



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO DA AVALIAÇÃO DA  
ATRATIVIDADE DA MARCA DO EMPREGADOR**

**CATARINA ISABEL ABRANTES CARVALHO**

**OUTUBRO - 2017**

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO DA AVALIAÇÃO DA  
ATRATIVIDADE DA MARCA DO EMPREGADOR**

**CATARINA ISABEL ABRANTES CARVALHO**

**ORIENTAÇÃO:**  
**JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO**

**OUTUBRO - 2017**

## Agradecimentos

Agradeço à Professora Joanna Krywalski Santiago pela sua orientação e toda a sua dedicação, sem a qual não seria possível concluir esta tese.

Agradeço aos meus pais por todo o apoio incondicional durante toda a minha vida. Agradeço às minhas amigas mais especiais que me motivaram e por toda a compreensão que tiveram. Agradeço a todos os que se disponibilizaram para responder e divulgar o questionário, cujo contributo foi essencial, bem como, aos colegas entrevistados e que contribuíram para este estudo (em particular para a Catarina Ramalho, o meu muito obrigada). E a todos aqueles que de forma indireta contribuíram para esta investigação.

## Resumo

Hoje em dia as organizações enfrentam cada vez mais dificuldades no recrutamento e na retenção de capital humano altamente qualificado (denominado por “talentos”), independentemente das suas dimensões.

Com o objetivo de refletir sobre a importância da aposta das organizações no capital da marca do empregador (termo que deriva do conceito de *employer branding*), este estudo visa testar as diversas relações existentes entre as dimensões da atratividade da marca do empregador e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, através da unidade de estudo da organização – *Alpha C Portugal*. De acordo com os resultados alcançados por meio de uma análise de dados multivariada, pôde-se aferir que existe uma relação positiva entre quase todas as dimensões da atratividade da marca do empregador e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, comprovando-se que quanto mais fortes forem as dimensões da atratividade da marca do empregador mais fortes serão as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização. Observou-se ainda uma relação positiva entre as dimensões das intenções de submissão de uma candidatura a uma organização e a atratividade da marca do empregador.

As conclusões de investigação permitem contribuir a nível académico para os estudos relacionados com a área da atratividade da marca do empregador, explorando as relações entre as dimensões de duas escalas que ainda não tinham sido correlacionadas em contexto português e possibilitando por sua vez, atestar a adequabilidade das mesmas. Quanto ao contexto organizacional, esta investigação contribuiu para a sustentação de um maior conhecimento sobre como estimar a atratividade da marca do empregador em Portugal, centrando-se nas avaliações de intenções de submissão de uma candidatura a uma organização por parte de futuros colaboradores. Neste sentido, as organizações ao equacionarem quais as dimensões mais fortes de atratividade da sua marca do empregador em relação às intenções de candidatura de futuros colaboradores, poderão assim desenvolver as suas estratégias de marketing e de recursos humanos em torno do capital da marca do empregador de uma forma mais consciente e em conformidade com as necessidades de perfis e objetivos procurados.

**Palavras-chave:** Capital da Marca, Marca do Empregador, Estratégias de Atratividade, Recursos Humanos, Marketing

## Abstract

Nowadays, regardless of the size of organisations, the difficulties faced in recruiting and retaining highly qualified human capital (known as "talents"), is becoming more obvious. In this sense, and with the purpose of reflecting on the importance that organisations' should deploy in the equity value of employer branding (this term derives from the concept of employer branding), the present investigation sought to understand the several relationships between the dimensions of employer brand attractiveness and the intentions of submitting an application to the organisation *Alpha C Portugal*. In this sense, and according to the results obtained through a multivariate data analysis, it can be inferred that there is a positive relationship between almost all dimensions of employer brand attractiveness and the intentions of submitting an application to the *Alpha C Portugal* organisation, which shows that the stronger the employer brand attractiveness will be, the stronger are the intentions of submitting an application to the organisation *Alpha C Portugal*. It is also possible to observe a positive relationship between the dimensions of the intentions of submitting an application to the *Alpha C Portugal* organisation and the attractiveness of the employer brand.

The research findings allows to contribute to the academic field regarding this topic, since, it explores the relationships between the dimensions of two scales that had not yet been correlated in the Portuguese context, also allowing to prove their suitability. Regarding the business context, it contributes to the support of a greater knowledge on how to estimate the employer's brand attractiveness in Portugal, centered in the evaluations of the intentions to submit an application to a particular organisation by future employees. Companies, by looking at the strongest dimensions of their employer's brand attractiveness in regards to the intentions of future employees, can thus be able to develop their marketing and human resource strategies regarding the employer's brand equity in a way more conscious and in accordance with the profiles needs and objectives sought.

**Keywords:** Brand Equity, Employer Brand, Attractiveness Strategies, Human Resources, Marketing

## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Motivação e Relevância do Tema .....	1
1.2 Definição do Problema e dos Objetivos de Investigação .....	2
1.3 Estrutura da Investigação.....	3
CAPÍTULO 2 — REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1 O Capital da Marca.....	3
2.2. As Perspetivas de Capital de Marca .....	4
2.3 A Marca do Empregador .....	7
2.4 Estratégias de Atratividade da Marca do Empregador .....	9
2.5 Estratégia de Atratividade da Marca do Empregador, através da abordagem da Identidade Social para a Identificação Organizacional (SIA) .....	11
2.6 Gestão da Marca do Empregador .....	13
CAPÍTULO 3 — MODELO CONCEPTUAL E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	14
3.1 O Modelo Conceptual de Avaliação da Atratividade da Marca do Empregador .....	15
3.2 Questões da Pesquisa.....	15
3.3 Hipóteses de Investigação .....	15
CAPÍTULO 4 — METODOLOGIA .....	19
4.1 Abordagem e Tipo de Estudo .....	19
4.2 Amostragem e Método de Recolha de Dados .....	20
4.3 Estrutura do Questionário e das Entrevistas Semiestruturadas .....	21
4.4 Escalas de Medida .....	22
CAPÍTULO 5 — ANÁLISE DE RESULTADOS .....	22
5.1 Caracterização da Amostra.....	22
5.2 Caracterização da Estrutura da Organização .....	24
5.3 Análise Quantitativa .....	25
5.4 Análise Qualitativa .....	31
5.5 Confirmação de Hipóteses.....	33
CAPÍTULO 6 — CONCLUSÕES .....	34
6.1 Contributos Académicos e Organizacionais.....	35
6.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras .....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	39

## Índice de Anexos

Anexo 1 — Proposta de Modelo Conceptual – Avaliação da Atratividade da Marca do Empregador em Portugal, centrado nas Avaliações de Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização por parte de Futuros Colaboradores .....	42
---	----

Anexo 2 — Escala Atratividade da Marca do Empregador .....	43
Anexo 3 — Modelo Conceptual — Employer Attractiveness – EmpAT scale .....	44
Anexo 4 — Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização.....	44
Anexo 5 — Modelo Conceptual — Intentions to Apply for a Job scale.....	45
Anexo 6 — TFM_Questionário.....	46
Anexo 7 — Guião das entrevistas semiestruturadas .....	53
Anexo 8 — Tabela de Análise das Entrevistas Semiestruturadas (modelo <i>SIA</i> ).....	54
Anexo 9 — Caracterização Sociodemográfica da Amostra Qualitativa .....	57
Anexo 10 — Caracterização Sociodemográfica da Amostra Quantitativa .....	57
Anexo 11 — Síntese das Estatísticas Descritivas das Escalas .....	58
Anexo 12 — Análise Fatorial.....	59
Anexo 13 — Regressão Linear Múltipla (Modelo 1).....	60
Anexo 14 — Regressão Linear Simples (Modelo 2 e 3).....	62
Anexo 15 — Regressão Linear Múltipla (Modelo 4).....	65
Anexo 16 — Categorias e subcategorias de atributo (modelo <i>SIA</i> ).....	67

### Índice de Tabelas

Tabela I — Hipóteses de Investigação .....	19
Tabela II — Referência de Fiabilidade e Consistência Interna através do teste de Alpha de Cronbach.....	25
Tabela III — Sumário da Validação das Hipóteses de investigação .....	34

### Índice de Figuras

Figura I — Modelo “Brand Equity Ten” .....	5
Figura II — Pirâmide de Ressonância da Marca.....	6
Figura III – Abordagem <i>SIA</i> .....	13

## 1. INTRODUÇÃO

### *1.1 Motivação e Relevância do Tema*

Com o advento da era da globalização, mais propriamente da globalização 3.0<sup>1</sup> denominada por Friedman (2005), o capital humano das organizações torna-se de extrema importância para o crescimento e sustentabilidade das mesmas.

A mudança de paradigma a nível de gerações, de sociedade e de culturas manifestamente mais tecnológicas, bem como o incremento do fator globalização no mercado de trabalho e o aumento da competitividade, têm resultado num esforço ampliado das organizações quanto aos processos de recrutamento e de retenção dos melhores profissionais, de modo a que estes desejem colaborar efetivamente com as organizações.

Atualmente em Portugal existe uma geração com uma elevada qualificação que incita à contratação de novos colaboradores, sobretudo por parte de organizações de renome internacional que nos últimos anos se têm instalado no país, sendo este o caso da *Alpha C Portugal*<sup>2</sup>. No entanto, esta é uma conjuntura paradoxal na medida em que essa mesma geração continua a deparar-se com obstáculos para encontrar emprego em Portugal, ao mesmo tempo que as organizações têm dificuldade em recrutar profissionais mais especializados, particularmente os “talentos”.

