo da dimensão da empresa em causa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Sendo eles verdadeiros embaixadores das marcas claro que sim. Dá maior força, relevância à mensagem e deixamos, a nós gestores, com a noção que se revêem na forma e conteúdo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Completamente. Cada vez mais querem-se áreas de intervenção nas organizações, e inerentes perfis profissionais, multidisciplinares. As actividades estantes deixaram de fazer tanto sentido até porque os problemas são cada vez mais complexos e exigem domínios do saber muito diversificados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p>

page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento	R: Sim. Aliás, se possível, deve ter domínio próprio, desenvolvido e adaptado à medida.
<ul style="list-style-type: none"> • Botão “Envio de CV” 	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: sim e, se possível, de análise digital do mesmo</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
 - Feminino
 - Masculino
- Idade:43
- Nível de Ensino
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento
 - Outro
- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
 - até 5 anos
 - entre 6 e 10 anos
 - entre 11 e 15 anos
 - entre 16 e 20 anos
 - mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding (EB)/Gestão de Pessoas (GP)

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p><i>R: Sim, importantíssimo!</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p><i>R: Sim, muito importante.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p><i>R: Sim, muito importante.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p><i>R: Pouco importante, pode ser efectuado em outsourcing.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p>

	<i>R: Sim, muito importante.</i>
• Copyright	Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos? <i>R: Sim, muito importante.</i>
• Divulgação interna	Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização? <i>R: Sim, é importante. Reflecte engagement e compromisso.</i>
• Competências	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI? <i>R: Sim, é importante.</i>
• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing? <i>R: Sim, muito importante.</i>
• Botão “Envio de CV”	Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique? <i>R: Sim, muito importante.</i>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: *Competências de gamification e de realidade aumentada.*

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino
Masculino
- Idade: 45

- Nível de ensino
Licenciatura
Mestrado X
Doutoramento
Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos X
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim, as redes sociais devem ter um planeamento para o talento feito em estreita colaboração e co-criação entre estas duas equipas. No caso de serem plataformas específicas de talento e havendo essa capacidade/estrutura da parte da organização, poderá ser feita uma gestão direta pela equipa de People, com algum envolvimento do marketing.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim, as organizações devem partilhar de forma consistente informação que seja relevante para todos os seus targets, incluído talento interno ou potencial, em várias plataformas e canais consoante a sua relevância/efetividade para o tema e para o target. Deve haver o cuidado de adaptar o “tom de voz” e formato ao canal e target em questão.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim (em linha com a resposta anterior). No digital, uma</p>

	<p>abordagem interessante é fomentar a partilha de conteúdos pelos próprios profissionais, além da informação partilhada pelas páginas oficiais da marca, ganhando um maior alcance e autenticidade.</p>
<p>• Produção de vídeos e imagens</p>	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: A edição/produção de vídeo é fundamental, nomeadamente no contexto em que vivemos. É também altamente relevante para atrair targets de talento jovem que indicam este meio como um meio preferencial. Não considero determinante que estas competências estejam centralizadas em RH/EB, desde que a organização tenha estas competências internamente ou, em alternativa, soluções ágeis com fornecedores/outsourcing, em linha com o posicionamento da marca.</p>
<p>• Newsletter</p>	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Considero importante que haja interação/resposta aos potenciais candidatos que contactam a organização nas plataformas digitais. O formato em que esta resposta/interação acontece (bem como o follow-up respetivo) dependerá do contexto e da situação concreta (ex: necessidades da empresa, tipologia do contacto, fit do candidato...)</p>
<p>• Copyright</p>	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: No cargo específico de direção não considero que seja fundamental que haja skills concretos de produção de conteúdo, partindo do pressuposto que existe uma equipa com essas skills. No entanto, naturalmente deverá haver uma boa capacidade de comunicação oral e escrita e um bom domínio oral e escrito da língua/línguas em que a organização comunica.</p>
<p>• Divulgação interna</p>	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Sim. No digital, a partilha de conteúdos pelos próprios profissionais, além da informação partilhada pelas páginas oficiais da marca, é extremamente relevante. As publicações e interações destes ganham um maior alcance e autenticidade, transmitindo maior confiança e credibilidade, particularmente no que diz respeito ao talento.</p>
<p>• Competências</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p>

	<p>R: Faz cada vez mais sentido haver equipas multidisciplinares que reúnam competências diversas além de rh/gestão de pessoas (ex: marketing, gestão, analytics/reporting, comunicação, design). Não é necessário que cada pessoa incorpore todas estas competências, mas sim que a equipa seja composta, sempre que possível e aplicável face à dimensão, por pessoas com estes diferentes backgrounds, que se vão complementar e acrescentar valor de forma mais estratégica e relevante.</p>
<p>• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim, sem dúvida que estas competências devem existir dentro da equipa e/ou em colaboração com o departamento de marketing.</p>
<p>• Botão “Envio de CV”</p>	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Sim, é bastante importante que as empresas disponham de um site de carreiras espelhando a sua proposta de valor, cultura e oportunidades, com uma boa “user experience”, incluindo esta funcionalidade, que é bastante vantajosa quer para candidatos quer para organizações.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: Comunicação interna (Employer branding para talento interno da organização – plataformas/newsletters/redes sociais corporativas e outros tipos de comunicação digital com os colaboradores)

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino
Masculino

- Idade: 32

- Nível de Ensino
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento
Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding (EB)/Gestão de Pessoas (GP)

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim, considero</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Considero muito importante</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim, considero</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: sim, no BMW Group já existe um departamento central chamado HR Marketing responsável pela criação de conteúdos digitais e produção de vídeos e imagens</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R:Sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R:sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R:sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R:Sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Botão “Envio de CV” 	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R:Sim</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não X

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino X
Masculino

- Idade: 51

- Nível de Ensino
Licenciatura X
Mestrado
Doutoramento
Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos X
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<p>● Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i></p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Considero não só importante como fundamental. E defendo que o mesmo deve ser feito em Equipa com área de Marketing pois só trabalhando em conjunto conseguimos tirar o melhor partido do objetivo que é comum aos dois.</p>
<p>● Criação de Conteúdos</p>	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim, claro. Se a partilha de informação não for recorrente o objetivo de dar a conhecer a Empresa perde o seu efeito. Se a Empresa não promover a sua Cultura e a sua imagem não consegue atrair as melhores Pessoas</p>
<p>● Storytelling</p>	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim, a informação deve ser consistente e deve ser feita com regularidade, na minha opinião, no mínimo, uma a 2 vezes por semana.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Considero que é importante conhecer os programas, o domínio não me parece fundamental até porque existem as pessoas dentro da Organização que dominam essas ferramentas e podem ajudar sempre que necessário. No entanto, estamos sempre a aprender e como tal devemos ter iniciativa para aprender a ver fazer para que não tenhamos que estar sempre dependentes de terceiros</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim, parece-me importante. É uma forma de atrair novas Pessoas para a nossa Organização.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: A minha resposta é semelhante à questão 4. Não possuindo esses skills terá que ter vontade de os adquirir para não estar dependente de outras pessoas para o fazer</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: É muito importante que os Colaboradores partilhem conteúdos da sua Orgnização pois todos nós devemos ser Embaixadores da nossa Empresa e não há melhor forma de a dar a conhecer do que comunicar as suas boas práticas. Na minha opinião, a Direção de RH deve motivar os seus Colaboradores a fazê-lo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Hoje em dia cada vez mais a área de RH deve acompanhar as plataformas digitais e desenvolver competências nesse sentido. Para mim em primeiro lugar a Gestão de Pessoas depois MKT e TI.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Eu tenho 20 anos de experiência profissional na área de</p>

<p>marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento</p>	<p>Recrutamento e Seleção e, como tal, já passei por várias fases neste processo. Considero que nos dias de hoje é fundamental dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing para que consigamos chegar aos ditos “Talentos”. Ainda assim, é fundamental não esquecer que existem muitas profissões que ainda não estão na fase do “digital” onde o método tradicional de R&S ainda funciona e é o mais adequado.</p>
<p>• Botão “Envio de CV”</p>	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Sim, claro que sim. Hoje em dia, grande parte dos candidatos fazem as suas candidaturas online, ate por causa do RGPD, e se o site não tiver essa funcionalidade já não são consideradas atrativas. Não havendo essa possibilidade no site, devem sempre arranjar alternativas, como por exemplo, criando uma pagina de Empresa no LinkedIn.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género

Feminino

Masculino

- Idade: 45

- Nível de Ensino

Licenciatura + MBA

Mestrado

Doutoramento

Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
 - até 5 anos
 - entre 6 e 10 anos
 - entre 11 e 15 anos
 - entre 16 e 20 anos
 - mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding (EB)/Gestão de Pessoas (GP)

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> ● Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim. Muitos dos conteúdos usados para comunicação externa nascem de iniciativas e comunicação interna, muitas vezes liderados pelos RH.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim. Na realidade essa é uma forma importante de contruir comunidade.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim. Se bem que acredito mais no “fazer” do que o “dizer” na construção de uma marca, dado que vivemos num tempo de demasiado foco na comunicação digital, quem não o faz é “infoexcluído”</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Produção de 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p>