É por este motivo premente que as organizações hoje em dia arquitetem uma proposta estratégica de capital da marca do empregador (*employer brand equity strategy*) robusta e congruente, quer para os seus clientes, quer para os atuais e futuros colaboradores da organização. Esta proposta terá assim que refletir o posicionamento, a estratégia de mercado e a cultura da organização, acrescentando valor aos clientes e aos colaboradores da mesma. A imagem de marca de uma organização terá que abranger não só

---

<sup>1</sup> Este conceito preconizado por Friedman (2005) sugere que a Globalização 3.0 (que começou por volta do ano 2000) e está a diminuir o mundo de um tamanho pequeno para a um tamanho ínfimo, aplanando por assim dizer o “campo de operações”. Este conceito deriva de um outro, a globalização 1.0 (1492 a 1800), que identifica como o mundo encolheu de um tamanho grande a um tamanho médio, sendo que a força dinâmica naquela época eram os países que globalizavam recursos e conquista imperial. A globalização 2.0 (1800 a 2000) é também um derivado anterior, responsável por ter encolhido o mundo de um tamanho médio a um tamanho pequeno, e foi liderado por organizações que globalizaram mercados e mão-de-obra. A Globalização 3.0 será assim mais diversificada - não-ocidental, não-branca, centrada nas pessoas e numa interligação de conhecimentos a nível mundial.

<sup>2</sup> De notar que, a organização selecionada para a análise da unidade de estudo não autorizou a divulgação do seu nome, pretendendo manter a confidencialidade da mesma e por essa razão foi empregue um nome fictício correspondendo a *Alpha C Portugal*. Pelo que, *Alpha* indica o nome da marca corporativa, *C* designa a entidade/sector em estudo dessa organização e Portugal especifica o contexto em que se encontra inserida a amostra. Assim sendo, a caracterização sociodemográfica constantes da análise qualitativa deste trabalho também foram restringidas ou ocultadas, de acordo com os termos de confidencialidade exigidos (Saunders et al., 2009). No entanto, para o estudo da análise quantitativa e aquando da divulgação *online* do respetivo questionário, foi autorizado pela organização (a título excecional) a identificação temporária do seu nome, para efeitos de mensuração das escalas aplicadas nesta investigação.



a perspetiva do consumidor da marca, mas também a dos restantes *stakeholders*, designadamente de candidatos e colaboradores.

A marca do empregador transforma-se conseqüentemente num poderoso recurso para o envolvimento dos colaboradores com as organizações, mas também num meio valioso para atrair novos candidatos. A forma de comunicar a marca do empregador deixará de ser futuramente um exclusivo dos departamentos de Recursos Humanos e de Comunicação, passando também a abranger o departamento de Marketing; particularmente no que diz respeito às táticas de recrutamento direcionadas para as redes sociais e portais de emprego, ou para *websites* de avaliação de organizações como por exemplo o *Glassdoor*. É de salientar que, todas as estratégias de recrutamento deverão contribuir para o aumento da atratividade da marca do empregador, uma vez que, atualmente se observa um desequilíbrio entre as exigências de perfis solicitados pelas organizações e a oferta de competências presentes no mercado de trabalho português, para além da concorrência internacional que se traduz em ofertas aliciantes proporcionadas aos profissionais portugueses por organizações estrangeiras (Baptista, 2016). Este desequilíbrio tem vindo a ser transformado gradualmente numa espécie de “crise” na área do recrutamento de “talentos”. O que significa que, para os perfis mais requisitados pelas organizações existem poucos candidatos no mercado de trabalho, os quais possam equivaler às competências pretendidas.

Em conformidade com o “*Global Recruiting Trends 2016*” do LinkedIn (Abbot, et al., 2016), 59% das organizações estão a investir mais na marca do empregador em relação ao ano anterior. Pelo que, também em Portugal se tem notado esta tendência e no último ano, em 2016 foi promovido um estudo independente sobre a marca do empregador junto da população portuguesa ativa, pela “*Randstad Employer Brand Research*” para avaliar a atratividade dos 150 maiores empregadores em Portugal, de acordo com os seguintes critérios: o salário e benefícios, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, oportunidades de carreira, entre outros (*Especial Randstad Employer Branding Award*, 2017). Neste estudo concluiu-se que os fatores de recursos humanos mais valorizados pela população ativa em Portugal, no que respeita à atração e retenção, nem sempre vão ao encontro dos critérios em que as organizações mais investem.

## 1.2 Definição do Problema e dos Objetivos de Investigação

O constructo da marca do empregador (*employer brand*) terá que deixar de estar centrado apenas numa estratégia de criação de valor interno das organizações, para começar a assumir um valor externo que vai para além das necessidades de recrutamento. O capital da marca do empregador tem que ter um alcance e importância significativamente maior para as organizações, denotando a capacidade de atratividade da marca, quer para os atuais profissionais, quer para os potenciais candidatos.

Deste modo, a presente dissertação pretende responder aos seguintes objetivos:

1. Explorar o conceito da marca do empregador e respetivas estratégias de atratividade de novos colaboradores para as organizações;
2. Pesquisar qual o nível de influência da marca do empregador na atração de futuros colaboradores para as organizações;
3. Depreender quais as particularidades da atratividade marca do empregador e as dimensões que levam futuros colaboradores das organizações em Portugal a submeterem uma candidatura.

A investigação produzida para este estudo pretende ainda atestar a crescente mudança que será necessária realizar nas estratégias de Recursos Humanos de algumas organizações em Portugal, em concreto da *Alpa C* Portugal, de modo a poderem estar alinhadas com as atuais estratégias de marketing ao nível do capital da marca do empregador.

### *1.3 Estrutura da Investigação*

Este estudo está compartimentado em seis capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Questões de Investigação, Metodologia, Análise de Resultados e Conclusões. O primeiro capítulo introduz o tema da dissertação, contextualizando-o e apresentando os objetivos e questões da investigação. No segundo capítulo exploram-se os principais conceitos que serviram de base à dissertação, entre os quais o capital da marca, a marca do empregador (*employer branding*) e as suas principais características, as estratégias de atratividade e gestão da marca do empregador. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada relativamente à estrutura do questionário, à estrutura das entrevistas semiestruturadas, à recolha de dados e ao tipo de amostra. Por fim, no quarto capítulo avaliam-se os dados obtidos e os testes estatísticos adotados para a aferição dos resultados e no quinto e último capítulo, são formuladas as conclusões mais preponderantes para o estudo e de acordo com os resultados alcançados, acrescentando-se as limitações do estudo, assim como, as recomendações para futuras investigações.

## CAPÍTULO 2 — REVISÃO DE LITERATURA

### *2.1 O Capital da Marca*

A questão de como conceber uma marca do empregador forte do ponto de vista do consumidor externo, foi a premissa mais determinante para a produção desta investigação.

No entanto, para se alcançar este propósito têm que ser considerados dois princípios mais generalizados, o primeiro correspondente ao capital da marca (*brand equity*) e o segundo ao capital da marca do empregador (*employer brand equity*). Se se começar por explorar o primeiro conceito depreende-se que são vários os elementos que contribuem para o capital de uma marca, porém no âmbito dos estudos e investigações efetuados nesta área existem dois modelos influentes que serão considerados para o suporte desta pesquisa, os quais foram realizados por Aaker (1991) e por Keller (2013). Note-se que, estes modelos são o ponto de partida fundamental para se entender como se constrói o capital da marca do empregador, pois facultam uma visão mais global de como estruturar e gerir uma marca com valor.

De acordo com a American Marketing Association<sup>3</sup>, “*a brand is a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers.*”. Aaker (1998) e Kotler (1995) suportam esta mesma ideia, uma vez que também definem uma marca como “um nome ou símbolo distintivo (como um logótipo, uma marca registrada, ou uma embalagem), com o objetivo de identificar produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para os diferenciar da sua concorrência.” (Aaker, 1998, p.7) ou como “uma promessa do vendedor em oferecer, de forma consistente, um conjunto específico de particularidades, benefícios e serviços aos seus consumidores” (Kotler, 1995, p.195).

Num cômputo geral, pode-se enquadrar o valor de uma marca no presente estudo, como um nome ou um símbolo que ao possuir um determinado valor individual, consegue diferenciar-se de um produto ou de um serviço dos seus concorrentes. A marca passa assim a estar na mente do consumidor, como algo que o consumidor consegue identificar e que lhe poderá acrescentar valor. Este tipo de valor poderá não ser de índole financeira, mas ao invés conotar-se por uma perspetiva psicológica/social.

O capital da marca poderá estar deste modo associado às atitudes e comportamentos dos consumidores perante essa mesma marca em relação às demais marcas concorrentes, influenciando as decisões de escolha.

## 2.2. As Perspetivas de Capital de Marca

Existem assim diferentes perspetivas de avaliação de uma marca, pelo que importa relevar os modelos de Aaker (1991) e de Keller (2013). O modelo de avaliação da marca elaborado por Aaker (1991) compreende dez variáveis e cinco categorias para medição do capital da marca. Se se observar o esquema infra mencionado, o qual foi integrado para representar o modelo de “*Brand Equity Ten*” de Aaker (1991), conclui-se que à exceção do comportamento do mercado (que exhibe o comportamento e o desempenho do

---

<sup>3</sup> AMA (1995). Acedido em 6, 12, 2016, em: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>

mercado), as restantes categorias revelam as percepções da marca na ótica do consumidor. Este modelo (ver figura I) é importante para a avaliação e gestão de marcas, dado que cria e gera valor para as mesmas.