vídeos e imagens	<p>R: Não Já tive as duas experiências, ou seja, contratar alguém com esses skills só para integrar e servir RH, mas também já o fiz sendo cliente de uma equipa interna (MKT) que me fornecia os serviços. No primeiro caso, a pessoa acabou por ser integrada no MKT, pois em RH não lhe podíamos dar uma evolução de carreira de acordo com as suas skills. O que importa é a multidisciplinidade das equipas, no entanto nada diz que equipas de projeto não possam ser formadas com pessoas de vários departamentos. Na realidade é assim que opero agora. Uma equipa multidisciplinar que integra pessoas de RH e MKT em simultâneo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim. É uma forma de estarem mais próximos da comunidade/empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Não. Aplica-se a mesma resposta que dei à pergunta 4. Existem competências que eu preciso de ter dentro da organização, ponto, não replicá-las por todas as estruturas da organização (ineficiência)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Claro. Demonstra o nível de engagement, ou seja, o sentimento de pertença à comunidade.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Sim. Quanto maior for a diversidade de competências numa equipa, maior a possibilidade de sucesso, fruto das múltiplas perspetivas com que olhamos o mesmo problema. No entanto, como disse antes, isso não significa que cada departamento tenha de ter um especialista em edição de imagem. Eu por exemplo, sou pós graduado numa área relacionada com TI, não significa que seja eu fazer bases de dados em RH neste momento, mas essa expertise dá-me perspetiva nos problemas relacionados com as ferramentas digitais que usamos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p>

<p>page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento</p>	<p>R: Sim. Hoje em dia, especialmente quem trabalha em empresas de IT, sabe que muito antes de se deparar com os desafios de escolher as ferramentas de selecção para garantir que escolhemos a pessoa certa, precisamos primeiro de candidatos, pois em eles nem precisamos de fazer selecção. Falamos de uma indústria em que muitos candidatos são passivos e que muito provavelmente temos 4x mais vagas do que candidatos.</p>
<p>• Botão “Envio de CV”</p>	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Mixed feelings. Venho de uma geração em que o candidato precisava de demonstrar empenho para poder avançar num processo, hoje muitas vezes não existem sequer candidatos para algumas vagas. Diria que depende do binómio oferta/procura.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género

Feminino

Masculino

- Idade: 42

- Nível de Ensino

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
 - até 5 anos
 - entre 6 e 10 anos
 - entre 11 e 15 anos
 - entre 16 e 20 anos
 - mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding (EB)/Gestão de Pessoas (GP)

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim. Cabe aos 2 departamentos de trabalharem em conjunto para passar uma imagem coerente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: É determinante para aumentar, a atractibilidade da empresa no mercado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim, mostra consistência e mantém os níveis de interesse altos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Sim, importante o conteúdo e a edição, uma vez que hoje a imagem é “a palavra” máxima.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim, mas o email começa, ele mesmo, a perder o seu impacto perante os outros canais digitais.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua <i>skills</i> de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Não diria que terá que ser o Diretor, antes alguém na equipa com essas <i>skills</i> em concreto que possa executar a visão do Diretor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Sim, mostra envolvimento com a empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Muito importante, um <i>set</i> de <i>skills</i> variado garante abrangência na comunicação da imagem da marca.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim, <i>recruitment marketing</i> é uma das <i>trends</i> mais importantes do mercado e se as empresas desejam atrair as novas gerações de trabalho, têm que seguir as novas tendências.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Botão “Envio de CV” 	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Sim, muito importante. Em especial os nativos digitais, cansam-se rapidamente se enviados de sitio para sitio para conseguirem enviar uma candidatura.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino
Masculino
- Idade: __54__
- Nível de Ensino
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento
Outro
- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim, de forma periódica e com uma preocupação de imagem externa e interna.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim. Internamente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p>

	R:Sim, mas com importância decrescente. As newsletters tradicionais tem tendência a ter menos importância à medida que se vão reforçando outros canais mais imediatos e interativos.
• Copyright	Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos? R: Se tiver é positivo, mas essencialmente tem que saber o que pedir e a quem pedir.
• Divulgação interna	Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização? R:Sim, muito.
• Competências	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI? R:É importante ter competências em GRH, Marketing e Tis entre muitas outras.
• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing? R: Sim.
• Botão “Envio de CV”	Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique? R: Sim

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
Masculino
- Idade: 62
- Nível de Ensino
Doutorando
- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Não</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Não</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p>

	R: Sim
• Copyright	Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos? R:Não
• Divulgação interna	Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização? R:Não
• Competências	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI? R: Sim
• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing? R:Não
• Botão “Envio de CV”	Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique? R: Sim

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
 - Feminino
 - Masculino

- Idade: __48__

- Nível de Ensino
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento
 - Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
 - até 5 anos
 - entre 6 e 10 anos
 - entre 11 e 15 anos
 - entre 16 e 20 anos
 - mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: é muito importante a contribuição por parte do departamento de RH</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R:é crucial a partilha de informação embora nem sempre ela transpareça realmente a cultura da organização</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R:sim, manter a regularidade da partilha é muito importante</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Não, habitualmente o gabinete de marketing e comunicação trata dessa função</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a</p>

	<p>organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: é importante mas não tanto como a partilha nas redes sociais, visto que essas têm um impacto mais imediato</p>
<p>• Copyright</p>	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: É interessante, mas nem sempre acontece</p>
<p>• Divulgação interna</p>	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: sim, a partilha é importante pela disseminação mas especialmente porque é sinal de que estão ligados à empresa e se sentem identificados com os conteúdos</p>
<p>• Competências</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: sim, a transformação digital da função RH é imperativa e o futuro dos gestores de pessoas passa por terem essas competências</p>
<p>• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim, cada vez mais. O recrutamento digital está nitidamente a ganhar terreno e a busca de talento obriga a dominar essas ferramentas</p>
<p>• Botão “Envio de CV”</p>	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: sim, pelo lado prático e rápido que isso representa para candidatos e para as empresas</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não X

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino X
Masculino
- Idade: 42
- Nível de Ensino
Licenciatura
Mestrado X
Doutoramento
Outro
- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos X
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none">● Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i>	Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing? R: No mundo atual, a função Gestão de Pessoas requer um conjunto de competências digitais muito elevadas, senão pensemos como recrutamos, como comunicamos, como gerimos administrativamente as nossas organizações? É sem dúvida fundamental que as áreas de Pessoas intervenham mais e melhor na gestão digital das suas organizações.
<ul style="list-style-type: none">● Criação de Conteúdos	Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos? R: Quanto mais e melhor comunicarmos a nossa cultura, para dentro e para fora, melhores serão os resultados apresentados em diversas áreas. No recrutamento, conseguiremos atrair melhores candidatos, mais adaptados à cultura organizacional. Nos processos de liderança, mais facilmente conseguimos avaliar e mensurar a adequação comportamental à cultura organizacional. É pois fundamental que haja um reforço da comunicação por parte da área de Pessoas.
<ul style="list-style-type: none">● Storytelling	Considera importante a consistência e a regularidade das

	<p>informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sem consistência não haverão resultados. Fazer uma publicação e depois deixar passar semanas/meses sem reforço é o caminho para o insucesso. Deve existir um calendário de publicações, que pode ser agendado para sair automaticamente, com o objetivo de garantir uma sistematização de uma política de comunicação de Marketing.</p>
<p>• Produção de vídeos e imagens</p>	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Não é uma competência fundamental, porque pode ser externalizada. Se existir, melhor. Mas não é de todo fundamental.</p>
<p>• Newsletter</p>	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Seja qual for o meio, o importante é efetivamente garantir pontos de contacto com os prospects (potenciais colaboradores).</p>
<p>• Copyright</p>	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Esta sim é muito importante. O domínio de conhecimentos sobre copyright pode influir na poupança de largos milhares de euros em processos judiciais. Um dos principais erros continua a ser o uso de imagens protegidas em locais públicos como websites ou redes sociais.</p>
<p>• Divulgação interna</p>	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Os Embaixadores de Marca são sem dúvida um dos pilares fundamentais para a confiança na organização. Por cada colaborador que partilha um conteúdo associam-se à organização mais de uma centena de novos seguidores.</p>
<p>• Competências</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Cada vez mais os perfis mistos são determinantes para o sucesso das organizações.</p>
<p>• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p>

<p>page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento</p>	<p>R: Os Marketers são e serão cada vez mais peças fundamentais nas organizações. O Recruitment Marketing será a forma pela qual as organizações conseguirão chegar (ou não) aos seus targets de candidatos.</p>
<p>• Botão “Envio de CV”</p>	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Defendo que a única informação relevante para uma candidatura de sucesso é efetivamente o CV. Toda a informação adicional que é solicitada é redundante ou do CV ou do processo de entrevista.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não X

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género

Feminino

Masculino X

- Idade: 40

- Nível de Ensino

Licenciatura

Mestrado X

Doutoramento

Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
 - até 5 anos
 - entre 6 e 10 anos
 - entre 11 e 15 anos
 - entre 16 e 20 anos
 - mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding (EB)/Gestão de Pessoas (GP)

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim. Cada vez mais os 2 departamentos devem trabalhar em conjunto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim, contribui para a atração de talentos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim, mostra consistência e compromisso.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Na edição não, no conteúdo sim.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p>

	R: Sim.
• Copyright	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Sim, ao nível do Diretor, sim.</p>
• Divulgação interna	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Sim, mostra compromisso.</p>
• Competências	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: No departamento sim, várias pessoas, diferentes competências, um mesmo objetivo.</p>
• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim, existe uma nova forma de atrair talentos, que passam por uma nova abordagem, linguagem e imagem.</p>
• Botão “Envio de CV”	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Sim.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim X

Não

Qual: Mais destaque ao Marketing interno

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino
Masculino
- Idade: __50__
- Nível de Ensino
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento
Outro
- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 X anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding (EB)/Gestão de Pessoas (GP)