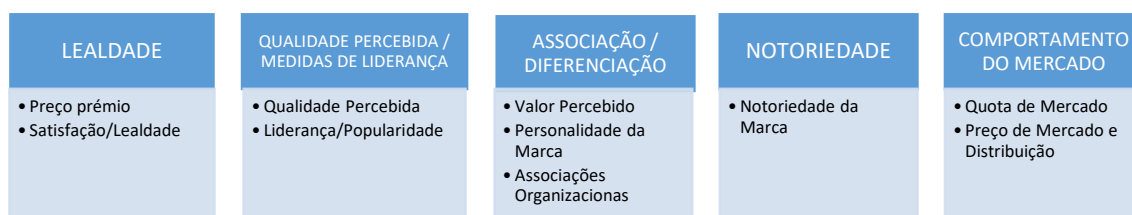


Figura I — Modelo “Brand Equity Ten”

Fonte: Adaptado de Aaker (1991)

Examinando-se o modelo de Aaker (1991), verifica-se que a lealdade à marca transmite o grau de satisfação do consumidor com a mesma e diminui o risco de alternância com a concorrência. Relativamente à qualidade percebida, este é o elemento que diferencia uma determinada marca das suas concorrentes, nomeadamente na forma como o consumidor percebe a qualidade de uma determinada marca em comparação com as demais (Aaker, 1991). Por seu turno, o conhecimento da marca ou da qualidade percebida traduz o nível de notoriedade da marca de acordo com a perspetiva do consumidor, uma vez que, revela o tipo de reconhecimento que o consumidor atribui a uma marca (Aaker, 1991). Este nível de conhecimento da marca pode estar igualmente vinculado às associações que se possam fazer a uma determinada marca e que permanecem na mente dos consumidores. É de salientar que, muitas vezes essas associações fazem parte de estratégias desenvolvidas pelas próprias organizações, com vista a vincular a marca a um símbolo em particular ou a um líder de opinião (Aaker, 1991). Todo este conjunto de elementos concorrem para criar e aumentar o nível de notoriedade de uma marca.

Por fim, o conhecimento do mercado resulta das informações obtidas pelo próprio mercado e através de outros ativos da marca, tais como o preço do produto, a quota de mercado e os canais de distribuição elegidos (Aaker, 1991).

Importa também evidenciar o modelo de ressonância da marca (*Brand Resonance*) proposto por Keller (2013) e que demonstra como se pode criar uma fidelidade ativa e intensiva nas relações com os consumidores. Este modelo incide sobre o posicionamento da marca e como o mesmo pode influenciar os comportamentos e preferências dos consumidores, que em última análise converge com a notoriedade da marca.

Do ponto de vista de Keller (2001), se o capital da marca for baseado no cliente (*Customer-Based Brand Equity* ou *CBBE*), a influência que a marca apresenta nos consumidores é espelhada nas vivências e troca de experiências que os mesmos tiveram com a marca, ou seja, o que ficou na mente do consumidor. Desta forma, para se produzir uma marca forte e alavancar o seu poder na mente do consumidor (modelo *CBBE*), Keller (2001) preconiza quatro fases essenciais para a construção do capital da marca (ver figura II) e que

estão representadas na pirâmide de ressonância da marca (Keller, 2013). A primeira fase atesta a identificação da marca e as associações presentes na mente do consumidor, a segunda autentica o tipo de significado que a marca produz na mente do consumidor, a terceira certifica que são feitas as associações corretas da marca na mente do consumidor e a quarta converte as reações aos estímulos da marca para conceber a ressonância da marca e impulsionar a ligação e a aproximação da marca com os seus clientes (Keller, 2001).

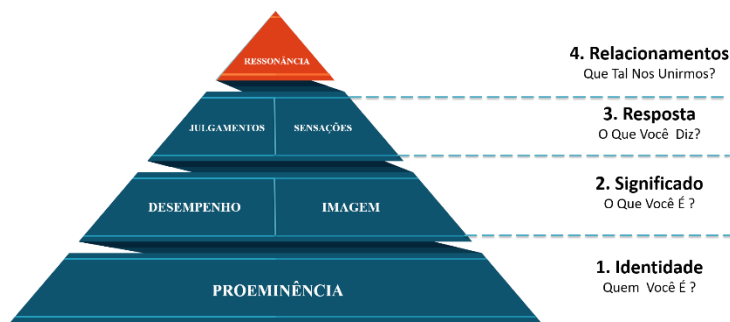


Figura II – Pirâmide de Ressonância da Marca  
Fonte: Adaptado de Keller (2013)

Em modo de reflexão, tanto Keller (2013) como Aaker (1991), determinam que no atual contexto organizacional estimulante e competitivo em que vivemos, é indispensável uma aposta da marca mais virada para o exterior, para o consumidor e uma estrutura mais adaptável, dinâmica e interativa.

As organizações que competem pela “relevância” da marca têm que ser cada vez mais criativas, no sentido de inovar e testar novas tendências, uma vez que, isto permitirá acompanhar as alterações do mercado e as preferências dos consumidores.

Ainda no campo concetual do capital da marca, emerge o estudo de Yoo et al. (2001) que tem por base o modelo de Aaker (1991). Esta investigação tenta ir mais além relativamente à compreensão do capital da marca, separando as dimensões do capital da marca quer para o consumidor final, quer para a organização. Para além disso, são também analisados os antecedentes do capital da marca, tais como as atividades de marketing, as quais detém significativos efeitos nas diversas dimensões do capital da marca.

O capital da marca para Yoo et al. (2001) é deste modo definido como a diferença entre: a escolha do consumidor, o produto focal da marca e um produto sem marca com o mesmo nível de recursos. O nome da marca associado a um determinado produto é assim considerado como o valor extra da marca, desencadeando distintas dimensões de pertença à marca por parte do consumidor, se comparado com um produto que não ostenta nome de marca. Um alto capital da marca implica ainda fortes e positivas associações à marca, bem como uma perceção da robusta qualidade da marca e da lealdade à mesma, compondo as quatro principais dimensões do capital da marca defendidas por Aaker (1991). Estas dimensões e associações de capital da marca só são viáveis devido aos diversos antecedentes, tais como: o

reconhecimento do nome de uma marca com fortes associações, a qualidade percebida de um produto e a lealdade à marca (Yoo et al., 2001); sendo estas dimensões o resultado de um investimento a longo termo de ações de marketing. Por este motivo, as decisões relativas às ações de marketing a executar terão que ter em consideração o potencial impacto no capital da marca.

Importa salientar que, na perspetiva de Yoo et al. (2001) o capital de uma marca é fundamental não apenas para o consumidor final da marca e para a própria organização, mas também para os funcionários e restantes *stakeholders* da organização. O sucesso de uma marca e respetiva organização dependem deste modo da estratégia de gestão do capital da marca, pois esta irá diferenciá-la das outras marcas concorrentes (Yoo et al., 2001).

Em suma, o capital de uma marca é desenvolvido de acordo com a qualidade percebida, a lealdade à marca e a consciência/associações alusivas à marca (Yoo et al., 2001).

Não esquecendo que, para além da perspetiva da marca com base no consumidor (*Customer Based Brand Equity* - CBBE), ainda se pode diferenciar outras duas perspetivas sobre o capital da marca e as quais devem ser mencionadas, nomeadamente a perspetiva financeira do valor de uma marca, a qual é considerada como um bem separável e mensurável a partir do património da marca e que é articulada unicamente em termos monetários — sendo esta visão unicamente baseada em recursos financeiros (Simon e Sullivan, 1993); e a perspetiva do capital da marca com base no empregado/colaborador (*Employee Based Brand Equity* - EBBE), concetualizada por King e Grace (2009) e que visa uma abordagem mais abrangente do capital da marca. Esta última conceção sobre o capital da marca aliado ao colaborador relaciona o comportamento positivo dos funcionários de uma organização com o reconhecimento de uma marca forte e bem-sucedida.

Os colaboradores de uma organização representam desta forma, um meio poderoso para a construção do significado da marca e do património da marca (Berry, 2000). Este é mais um dos motivos que levam a que as práticas internas de gestão da marca surjam como parte integrante da estratégia global de gestão de uma marca corporativa.

### 2.3 A Marca do Empregador

O investimento na marca da organização é considerado uma arma estratégica na procura de uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (Kim et al., 2003; Pappu et al., 2005, citados por Kundu et al. 2004).

De acordo com Keller (1993, 2002), o conhecimento da marca deve ter igual relevo tanto para o consumidor, como para o colaborador dessa organização. Os colaboradores têm por isso a incumbência de serem capazes de entregar a promessa da marca, como evidência do conhecimento adquirido da marca. De

acordo com a visão do consumidor, se os funcionários não tiverem um conhecimento adequado da marca e não demonstrarem uma ligação com a identidade da marca promovida externamente, estes não são capazes de se comportar da maneira desejada pela organização, nem são capazes de tomar decisões (Keller, 1993, 2002). Assim sendo, as organizações precisam que os seus funcionários para além da consciência do seu papel na estrutura da organização tenham igualmente a confiança e a motivação necessárias no capital da marca que representam e que é símbolo dos valores organizacionais.

Deste modo, tal como é da responsabilidade do empregador prestar um serviço apropriado, também é da responsabilidade do colaborador assegurar que a promessa da marca seja entregue da maneira pretendida. A gestão interna da marca ganhou um maior relevo, dado o papel fundamental que os funcionários desempenham na transmissão do capital da marca.

Por essa razão, cada vez mais, as organizações estão a usar a marca do empregador como forma de atrair novos colaboradores e como um meio para garantir que os atuais funcionários estão envolvidos na cultura e na estratégia da organização.

A literatura de profissionais de recursos humanos descreve a marca do empregador como um processo de três etapas. Primeiro, uma organização desenvolve uma "proposta de valor" que deve ser incorporada na marca. Segundo, essa "proposta de valor" deve utilizar para o efeito informações sobre a cultura da organização, o estilo de gestão, as qualidades dos colaboradores atuais, a imagem atual do empregador e a visão dos gestores de produtos ou serviços da marca. Terceiro, pretendendo ser uma verdadeira representação do que a organização oferece aos seus colaboradores, a "proposta de valor" deve fornecer a mensagem central que é transmitida pela marca (Sullivan, 2002; citado por Foster, 2010).

O marketing interno dedicado ao desenvolvimento da marca do empregador é assim crucial para ajudar a criar uma força de trabalho difícil de ser imitada por outras organizações. O que faz com que a exposição sistemática dos colaboradores à proposta de capital da marca do empregador, molde a cultura do local de trabalho em torno dos objetivos corporativos, permitindo que a organização alcance uma cultura única e focada em gerir os negócios de acordo com os seus valores e missão. A marca do empregador tem assim como finalidade representar a identidade da organização enquanto empregador, expressando os seus valores, cultura, estrutura, conduta, entre outros elementos, com o propósito de atrair, motivar e reter os atuais e os potenciais colaboradores (Conference Board, 2001). Uma marca do empregador reconhecida no mercado aumenta a reputação de uma organização (Sullivan, 2004; citado por Foster, 2010) e conseqüentemente, a harmonização da imagem de marca da organização entre os seus colaboradores, os líderes de opinião, as organizações suas concorrentes, os potenciais candidatos, entre outros. É de notar que, contribui também para a atração e retenção de talentos.

Tal como observado anteriormente, a construção de um capital da marca (*brand equity*) forte é essencial para obter uma marca do empregador (*employer branding*) igualmente robusta. Não esquecendo

que, para Keller (2001) o valor de uma marca forte é produzido na mente dos consumidores de acordo com as experiências, as sensações e a lealdade que estes desenvolveram para com a marca. Um dos benefícios de um capital da marca forte é precisamente a vantagem competitiva que esta pode ostentar na mente do consumidor.

Surge deste modo um outro conceito do capital da marca do empregador – o *employer brand equity*, proveniente de uma bem-sucedida estratégia da marca do empregador, o qual impulsiona os talentos a candidatarem-se a uma organização e motiva os colaboradores a permanecerem nessa mesma organização (Backhaus e Tikoo, 2004). Pelo que, o tipo de ações a serem implementadas através da estratégia da marca do empregador devem seguir os princípios do *branding* relativamente ao capital da marca, às qualidades e às perceções observadas pelos potenciais candidatos da organização (Ambler e Barrow, 1996).

À semelhança das estratégias de marketing, também na marca do empregador o trabalho deve ser projetado tanto para o marketing externo como para o marketing interno. Ao nível do marketing externo, o principal alcance são as marcas corporativas e a promoção destas enquanto marcas de eleição perante os segmentos seleccionados (Backhaus e Tikoo, 2004). No caso da atração de talentos, o carácter diferenciador atribuído à marca pelo marketing externo irá conduzir a uma aproximação ao nível de associações à marca por parte de possíveis colaboradores altamente qualificados. Todo este esforço de marketing externo será refletido no marketing interno, na medida em que o novo capital humano de uma organização cativado pelas distintas particularidades da marca, assim que admitido no seio da organização irá reconhecer, cultivar, fomentar e concordar com os valores da organização perante os demais colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004). Os colaboradores de uma organização devem desse modo ser considerados o primeiro público a quem a organização deve comunicar a sua identidade corporativa. O fomento de uma relação de proximidade e empatia entre as organizações e os seus colaboradores poderá gerar uma boa reputação e casualmente um aumento na produtividade e bem-estar no trabalho. Dentro das organizações a conjugação entre o marketing e a gestão dos recursos humanos é efetuada através da marca do empregador, a qual atua como estratégia unificadora entre as várias unidades da organização, permitindo homogeneizar os valores e propósitos de uma organização a longo prazo.

Para uma melhor compreensão acerca da marca do empregador é indispensável abordar o conceito de atratividade do empregador (*employer attractiveness*), explorado por Berthon et al., (2005).

#### 2.4 Estratégias de Atratividade da Marca do Empregador

A ideia sobre a capacidade da marca do empregador poder atrair possíveis colaboradores, deixa transparecer o potencial do posicionamento da organização na mente dos consumidores.



Uma das fortes vantagens competitivas que a atratividade da marca do empregador possibilita é a seleção do público-alvo, o modo como os novos talentos poderão ser atraídos para a organização e onde recrutar esses talentos (Berthon et al., 2005).

A atratividade do empregador é conseqüentemente mais robusta, quanto maior for a percepção da marca do empregador pelo público-alvo. De acordo com Berthon et al. (2005), a atratividade da marca do empregador poderá ser equacionada mediante o interesse, o valor social, o valor económico, o desenvolvimento e a aplicação que esta possa deter segundo o ângulo de potenciais colaboradores. Em análise, o fator desencadeado pelo interesse demonstra a amplitude de atração de um presumível colaborador por um empregador, estimulado por um ambiente de trabalho incentivador, inovador, criativo e centrado no colaborador. Enquanto o valor social suscita uma identificação com um ambiente de trabalho agradável e descontraído, onde preponderam as boas relações de equipas. No que respeita ao valor económico prevalece a questão monetária de um vencimento acima da média, a estabilidade contratual e a progressão na carreira. Por último, o desenvolvimento oferece uma forte valorização do colaborador, consentindo segurança e apreciação pelo seu contributo, que na perspetiva do futuro colaborador é considerada uma mais-valia para a progressão na carreira (Berthon et al., 2005).

A marca do empregador é deste modo afetada pela noção de atratividade do empregador, no sentido em que uma marca pode ser considerada como um elemento-chave, forte e vantajosa, influenciando os juízos de valor de potenciais colaboradores.

A marca do empregador é essencialmente o reflexo da identidade e cultura da organização, sendo os seus colaboradores os principais mensageiros da marca. Tal como aludido, a marca do empregador traduz a essência da cultura e dos valores da organização, os quais deverão ser refletidos nas ofertas de emprego criadas pelas organizações. O poder da atração inicial é assim atribuído à imagem organizacional, a qual leva os candidatos a identificarem-se com a mesma e a estabelecerem associações de paridade com a marca.

A atração de capital humano com talento para as organizações torna-se assim vital para o progresso e evolução das mesmas. No entanto, este fator crítico de sucesso para as organizações requer uma comunicação bem planeada a nível de recrutamento, por forma a cativar os colaboradores adequados às necessidades das organizações.

Os conteúdos dos anúncios terão que seguir a lógica de *branding* por forma a serem bem-sucedidos quanto às estratégias de associação à marca, notoriedade percebida e qualidade, perante os futuros colaboradores. Esta estratégia deverá ser materializada através do método de marketing da marca do empregador (Backhaus e Tikoo, 2004).

De igual modo, as técnicas de comunicação e publicidade mais proficientes do mercado estão a ser aplicadas nas áreas de recrutamento, hoje em dia os anúncios de recrutamento que divulgam a imagem da

organização e as suas vantagens, são anúncios cada vez mais criativos e inovadores (Martinez, 2000, citado por Ewing et al., 2002).

### *2.5 Estratégia de Atratividade da Marca do Empregador, através da abordagem da Identidade Social para a Identificação Organizacional (SIA)*

Por forma a executar uma boa estratégia para uma marca corporativa, os valores e os comportamentos esperados pelos colaboradores de uma organização devem estar alinhados com os valores estipulados para essa mesma marca (Harris e Chernatony, 2001; citado por Maxwell, 2009). Este método de gestão da marca corporativa, embora superficialmente possa parecer evidente, representa um novo desafio para as organizações e para as equipas de Recursos Humanos. O que implica que a teoria da marca corporativa deva abranger as áreas relacionadas com o marketing e a gestão da própria organização, o que na prática significa que os departamentos de Marketing e de Recursos Humanos nas empresas devem estar mais integrados, por forma a desenvolverem estratégias de recrutamento, de formação e de desenvolvimento dos seus colaboradores de acordo com a marca corporativa (Hulberg 2006; citado por Maxwell, 2009).

Tendo em consideração a literatura referente à marca do empregador e neste caso ao conceito de marca do empregador descrito por Ambler e Barrow (1996) notamos que, a necessidade de alinhar as práticas de Marketing e de Recursos Humanos continua a ser um desafio preponderante até aos nossos dias, sendo fundamental o ajustamento destas duas visões e estratégias para que uma organização possa atrair, reter e motivar os seus funcionários, com o intuito de gerar valor para a organização e cumprir a promessa da marca corporativa (Moroko e Uncles, 2005, citado por Maxwell, 2009). Neste campo têm já surgido alguns esforços com vista à adequação das visões de Marketing como a de Recursos Humanos, um exemplo disso são os vários estudos académicos efetuados relativamente à atratividade da marca do empregador e que é também o enfoque principal desta investigação. Entre esses estudos o destaque das publicações de Berthon et al. (2005) e de Lievens e Highhouse (2003) requerem alguma evidência, pois deram origem a muitos dos esforços que são hoje aplicados em práticas de gestão da marca do empregador e que levam as organizações a serem reconhecidas com os melhores empregadores ou o “melhor sítio para se trabalhar” (Mosley, 2007). Uma das práticas mais requisitadas atualmente para medir este tipo de atratividade e que é visto como um requisito fundamental pelos Recursos Humanos de uma organização é o *benchmarking* (Martin et al., 2005, citado por Maxwell, 2009). Porém, esta última prática de acordo com Maxwell (2009) é ambígua, pois corre o risco da marca corporativa perder a sua identidade, na medida em que ao tentar-se estabelecer uma conformidade da marca corporativa de uma determinada organização com as outras marcas existentes no mercado, os resultados podem não refletir a identidade distinta da organização que se pretende avaliar. O que acaba por não fornecer uma base válida e óbvia para alinhar os comportamentos dos