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<p>• Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i></p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Se as estratégias de EB e os parâmetros de gestão de conteúdos foram definidas previamente, então já se encontram pré-estabelecidas as guidelines que devem ser seguidas em cada área da organização de forma autónoma, havendo lugar a colaboração sempre e quando esta for pedida. Partindo do princípio de que a articulação/comunicação entre os Dep. de RH e MKT (e todos os demais) é uma realidade, não devem ser promovidas situações de ingerência interdepartamental além das que sejam solicitadas.</p>
<p>• Criação de Conteúdos</p>	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim. A agilização da comunicação interna funciona como facilitadora da articulação entre os diferentes setores, além de promover a cultura organizacional. Ao implementar a estratégia de EB é importante que estejam previstos nesse processo, momentos de “Feed up” para clarificar o objetivo/propósito a ser trabalhado, “feedback” para recolher informação de forma a avaliar o progresso dessa</p>

	<p>implementação e “Feed forward” para prosseguir avançando com sucesso tanto na comunicação interna como nos formatos e conteúdos que visam chegar aos stakeholders externos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Consistência e regularidade são essenciais na comunicação organizacional tanto a nível interno como externo. Existe, no entanto, uma enorme dificuldade em alinhar os conteúdos produzidos aos valores e identidade que se pretende propagar. Se a estratégia de storytelling não for corretamente pensada e rigorosamente implementada, um dos efeitos mais adversos será de lançar uma maior nebulosa envolvendo a imagem e valores da organização.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Não é absolutamente relevante para o departamento de RB/EB, até porque este serviço pode ser contratado por via de consultoria de imagem, outsourcing, ou outro formato de aquisição de serviços.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Não. Em teoria, parece uma estratégia positiva por ser muito dirigida, mas o impacto é quase irrelevante. Mesmo nos casos em que esta informação é solicitada por potenciais colaboradores, a maior parte desses indivíduos acaba por ver estas newsletters como “spam” devido ao elevado número de e-mails recebidos diariamente, logo a atenção disponibilizada a estes contactos acaba por ser nula ou irrelevante.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Não necessariamente. Se a estratégia de EB é de tal forma inovadora e inédita, diferenciando a sua identidade das restantes organizações, então é fundamental proteger esses conteúdos criados. No entanto, essa responsabilidade pode ficar entregue ao departamento legal, por exemplo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Sim. Partindo do princípio que esta partilha se enquadra num processo controlado existindo uma pré-triagem da mesma, para evitar a divulgação de informação sensível. Existem organizações que o fazem de uma forma bem</p>

	conseguida, uma vez que atribui maior credibilidade à organização.
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Não. Isso dependerá da relevância que a organização atribui ao marketing e comunicação interno/externo e dos meios (TI) que dispõe para desenvolver a sua atividade. É óbvio, que no mundo em que hoje vivemos, essas competências são uma mais-valia e um fator diferenciador para muitas organizações, mas, dependendo da dimensão e setor de atividade, será mais relevante para umas e menos relevante para outras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim. Dadas as crescentes dificuldades no recrutamento de talentos, com especial ênfase em determinadas áreas, o recurso a formas inovadoras de alcançar o target desejado é uma necessidade e destaca-se simultaneamente por chegar mais facilmente a profissionais altamente qualificados, reconhecidos por serem “tech savvy”.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Botão “Envio de CV” 	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Sim. No mundo assumidamente digital em que hoje vivemos, essa opção deve estar disponibilizada, salvaguardando esse espaço na página institucional da organização.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
 - Feminino
 - Masculino

- Idade: 45__
- Nível de ensino
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento
Outro
- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> ● Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R:Sim, penso que é fundamental uma articulação entre os dois departamentos: o dep. De Pessoas e o dep. De Marketing dado que os processos de comunicação interna e externa têm de estar fortemente alinhados e integrados. As narrativas, as mensagens poderosas que são enviadas para o exterior da organização têm de ser primeiramente fortemente apropriadas pelos colaboradores no seu interior.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R:Sim, os aspetos da Cultura Organizacional, e em especial os temas relacionados com o Propósito e os Valores têm de ser amplamente divulgados no interior e no exterior da organização. Dessa forma, isso terá um efeito “ricochete” para o interior da organização, envolvendo, inspirando e mobilizando o universo dos colaboradores da empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p>

	<p>R: Sim, permanentemente tem de ser efetuado um duplo check do poder das mensagens difundidas pela organização no exterior e no interno da mesma.</p> <p>A questão aqui que se coloca está relacionada com a expressão popular portuguesa: “a bota tem de condizer com a perdigota”; isto é, tem de haver coerência entre as ações da empresa e dos seus principais responsáveis e interlocutores e as mensagens produzidas e difundidas no storytelling organizacional. Tudo tem de ser congruente e as narrativas têm de ser verdadeiras, reais ou, pelo menos, fortemente comprovadas com os exemplos reais individuais e coletivos na organização.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Não é fundamental. O dep. De RH/EB pode suportar-se de entidade interna ou externa para a realização dos produtos concebidos pro si em termos de scripts e storytellings.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim, é uma forma muito interessante de ir divulgando as sações internas e construindo o “apetite” pela organização por parte do exterior.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Não é fundamental, mas ajuda muito. Pelo menos o diretor de RH tem de ter sensibilidade para o tema e conseguir passar dos pensamentos à proposta de ações. Depois, uma equipa bem formada poderá fazer o resto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Sim, fundamental. Os colaboradores têm de mostrar que acreditam nas mensagens e nas narrativas da sua empresa, que estão completamente alinhados e são os melhores “vendedores” dessas mensagens poderosas. Os colaboradores, com as suas partilhas, promovem uma imagem poderosa de Empregador de Excelência e transmitem mensagens (refletidas ou não) relacionadas com o seu Employee Experience positivo, a (sua) Felicidade Organizacional, o seu Engagement organizacional, o seu Propósito individual alinhado com o propósito da sua organização, entre outras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p>

	R: Sim, fundamental. Em, especial nos temas da Comunicação interna/externa (Endomarketing), envolvimento e relacionamento comercial (marketing de serviço e relação), bem como de ferramentas de IT e Apps relacionadas com o envolvimento e engajamento das Pessoas (RH e IT).
<ul style="list-style-type: none"> Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim, todas as oportunidades de emprego, oportunidades de estágios e programas de inserção, também os programas de Desenvolvimento, atração e retenção de talento têm de ser comunicadas nas redes sociais geridas pelo próprio dep. De RH/Pessoas e Cultura. Sem duvida!</p> <p>As narrativas de emprego e atração têm de ser produzidas e executadas e “vendidas” pelos RH e as ferramentas associadas como o LinkedIn, o FB, o Instagram (entre outras) têm de reflectir as mensagens de atração de talento integradas com os princípios da própria de Gestão Integrada das Pessoas na Empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Botão “Envio de CV” 	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R:SEMPRE ! Essa parte do processo tem de ser, cada vez mais, o mais automatizada possível.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
 Feminino
 Masculino X
- Idade: 51

- Nível de ensino
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento X
Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos X

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none">● Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim, para o departamento de Pessoas & Cultura fará todo o sentido não só esse departamento mas todos aqueles que sintam essa motivação e interesse, tendo conteúdos relevantes para partilhar.</p>
<ul style="list-style-type: none">● Criação de Conteúdos	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: A partilha pode ser a alma do negócio, um acelerador na promoção e na transferência de conhecimento e na atração de talento.</p>
<ul style="list-style-type: none">● Storytelling	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: É fundamental para que exista essa “cultura de comunicação”, assente numa narrativa contínua e não dispersa.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Pode ser uma vantagem mas não considero fundamental.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Pode ser mais um canal para promover o engagement – numa lógica de consistência.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Será uma mais-valia haver essa competência no departamento, mas não só no Diretor. Ou até nem no Diretor mas em alguém que tenha essa responsabilidade específica. Dependerá da dimensão das organizações.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Se assim o entenderem, não sendo “mandatory” mas antes por haver uma identificação com determinados temas e conteúdos. As redes sociais dos colaboradores não pessoais, não da empresa, mas se estes as quiserem utilizar, porque não?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Sim, a transversalidade de conhecimentos pode ser benéfica na “comunicação” com os outros departamentos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim, pelo menos existirem algumas pessoas no departamento que as dominem, tal como outras serão especializadas noutros temas (formação, gestão de carreira,...)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Botão “Envio de CV” 	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Pode facilitar muito o processo, quando há necessidades urgentes de recrutamento, mas creio que deverão ser previamente contextualizadas as “áreas em aberto”, para que não exista um “entupimento” de candidaturas espontâneas.</p>
--	---

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: As questões estão muito centradas na criação e partilha de conteúdo. Acrescentaria algo mais específico sobre atração e retenção/engagement de colaboradores

Perfil sociodemográfico

- Género

Feminino

Masculino

- Idade: 45

- Nível de Ensino

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding

até 5 anos

entre 6 e 10 anos

entre 11 e 15 anos

entre 16 e 20 anos

mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim, é essencial a participação da área de RH na gestão de conteúdos das redes sociais internas e externas. Os RH são uma parte do essencial do marketing da empresa, e com um peso muito grande na identificação com a marca.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Considero essencial partilhar a informação perante a organização. Quando a informação não existe ela acaba por ser criada, e por vezes não é real, sendo por isso</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: As plataformas digitais são uma forma eficaz de chegar a um grande número de Colaboradores. É necessário garantir que são atualizadas com regularidade e ser geridas as contribuições que permitem por parte de todos (comentários, propostas devem ter seguimento). Temos de ter em conta que nem todos os Colaboradores ainda tem acesso a estas</p>