colaboradores com os valores da marca corporativa. Por outro lado, se forem avaliados apenas os atributos procurados por potenciais colaboradores das organizações torna-se limitativo, uma vez que, os objetivos de uma marca corporativa têm que ser entendidos através dos comportamentos dos atuais colaboradores dessas mesmas organizações; sendo este elemento muitas vezes relegado para segundo plano. Em conformidade com esta premissa, Lievens et al. (2007) assinala que as percepções da marca do empregador devem focar-se na identidade de uma organização através das seguintes três perspetivas: internas (percepções de colaboradores), externas (percepções de pessoas de fora) e interpretadas de forma externa (percepção dos colaboradores sobre as percepções de pessoas de fora). Segundo esta teoria de Lievens et al. (2007), os colaboradores tendem a identificar-se mais fortemente com as suas organizações quando a imagem corporativa externa foi interpretada como atraente; relativamente aos potenciais colaboradores, estes consideram que os elementos relativos à marca do empregador estão significativamente correlacionados com a atração da marca corporativa; por último, os atuais colaboradores de uma organização supõem que os elementos simbólicos da identidade de uma marca do empregador estão claramente correlacionados com uma identificação organizacional. As conclusões de alguns destes estudos permitem avaliar que existem possíveis diferenças significativas entre as percepções de atuais e de futuros colaboradores de uma organização, as quais deverão ser consideradas e respetivamente avaliadas pelas empresas.

Deve-se ressaltar que, a abordagem da Identidade Social para a Identificação Organizacional (*Social Identity Approach to Organisational Identification - SIA*) investigada por Maxwell (2009) reflecte as percepções referentes à atratividade da marca do empregador por atuais colaboradores de uma organização. Esta avaliação requer uma compreensão relativamente minuciosa quanto à forma como a relação de trabalho pode alterar a avaliação de um indivíduo relativamente à marca do empregador da sua organização. A teoria SIA (anexo 16) é proveniente da Teoria da Identidade Social (*Social Identity Theory*) de Tajfel e Turner (1979) e da Teoria da Auto-Categorização (*Self-Categorization Theory*) de Turner (1987), sendo que ambos os autores argumentaram que as organizações podem ser vistas como grupos sociais, onde a identidade organizacional é similar à identidade grupal e que a identificação organizacional ocorre quando um indivíduo incorporou essa identidade dentro de si criando o seu próprio conceito. Esta abordagem que passou a ser conhecida como SIA é assim considerada importante na literatura da atratividade da marca do empregador, uma vez que, a identificação com a identidade organizacional por parte dos atuais colaboradores é conjecturada como um elemento chave para a motivação de colaboradores dentro de uma organização; o que os levará a comprometerem-se com a organização, a sentirem-se integrados e em conformidade com os valores e a missão da própria organização, assumindo comportamentos que refletem uma única identidade e que projetam uma imagem positiva da organização para as partes externas interessadas (Dutton e Dukerich, 1991; citados por Maxwell, 2009). Neste caso, a identidade organizacional pode ser tratada como uma variável intermediária entre a marca do empregador de uma organização e o

comportamento dos seus colaboradores (ver figura III). Pelo que, a abordagem SIA irá permitir fornecer provas extensivas de uma marca do empregador única e atrativa na perspetiva dos atuais colaboradores de uma organização, motivando os funcionários a “viver a marca” (Maxwell, 2009).

Deve-se no entanto contemplar que, a aplicação da abordagem SIA nesta investigação servirá para colocar em perspetiva a atratividade da marca do empregador da empresa *Alpha C Portugal*, por comparação com a análise quantitativa que utilizou o ângulo de futuros colaboradores.



Figura III – Abordagem SIA

Fonte: Maxwell (2009)

## 2.6 Gestão da Marca do Empregador

As necessidades de gestão de uma marca, as competências e o conhecimento dos seus colaboradores são parte da vantagem competitiva de uma organização. É assim fundamental que todos os colaboradores de uma organização tenham a oportunidade de compreender a marca da organização, uma vez que, está intrinsecamente ligada às suas funções e os mesmos podem ser os portadores/condutores do capital da marca (Gapp e Merrilees, 2006).

A forma como o colaborador percebe a organização transforma-se num eco de informação sobre a mesma (quer a nível informal, quer a nível formal), sendo este um ponto essencial para as organizações desenvolverem as suas mensagens de acordo com as necessidades dos mercados interno e externo. O conhecimento da marca, na perspetiva do colaborador, consiste em duas dimensões que afetam a maneira como os funcionários respondem à marca, equivalendo à clareza de funções e ao compromisso com a marca. A clareza de função é definida como o nível de compreensão que um funcionário tem quanto ao seu papel dentro da organização, resultante do conhecimento da marca. Para garantir que todos os colaboradores têm a oportunidade de interagir com as informações relacionadas com a marca e as quais são pertinentes para o envolvimento da promessa da marca, a disseminação do conhecimento da marca é considerada essencial para influenciar o comportamento do consumidor e reforçar o compromisso deste com a marca (King e Grace, 2009).

De acordo com esta perspetiva de gestão, os colaboradores representam um meio poderoso para a construção de significado da marca e para o capital da marca (Berry, 2000). É por esta razão que as práticas internas de gestão da marca estão a surgir como parte integrante da estratégia geral de gestão da marca de uma organização.

Através da internalização da marca, os colaboradores estão mais bem equipados para cumprir as promessas explícitas e implícitas inerentes à marca. Isto acontece porque os valores da marca, práticas e comportamentos desejados são bem clarificados e definidos, fornecendo uma direção objetiva relativamente a todos os esforços da organização. Embora se possa argumentar que a visão de uma marca enquanto uma promessa de valor se concentra na atração e retenção de clientes (McQuiston, 2004, Tarantin, 2002; citado por Foster, 2010), a promessa da marca corporativa é derivada da compreensão da identidade corporativa e da sua cultura. King (1991; citado por Foster, 2010) defende deste modo que os funcionários são o primeiro interface entre a organização e os seus clientes.

Este princípio favorece as atividades internas de *branding*, as quais devem comunicar e educar os colaboradores sobre os valores da marca, de modo a aumentar o envolvimento intelectual e emocional com a marca. O recrutamento das pessoas certas é assim fundamental, especialmente para as organizações que dependem dos colaboradores para representar os valores da marca e entregar as promessas da marca (Kundu e Vora, 2004).

Isto é conseguido através do desenvolvimento de uma marca do empregador eficaz, a qual cria uma perceção da organização como um lugar desejável para trabalhar no mercado de trabalho externo (Sullivan, 2004; citado por em Backhaus e Tikoo, 2004). A marca do empregador permite que a organização se diferencie dos outros empregadores na competição e atração de talentos, os quais possuam idealmente valores semelhantes, senão iguais, aos da organização (Backhaus e Tikoo, 2004). Assim sendo, pode-se inferir que o modo como uma marca está posicionada na mente dos consumidores é revelador das perceções a que os colaboradores de uma organização estão expostos.

### CAPÍTULO 3 — MODELO CONCEPTUAL E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O intuito deste estudo é de examinar a atratividade da marca do empregador e da sua influência na atração de futuros colaboradores para as organizações, particularmente da organização *Alpha C* Portugal. Para esse efeito é fundamental depreender as particularidades da atratividade da marca do empregador e os elementos que levam futuros colaboradores das organizações em Portugal e em específico da *Alpha C* Portugal a submeterem uma candidatura.

A investigação produzida para esta dissertação pretende ainda demonstrar a crescente mudança nas estratégias dos Recursos Humanos nas organizações, que deixam de estar exclusivamente ligadas ao recrutamento, análise de candidatos e contratação dos mesmos, para passar a gerir o marketing da marca para os atuais e futuros colaboradores.

Segundo a revisão de literatura e as pesquisas desenvolvidas na área da marca do empregador, percebe-se que o capital da marca do empregador começa a assumir uma importância cada vez maior

relativamente ao seu valor externo. Neste sentido, e tendo em atenção o que foi exposto na revisão de literatura, o problema de investigação compreende o capital da marca do empregador enquanto elemento estratégico na atração de futuros colaboradores para as organizações.

### 3.1 O Modelo Conceptual de Avaliação da Atratividade da Marca do Empregador

O presente estudo tenta aplicar o modelo de avaliação da atratividade da marca do empregador, centrado nas avaliações de intenções de submissão de uma candidatura a uma organização por parte de futuros colaboradores.

Para que se possa proceder à avaliação do modelo conceptual proposto é necessário compreender no contexto atual português quais são os elementos mais atrativos durante o processo de pesquisa e seleção de potenciais organizações (enquanto empregadores), os quais influenciam a conceção de um empregador atrativo por parte de futuros colaboradores. De igual forma, pretendeu-se determinar qual o grau de relevância que futuros colaboradores de uma dada organização poderão atribuir a alguns elementos da atratividade da marca do empregador, elementos esses que poderão influenciar as suas decisões durante o processo de submissão de uma candidatura – no contexto particular desta investigação foi estudado o exemplo da organização *Alpha C Portugal*. Para que este tipo de análise fosse alcançada foi aplicado um modelo conceptual de avaliação da atratividade da marca do empregador (Anexo 1), adaptado do modelo conceptual *Employer Attractiveness – EmpAT Scale* (Anexo 3), proposto por Berthon et al. (2005) e do modelo conceptual de Highhouse et al. (2003), *Intentions to Apply for a Job Scale* (Anexo 5).