	plataformas e ter em paralelas formas alternativas de comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: A imagem visual é fortíssima, por isso é importante fazer uso dela, no entanto não considero ser essencial ser um expert na área.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Penso que o e-mail continua a ser uma forma eficaz de comunicação, no entanto cada vez mais de forma personalizada, informações globais devem ser partilhadas através de redes sociais e particulares por e-mail a cada colaborador.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Preferencialmente sim</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Penso que é importante, no entanto com uma filtragem por parte da empresa, caso contrario o foco podem perder-se. Muitas vezes solicitamos esse contributo aos Colaboradores mas em temas específicos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Sim, o profissional de RH deve ser multifacetado a este nível</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: No mercado atual, é fulcral dominar e estar presente em redes sociais como forma de atração de candidatos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Botão “Envio de CV” 	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p>

	R: A simplificação de processos e rapidez de conteúdos é algo constante no mundo atual, as empresas não podem ficar atras nesta matéria
--	---

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino x
Masculino

- Idade: 41_

- Nível de Ensino
Licenciatura X
Mestrado
Doutoramento
Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos X
mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none">● Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Considero muito importante e por isso mesmo, é uma prática na nossa empresa.</p> <p>Existe uma vertente puramente comercial e de branding de negócio em que os conteúdos são geridos pelo Marketing, uma vertente mais relacionada com os colaboradores e cultura interna, em que os conteúdos são geridos pelos RH e existem áreas em que os dois departamentos se cruzam.</p> <p>A validação final de todos os conteúdos é feita em conjunto pelas duas equipas – Marketing e RH.</p>
<ul style="list-style-type: none">● Criação de Conteúdos	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sem dúvida. Na nossa empresa para além de divulgação dos nossos produtos e serviços, promovemos também iniciativas internas que demonstram ao mercado a nossa cultura organizacional.</p> <p>Uma presença assídua nas redes sociais reforça a nossa presença no mercado no geral.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim, pelos motivos anteriormente indicados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Penso que não é determinante, uma vez que podemos ter parceiros para este tipo de trabalho.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Penso que não. Se a interação é feita nas redes sociais, poderá ser mantida aqui.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Copyright 	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Pode ser uma mais valia, mas não considero determinante, uma vez que podemos ter parceiros ou outros colaboradores para este tipo de trabalho.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação interna 	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Sim. Acredito que um colaborador que partilha conteúdos das redes sociais da empresa na sua própria rede demonstra interesse e sentido de pertença pela empresa e ajuda a promover a imagem da empresa junto dos seus contactos, alargando o espectro da divulgação da informação.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competências 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Acredito que o interesse por outras áreas é uma mais valia. Na minha experiência, os RH beneficiam muito na utilização de ferramentas de Marketing.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talent 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim. É importante ter uma visão das diferentes opções de recrutamento e identificar as mais adequadas em função do processo e candidatos pretendidos.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Botão “Envio de CV” 	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Sim. Na nossa empresa recebemos os CV’s apenas no Portal de Carreiras, disponível no nosso site. É um processo simples para o candidato e com vantagens para a empresa no que respeita ao arquivo e cumprimento do RGPD.</p>
--	---

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não X

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
 - Feminino X
 - Masculino
- Idade: 42
- Nível de Ensino
 - Licenciatura X
 - Mestrado
 - Doutoramento
 - Outro
- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employee Branding
 - até 5 anos
 - entre 6 e 10 anos
 - entre 11 e 15 anos X
 - entre 16 e 20 anos
 - mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sem dúvida. É essencial fazer um marketing que transmita a proposta de valor do empregador a possíveis candidatos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim. É muito comum haver silos que geram incompreensão e não contribuem para o alinhamento em torno de objectivos comuns e para a necessária colaboração.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Utilizaria o Storytelling no âmbito do processo de onboarding apenas. Para se poder ser mais autêntico e partilhar num contexto mais restrito.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p>

	R: Não, creio que deve haver alguém especializado para o fazer e os RH fornecerem e alinharem conteúdos.
• Newsletter	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Considero a Newsletter digital importante e sim, cada vez que sai uma nova é bom enviar email a notificar os colaboradores disso mesmo.</p>
• Copyright	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: sim, desejável</p>
• Divulgação interna	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: se estiver em consonância com a cultura da empresa sim, mas devem ser criadas algumas regras do que é aceitável partilhar</p>
• Competências	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: sim, sobretudo Pessoas e TI. Os processos RH com a pandemia sofreram a tão desejada digitalização de forma acelerada. É essencial digitalizar para não gastar tempo com tarefas rotineiras e dedicar esse tempo a analisar os outputs e a interagir com o negócio. O HR analytics também é chave</p>
• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: sim, hoje em dia estas são as principais fontes de recrutamento</p>
• Botão “Envio de CV”	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Penso que é mais efectivo ter de fato uma ATS que ligue ao site da empresa para que possam receber candidatos espontâneos e como resposta a anúncio</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género

Feminino

Masculino

- Idade: 45 _____

- Nível de Ensino

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding

até 5 anos

entre 6 e 10 anos

entre 11 e 15 anos

entre 16 e 20 anos

mais de 20 anos

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Entrevista a Responsáveis de Recursos Humanos (RH)/Employer Branding
(EB)/Gestão de Pessoas (GP)**

Proposta de novo modelo de Employer Branding Digital

A digitalização, as novas tecnologias, plataformas digitais e as redes sociais têm um papel e impacto cada vez mais importantes na atração de talento.