### 3.2 Questões da Pesquisa

Para que esta estratégia possa ser avaliada de forma mais pormenorizada, a presente dissertação pretende responder às seguintes questões da investigação e respetivas questões da pesquisa:

1. Demonstrar se as associações relativas à atratividade da marca do empregador têm influência nas intenções de candidatura a um emprego por parte de futuros colaboradores;
2. Atestar de que forma as associações relativas à atratividade da marca do empregador podem influenciar nas intenções de candidatura a um emprego;
3. Comprovar se as dimensões relativas às intenções de candidatura a um emprego refletem a atratividade da marca do empregador.

### 3.3 Hipóteses de Investigação

De acordo com o estudo de Berthon et.al (2005), a "atratividade do empregador" assim como os benefícios imaginados que um potencial colaborador prevê alcançar ao trabalhar para uma organização

específica, revela a atratividade da marca do empregador. Esta teoria tem por base a definição do sucesso da "contratação de funcionários" defendida por Kotler (1994) e a qual examina a forma como as organizações podem adotar os princípios e práticas associados à gestão de marcas externas e à comunicação de marketing interno. Esta teoria vai para além de HRM<sup>4</sup> de publicidade de recrutamento (Gatewood et al., 1993), pelo que a teoria de Berthon et.al (2005) considera as seguintes categorias de valores: o valor de interesse, o valor social, o valor económico, o valor de desenvolvimento e o valor de cooperação. É através destas categorias que se tenta inferir o impacto da atratividade da marca do empregador e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, submetendo-se as seguintes hipóteses:

**H1a: Existe uma relação positiva entre o Valor de Interesse e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização.**

O valor de interesse é um aperfeiçoamento dos “benefícios psicológicos” propostos por Ambler e Barrow (1996, citado por Berthon et.al, 2005), avaliando-se até que ponto um futuro colaborador é atraído por uma organização que oferece um ambiente de trabalho emocionante, práticas de trabalho inovadoras e que faz uso da criatividade do colaborador para produzir produtos e serviços inovadores de alta qualidade. Existindo indícios da relação entre o valor de interesse e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, este estudo propõe testar a seguinte hipótese:

**H1b: Existe uma relação positiva entre o Valor Social e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização.**

O valor social é também um aperfeiçoamento dos “benefícios psicológicos” propostos por Ambler e Barrow (1996, citado por Berthon et.al, 2005), analisando até que ponto um futuro colaborador é atraído por uma organização que oferece um ambiente de trabalho divertido e feliz, com um bom ambiente de trabalho e um ambiente colaborativo. Havendo demonstrações da relação entre o valor social e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, este estudo propõe testar a seguinte hipótese:

**H1c: Existe uma relação positiva entre o Valor Económico e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização.**

O valor económico deriva de um aperfeiçoamento das três dimensões indutivas (funcional, psicológica e económica) de Ambler e Barrow (1996; citado por Berthon et al., 2005). Este valor atesta até que ponto um futuro colaborador é atraído por uma organização que fornece salários acima da média, com um pacote de benefícios, segurança no trabalho e oportunidades de progressão na carreira. Comprovando-se as evidências da relação entre o valor económico e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, este estudo propõe testar a seguinte hipótese:

---

<sup>4</sup> *Human Resource Management* (HRM) – gestão dos recursos humanos

**H1d: Existe uma relação positiva entre o Valor de Desenvolvimento e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização.**

O valor de desenvolvimento emerge do aperfeiçoamento dos “benefícios funcionais” de Ambler e Barrow (1996; citado por Berthon et.al, 2005), este valor estima em que medida um futuro colaborador é atraído por uma organização que oferece reconhecimento, auto-estima e confiança, juntamente com uma experiência que proporcione melhorias na carreira e funcione como uma “rampa de lançamentos” para futuros empregos. Neste sentido, caso se comprovem os sinais de relação entre o valor de desenvolvimento e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, este estudo propõe testar a seguinte hipótese:

**H1e: Existe uma relação positiva entre o Valor de Cooperação e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização.**

O valor de cooperação tem por base novamente um aperfeiçoamento dos “benefícios funcionais” de Ambler e Barrow (1996). Este valor verifica até que ponto um futuro colaborador é atraído por uma organização que oferece uma oportunidade para o colaborador aplicar o que aprendeu em contexto de trabalho e partilhar com os demais colaboradores, com um ambiente orientado para o cliente e socialmente responsável. Desta forma, atestando-se que existem evidências que as quatro dimensões de valor se podem correlacionar com as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, testa-se igualmente a seguinte hipótese:

**H2: Existe uma relação entre a Atratividade da Marca do Empregador e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização.**

A atractividade da marca do empregador é definida como os benefícios imaginados que um futuro colaborador percepçiona ao trabalhar para uma organização específica. A atractividade da marca do empregador constitui assim, um conceito importante em contextos intensivos de conhecimento, por forma a atrair colaboradores com habilidades e conhecimentos superiores e compreendendo uma fonte primária de vantagem competitiva (Berthon et al., 2005).

O valor das intenções de submissão de uma candidatura a uma organização advém da avaliação das respostas afetivas às mensagens de recrutamento organizacional, baseando-se no pressuposto de que essas respostas podem ser generalizadas de acordo com a escolha real de uma organização. Pesquisas iniciais sugeriram que a relação entre atitudes e comportamentos é muito mais fraca do que era geralmente assumida por exemplo, em Blumer (1955, citado por Highhouse et al., 2003), em LaPiere (1934, citado por Highhouse et al., 2003) e em Wicker (1969, citado por Highhouse et al., 2003). Isto estimulou um programa de pesquisa destinado a compreender de que forma as atitudes podem prever o comportamento (McGuire, 1985, citado por Highhouse et al., 2003). Neste sentido, surgiu igualmente uma pesquisa que fundamenta a escala de Highhouse et al. (2003) e que corresponde à teoria da ação fundamentada de Fishbein and Ajzen



(1975, citado por Highhouse et al., 2003). De acordo com este princípio, a escala sugerida por Highhouse et al. (2003) apresenta as seguintes dimensões de valor: atratividade da organização, intenções em relação a uma organização e prestígio da organização.

Existindo evidências de que quanto mais forte for a atratividade da marca do empregador, mais fortes serão as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, analisa-se a seguinte hipótese:

**H3a: Existe uma relação positiva entre a Atratividade de uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador.**

A atratividade de uma organização é refletida nas atitudes de futuros colaboradores para com algumas organizações em particular, enquanto futuros locais de emprego. Contudo, esta atratividade é de natureza passiva, porque não implica necessariamente que um comportamento real seja efetuado tendo em vista uma organização. Esta passividade permite que futuros colaboradores sejam atraídos por muitas organizações em simultâneo. Uma pesquisa mais ativa da organização por parte de futuros colaboradores exigiria a conservação de recursos e um número mais limitado de possibilidades acessíveis (Barber, 1998, citado por Highhouse et al., 2003). Verificando-se que existe uma relação positiva entre a atratividade de uma organização e a atratividade da marca do empregador, procede-se à análise da seguinte hipótese:

**H3b: Existe uma relação positiva entre as Intenções em relação uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador.**

As intenções derivam das percepções da adequação social do comportamento, pelo que a avaliação das intenções irá prever de uma forma mais concreta o comportamento, ao invés da avaliação das atitudes. A noção de que as intenções vaticinam melhor o comportamento do que as atitudes gerais, tem sido baseada em pesquisas empíricas (Kim e Hunter, 1993, citado por Highhouse et al., 2003). Existindo uma relação positiva entre as intenções em relação a uma organização e a atratividade da marca do empregador, examina-se a seguinte hipótese:

**H3c: Existe uma relação positiva entre o Prestígio de uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador.**

Para além de serem avaliadas as atitudes e as intenções da organização, os estudos que utilizaram itens para avaliarem a percepção do prestígio de uma organização como por exemplo, Highhouse et al. (2003), Beadle et al. (1998, citado por Highhouse et al., 2003) Turbanetal (1998, citado por Highhouse et al., 2003), Turban e Greening (1996, citado por Highhouse et al., 2003), foram projetados para estimar o grau em que as organizações são percebidas como uma “boa organização para se trabalhar”. Por conseguinte, atesta-se também deste modo se existe uma relação positiva entre o prestígio de uma organização e a atratividade da marca do empregador.

Tendo em consideração a revisão de literatura e o modelo concetual proposto, apresentam-se as hipóteses de investigação na tabela I.

Tabela I – Hipóteses de Investigação

<b>H1. Hipóteses relativas à relação entre as dimensões da Atratividade da Marca do Empregador e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização</b>	
H1a.	Existe uma relação positiva entre o Valor de Interesse e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização
H1b.	Existe uma relação positiva entre o Valor Social e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização
H1c.	Existe uma relação positiva entre o Valor Económico e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização
H1d.	Existe uma relação positiva entre o Valor de Desenvolvimento e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização
H1e.	Existe uma relação positiva entre o Valor de Cooperação e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização
<b>H2. Existe uma relação entre a Atratividade da Marca do Empregador e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização</b>	
<b>H3. Hipóteses relativas à relação entre as dimensões das Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador</b>	
H3a.	Existe uma relação positiva entre a Atratividade de uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador
H3b.	Existe uma relação positiva entre as Intenções em relação a uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador
H3c.	Existe uma relação positiva entre o Prestígio de uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador

## CATPÍTULO 4 — METODOLOGIA

### 4.1 Abordagem e Tipo de Estudo

Em conformidade com as questões de investigação estipuladas foi planeada uma metodologia, que engloba uma unidade de estudo. A abordagem metodológica aplicada é a dedutiva, por forma a aferir a teoria ponderada neste estudo (Saunders et al., 2009).

Considerando as numerosas abordagens existentes sobre o capital da marca do empregador e a progressiva importância das estratégias de atratividade da marca do empregador para o recrutamento de futuros colaboradores/talentos para as organizações, esta pesquisa teve como base teórica tópicos relacionados com o capital da marca, a marca do empregador, estratégias de atratividade e gestão da marca do empregador. Este conjunto de dados foi determinante para sustentar o desenvolvimento desta investigação e ao mesmo tempo possibilitar o suscitar de outros temas e argumentos.

Em relação ao objetivo do estudo, este é de índole exploratória, visto que é revestido por ligações causais entre as especificidades da atratividade da marca do empregador e as intenções de futuros colaboradores em submeterem uma candidatura às organizações (Saunders et al., 2009).

Por esta razão, a escolha em aplicar uma unidade de estudo a esta investigação confere um carácter exploratório às análises realizadas. A seleção de uma única unidade de estudo possibilitou observar e analisar um fenómeno que poucos consideraram até ao momento relativamente à atratividade da marca do empregador em Portugal, o qual se centra nas avaliações de intenções de submissão de uma candidatura a uma organização por parte de futuros colaboradores.

As técnicas de recolha de dados utilizadas formam um modelo misto de pesquisa (Saunders et al., 2009), através de uma combinação de análises quantitativa e qualitativa, utilizando-se múltiplas fontes de dados nomeadamente, um questionário (anexo 6) e entrevistas semiestruturadas (anexo 7). Esta é uma pesquisa *cross-sectional*<sup>5</sup>, referente a uma unidade de estudo em particular, a qual foi estudada num determinado momento e de acordo com um intervalo de tempo pré-definido (Saunders et al., 2009).

O pressuposto deste estudo é ainda descritivo e explanatório, dada a proposta de investigação para a compreensão da relação entre as variáveis (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Quanto o tipo de estudo foi primeiramente aplicado um modelo quantitativo, fundamentado em cálculos estatísticos, sendo crucial para sustentar o tipo de decisão a adotar numa estratégia de marketing (Malhotra e Birks, 2006), tendo sido igualmente adoptado um segundo modelo, o qualitativo, que complementa a análise quantitativa e neste caso, facultava uma visão interna da atratividade da marca do empregador <sup>6</sup>da organização *Alpha C* Portugal – através de uma recolha de percepções de responsáveis de equipas e colaboradores dessa mesma organização (Lievens e Highhouse, 2003).

#### 4.2 Amostragem e Método de Recolha de Dados

Foi efectuada a aplicação de um questionário, o qual possibilitou a recolha de uma quantidade de dados significativa para o estudo e a um custo substancialmente baixo (Malhotra e Birks, 2006; Saunders et al., 2009).

Nos inquéritos por questionário foi adoptada uma técnica de amostragem não probabilística, por bola de neve. Realizou-se assim uma seleção prévia e aleatória de um grupo de pessoas para responder ao inquérito, pelo que a população do estudo abrange potenciais colaboradores da organização *Alpha C* Portugal, nomeadamente aqueles que pretendem submeter uma candidatura a esta organização. É ainda de notar que, os resultados do inquérito podem não ser representativos dado o tipo de amostragem utilizado, no entanto, acreditou-se ser o método mais conveniente em razão de não ser possível calcular a probabilidade dos inquiridos serem escolhidos para a amostra. O tipo de amostragem é não probabilístico, pelo que revela que os resultados adquiridos não são generalizáveis (Malhotra e Birks, 2006).

---

<sup>5</sup> Segundo Saunders et al. (2009), o conceito de *cross-sectional research* sugere: “[...]the study of a particular phenomenon (or phenomena) at a particular time.”.

<sup>6</sup> De acordo com Lievens e Highhouse (2003), as percepções da marca do empregador devem focar-se na identidade de uma organização através das seguintes três perspetivas: internas (percepções de colaboradores), externas (percepções de pessoas de fora) e interpretadas de forma externa (percepção dos colaboradores sobre as percepções de pessoas de fora).

No que respeita à obtenção de dados foram efetuados inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas. Neste sentido, o primeiro suporte aproveitado para a recolha de dados foi o questionário produzido através da plataforma *Qualtrics*, que consiste num sistema *online* de recolha de dados de inquérito, facilitando uma recolha de dados de uma amostra significativa num curto período de tempo (Malhotra & Birks, 2006; Saunders et al., 2009).

A recolha de dados qualitativa foi efetuada de acordo com o conceito de entrevistas semiestruturadas<sup>7</sup> (Saunders et al., 2009).

É de ressaltar que, aquando da realização das entrevistas semiestruturadas, todos os entrevistados foram informados de que as suas identidades seriam tratadas de forma confidencial (dada a solicitação de confidencialidade de dados por parte da organização *Alpha C Portugal*), sendo que as entrevistas foram conduzidas tendo o consentimento prévio da organização e dos respetivos entrevistados. As entrevistas foram executadas dentro das instalações da organização *Alpha C Portugal*, foram conduzidas de forma individual e presencialmente (cara-a-cara), fazendo uso de um gravador (com o prévio consentimento do entrevistado quanto à gravação da entrevista) para posterior transcrição de texto e dos respetivos dados de análise das entrevistas (ver anexos 8 e 9).

#### 4.3 Estrutura do Questionário e das Entrevistas Semiestruturadas

A estrutura do questionário (anexo 6) é composta por um texto inicial explicativo, sucedido por três questões divididas por dois tópicos. O primeiro tema visa reconhecer quais os fatores mais importantes durante o processo de pesquisa e seleção de potenciais empregadores, por parte de futuros colaboradores, compreendendo a primeira questão do inquérito. O segundo tópico destina-se a determinar qual o grau de relevância que futuros candidatos à *Alpha C Portugal* atribuem a alguns elementos que poderiam influenciar a sua decisão durante o processo de submissão de uma candidatura a uma oferta de emprego dessa mesma organização, incorporando a questão três do questionário. Por último, surgem algumas questões que acarretam uma caracterização sociodemográfica, referentes ao género, idade, habilitações literárias, área de formação, situação profissional, rendimento mensal, estado civil e área de residência.

A estrutura das entrevistas semiestruturadas (anexo 7) é composta por um texto inicial que faz um enquadramento e clarifica o objetivo do estudo, solicitando-se de seguida um breve descritivo relativo à função e tempo de colaboração do entrevistado com a *Alpha C Portugal*. A entrevista é composta por um total de seis perguntas (ver anexo 7), os tópicos focados nestas entrevistas são um pouco complexos e por esse motivo foram utilizadas perguntas de resposta aberta. O primeiro tópico visa entender as perceções dos entrevistados quanto ao uso da estratégia da marca do empregador por parte da *Alpha C Portugal* por

---

<sup>7</sup> Relativamente à estrutura e preparação de entrevistas semiestruturadas, o autor Saunders et al. (2009) sugere que, em entrevistas semi-estruturadas, algumas perguntas poderão ser omitidas, pelo que a ordem das questões também pode variar, e por outro lado, podem ser necessárias outras questões para explorar os objetivos de pesquisa. Esta estrutura significa que os dados serão gravados através de uma gravação áudio da conversa.

forma a ser vista como um empregador de referência e de que forma essa estratégia é aplicada, correspondendo à primeira e terceira questões. O segundo tópico relaciona-se com o conhecimento dos entrevistados quanto às práticas de recursos humanos existentes na *Alpha C Portugal*, para retenção e atração de futuros colaboradores/talentos. O terceiro tópico tenta identificar as percepções dos entrevistados relativamente à imagem externa da *Alpha C Portugal* e consequentemente, os principais motivos que poderão levar futuros colaboradores a submeterem uma candidatura a essa mesma organização. O quinto tópico visa identificar quais os pontos de melhoria na estratégia da marca do empregador da *Alpha C Portugal*, segundo o ponto de vista dos entrevistados. Por último, o sexto tópico tenta equacionar o valor da atratividade da marca do empregador da *Alpha C Portugal*, de acordo com as percepções dos entrevistados e tenta ainda identificar qual o posicionamento de mercado desta organização na perspetiva dos entrevistados, perante organizações concorrentes.

#### 4.4 Escalas de Medida

O questionário executado para a recolha de dados em análise foi mensurado de acordo com as escalas de concordância tipo *Likert* (Malhotra e Birks, 2006), em que a primeira pergunta que corresponde à escala atratividade da marca do empregador (ver anexo 2) foi avaliada através de uma escala de sete pontos (entre 1 – Nada Importante e 7 – Muito Importante). A terceira pergunta que acomoda a escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização (ver anexo 4) foi estimada de acordo com uma escala de cinco pontos (entre 1 – Nada Relevante e 5 – Muito Relevante), como se pode verificar no anexo 11. Assim sendo, a primeira escala de sete pontos da escala atratividade da marca do empregador teve por base de referência a escala aplicada e testada por Berthon et al. (2005) – *Employer Attractiveness (EmpAT)*, ver anexo 3. Por sua vez, a segunda escala de cinco pontos correspondente à escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização teve como base de referência a escala aplicada e testada por Highhouse et al. (2003) – *The three-factor model, Educational and Psychological Measurement* (ver anexo 5).

## CAPÍTULO 5 — ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1 Caracterização da Amostra

O questionário foi respondido por 291 indivíduos e apenas 281 destas respostas foram consideradas completas e válidas, pelo que foram excluídas 10 respostas. O motivo pelo qual as respostas foram excluídas deveu-se ao facto de que na sua maioria os inquiridos não completaram o questionário ou porque os dados apresentavam uma inconsistência lógica (Malhotra e Birks, 2006).