No âmbito da presente investigação, enquadrada numa dissertação de mestrado em Gestão de RH do ISLA Santarém, pretende-se validar um novo modelo de Employer Branding Digital, pelo que a sua participação na entrevista que se segue é fundamental, solicitando-se resposta de carácter obrigatório a todas as questões, para se obter a validação da entrevista.

Na tabela abaixo é apresentado um conjunto de 10 dimensões e respetivas questões associadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Digital: <i>website, facebook, instagram, youtube, linkedin, whatsapp, slack, microsoft teams, facebook workplace</i> 	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura contribuir na gestão de conteúdos das redes sociais da organização juntamente com o departamento de marketing?</p> <p>R: Sim.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Conteúdos 	<p>Considera importante a divulgação e partilha de informação da organização recorrentemente, promovendo a cultura organizacional em vários contextos?</p> <p>R: Sim.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Storytelling 	<p>Considera importante a consistência e a regularidade das informações partilhadas pelas organizações nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de vídeos e imagens 	<p>Considera importante o domínio de programas de edição de vídeos e imagens por parte do departamento de RH/EB?</p> <p>R: Sim.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter 	<p>Considera importante o envio de informações via e-mail para potenciais colaboradores que interagem com a</p>

	<p>organização nas suas plataformas digitais?</p> <p>R: Sim.</p>
<p>• Copyright</p>	<p>Considera importante que o diretor de RH/GP/EB possua skills de copyright para os conteúdos?</p> <p>R: Sim.</p>
<p>• Divulgação interna</p>	<p>Considera importante que os colaboradores partilhem conteúdos das plataformas digitais da sua organização?</p> <p>R: Se o fizerem em sintonia com as diretrizes digitais da empresa.</p>
<p>• Competências</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura estar dotado de um conjunto de competências em domínios variados como Gestão de Pessoas e Marketing ou Marketing e TI ou Gestão de Pessoas e TI?</p> <p>R: Sim.</p>
<p>• Recruitment Marketing: redes sociais, “site” de carreiras, landing page, email marketing, “job boards”, blogue da empresa, job descriptions (storytelling job ads), redes e comunidades de talento</p>	<p>Considera importante o departamento de Pessoas & Cultura dominar um conjunto de ferramentas/táticas de recruitment marketing?</p> <p>R: Sim.</p>
<p>• Botão “Envio de CV”</p>	<p>Considera importante existirem formas diretas para envio do currículo à distância de um clique?</p> <p>R: Sim. Envio de CV, Registo de Link do LinkedIn, Carta de Motivação e Video-CV.</p>

Questão adicional:

Adicionaria mais alguma dimensão?

Sim

Não X

Qual: _____

Perfil sociodemográfico

- Género
Feminino X
Masculino

- Idade: 48

- Nível de Ensino
Licenciatura X
Mestrado
Doutoramento
Outro

- Anos de experiência enquanto responsável de RH/Employer Branding
até 5 anos
entre 6 e 10 anos
entre 11 e 15 anos
entre 16 e 20 anos
mais de 20 anos X

Obrigado pela sua cooperação!

Maria Pereira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Anexo 22 – Tabela de análise sociodemográfica “Experiência/Idade”

Tabela 1 - Relação entre experiência e idade dos entrevistados

Experiência / Idade	entre 31 a 35 anos	entre 36 a 40 anos	entre 41 a 45 anos	entre 46 a 50 anos	entre 51 a 55 anos	entre 56 a 60 anos	mais de 60 anos
até 5 anos	1	0	0	0	0	0	0
entre 6 a 10 anos	0	5	2	1	0	0	0
entre 11 a 15 anos	0	0	4	1	1	0	0
entre 16 a 20 anos	0	0	7	1	1	0	0
mais de 20 anos	0	0	1	1	1	0	1

Fonte: Elaboração própria

Anexo 23 – Tabela de análise sociodemográfica “Escolaridade/Género”

Tabela 2 - Relação entre escolaridade e género dos entrevistados

Escolaridade / Género	Feminino	Masculino
Licenciatura	12	1
Mestrado	7	6
Doutoramento	1	2
Outro	0	0

Fonte: Elaboração própria