A amostra (ver anexo 10) é deste modo constituída por 281 inquiridos, correspondendo 56,2% ao sexo feminino e 43,8% ao sexo masculino. Grande parte dos respondentes são jovens adultos até 35 anos, pelo que a faixa etária mais relevante abrange as idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos (58,7%). Relativamente ao nível de habilitações literárias observa-se que a maior parte dos inquiridos 56,2% detém uma Pós-graduação ou um Mestrado, seguido por 40,2% que possuem uma Licenciatura. A área de formação dominante é a de Gestão, Marketing, Economia e Finanças (42%), sucedida pelas Ciências Sociais e Humanas (21,7%) e com alguma significância as áreas de Engenharias (16%) e de Tecnologias da Informação (10%). Ao nível da situação profissional verifica-se que prevalece a percentagem de quem trabalha por conta de outrem (74,7%), pelo que quase em simultâneo constata-se que 7,5% são trabalhadores-estudantes e 6% estudantes e ainda 5,3% trabalham por conta própria. A grande percentagem dos inquiridos que responderam que trabalham por conta de outrem ou por conta própria indicaram que estão nessa situação há mais de um ano e até 3 anos (32%), sucedido de 21% que assinalaram que há mais de 3 anos e até 6 anos estão nesta mesma situação e por fim, com alguma expressão ainda 13,5% responderam que se encontram neste contexto até 1 ano. No que diz respeito à experiência profissional, 34,5% manifestaram que detém uma experiência compreendida entre 6 a 10 anos, enquanto 31% mencionaram que a sua experiência é até 5 anos, seguido de 16,4% que aludiram que têm uma experiência compreendida entre 11 a 15 anos. Considerando a distribuição dos elementos da área de residência por Portugal, constata-se que mais de metade reside em Lisboa e Vale do Tejo (70,8%), precedido pelo Grande Porto (8,9%) e Beira Interior (5%). No que se refere ao rendimento individual mensal líquido, cerca de metade menciona que auferir mais do que 1.000 € e até 2.000 € (50,5%) e 31% indicou que recebe mais do que 500 € e até 1.000 €. Por fim, no que concerne o estado civil, mais de metade é solteiro (58,4%), mas 36,7% manifesta que é casado ou que vive em união de facto.

As entrevistas foram realizadas a um total de 9 colaboradores da *Alpha C Portugal*, constituído por um grupo de 4 Diretores de Departamentos que são identificados com as letras C, D, H e I, seguidando-se um grupo de 3 Responsáveis de Equipas equivalendo às letras B, F e G, e por fim, um grupo de 2 Colaboradores representados pelas letras A e E. A maioria dos entrevistados é do sexo masculino, perfazendo um total de 6 entrevistados masculinos e um total de 3 entrevistados do sexo feminino. Quanto ao tempo de colaboração com a *Alpha C Portugal*, 3 dos entrevistados trabalham há mais de 5 anos com esta organização, enquanto 4 dos entrevistados colaboram há pelo menos 3 anos e até 2 anos e por último, dois dos entrevistados contribuem para a organização há pelo menos 1 ano. No que respeita à duração em minutos das entrevistas, 7 das entrevistas duraram mais do que 20 minutos e até 30 minutos, e 2 das entrevistas duraram até 15 minutos (ver Anexo 9).

## 5.2 Caracterização da Estrutura da Organização

A *Alpha C Portugal*<sup>8</sup> é um grupo financeiro de referência, com uma sólida presença global e especializado na prestação de serviços financeiros e bancários. É líder na Europa e está presente em 74 países, emprega 186.390 colaboradores mundialmente e atua em 3 áreas de negócio, nas quais detem uma posição de destaque, nomeadamente: na *Alpha C*, na *Alpha Invest* e na *Alpha Retail*. Nas áreas de *Alpha C* e *Alpha Invest* ocupa um lugar de topo na Europa e tem uma forte presença nas Américas, assim como um sólido e rápido crescimento na região Ásia-Pacífico. Na área de *Alpha Retail*, o Grupo está presente em 4 países europeus - Bélgica, França, Itália e Luxemburgo - e continua a desenvolver o seu modelo integrado pelos países do Mediterrâneo, Turquia e Leste Europeu. Possui ainda uma alargada rede de negócio na costa Oeste dos Estados Unidos.

A *Alpha C* em Portugal, enquanto especialista em serviços financeiros é um dos maiores e mais sólidos grupos internacionais presentes em Portugal, no qual investe desde 1985 e onde assume a ambição de continuar a crescer para consolidar a sua liderança. A *Alpha C* iniciou a sua atividade em Portugal há 30 anos e opera atualmente através de 9 subsidiárias: a *Alpha C*, a *Alpha Delta*, a *Alpha IP*, a *Alpha CRF*, a *Alpha PF*, a *Alpha LS*, a *Alpha A*, a *Alpha F* e a *Alpha TP*. O negócio está essencialmente orientado para as Grandes Organizações, Multinacionais, Instituições Financeiras e Investidores Institucionais.

A *Alpha C Portugal* detem atualmente 4,000 colaboradores (aproximadamente), num espaço de um ano – de 2015 a 2016 teve um acréscimo de 1,138 de novos colaboradores, prefazendo um total de 4,000 colaboradores até ao final de 2016. A média de idades dos colaboradores da *Alpha C Portugal* é de 34 anos, ao nível de género dos colaboradores 54% são mulheres e 46% são homens, empregam 40 nacionalidades diferentes e detém uma vasta diversidade de perfis profissionais e académicos. A *Alpha C* em Portugal é apoiado por equipas especializadas, em Londres e Paris, que prestam serviços de banca corporativa e de investimento a mais de 350 organizações nacionais e internacionais. Direcionado a organizações, instituições financeiras e clientes institucionais, a *Alpha C Portugal* disponibiliza um serviço abrangente e de elevada qualidade, sustentado na confiança e no rigor. Apresenta ainda uma ampla oferta, que engloba desde as operações bancárias quotidianas às sofisticadas soluções de Banca de Investimento, o que permite que a *Alpha C Portugal* crie uma relação de proximidade com os seus clientes pela capacidade de desenvolver soluções à sua medida.

A *Alpha C* escolheu Portugal para implementar um centro de serviços financeiros de excelência vocacionado para a prestação de serviços a diferentes entidades do grupo a nível internacional. O projeto arrancou em 2008, com a abertura em Lisboa do Centro Internacional de Operações da *Alpha Delta* e foi

---

<sup>8</sup> As fontes de recolha de dados utilizados para a caracterização da organização *Alpha C Portugal* foram efetuadas através do *website* corporativo desta organização, no entanto, o mesmo não será revelado dado o termo de confidencialidade firmado com a *Alpha C Portugal* para a realização desta investigação.

alargando os seus serviços a outras áreas do Grupo, como o caso da *Alpha C* que será a unidade de estudo desta investigação. Esta evolução tem sido acompanhada por um notável acréscimo de recursos humanos, como suporte a estes serviços financeiros internacionais a partir de Portugal. Anualmente, esta atividade representa cerca de 40 M€ em exportação de serviços e a criação de várias centenas de novos postos de trabalho para a *Alpha C*.

### 5.3 Análise Quantitativa

#### 5.3.1 Fiabilidade e Consistência Interna

O teste Alfa de Cronbach foi aplicado para avaliar a consistência de cada uma das variáveis das escalas quantitativas presentes nesta investigação. A utilização do coeficiente de Alpha de Cronbach é um método experimentado para analisar a fiabilidade através da consistência interna ou homogeneidade dos itens. A consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas e que resulta de diferenças nos inquiridos (Maroco, 2006). Assim, o Alpha de Cronbach é uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), definindo-se a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. Varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna segundo a tabela II.

Tabela II – Referência de Fiabilidade e Consistência Interna através do teste de Alpha de Cronbach

Muito boa	↔	alpha superior a 0,9
Boa	↔	alpha entre 0,8 e 0,9
Razoável	↔	alpha entre 0,7 e 0,8
Fraca	↔	alpha entre 0,6 e 0,7
Inadmissível	↔	alpha < 0,6

Fonte: Adaptado de Maroco (2006)

De acordo com esta análise averigua-se que a consistência da escala atratividade da marca do empregador é muito boa, apresentando um valor de 0,912 e que de igual modo a escala itenções de submissão de uma candidatura a uma organização exhibe uma consistência muito boa, com um valor de 0,916 (ver anexo 12).

#### 5.3.2 Análise da Normalidade das Distribuições

Por forma a verificar a normalidade das variáveis, aplicou-se o teste de Kolmogorov- Smirnov (K-S). Esta validade estatística pressupõe que as duas variáveis são aleatórias e provém de uma população



normal bivariada, analisada através do teste de K-S, apura-se assim que não existe normalidade das variáveis.

Pode-se ainda conferir esta observação através da análise dos resultados que comprovam que as variáveis da escala atratividade da marca do empregador (variáveis  $K-S_{\text{Escala Atratividade da Marca do Empregador}}=0,072$ ,  $\text{valor-}p=0,004$ ,  $\alpha=0,05$ ), respetivamente as variáveis valor de cooperação ( $K-S_{\text{Valor de Cooperação}}=0,073$ ,  $\text{valor-}p=0,003$ ,  $\alpha=0,05$ ), valor de interesse ( $K-S_{\text{Valor de Interesse}}=0,125$ ,  $\text{valor-}p=0,000$ ,  $\alpha=0,05$ ), valor social ( $K-S_{\text{Valor Social}}=0,068$ ,  $\text{valor-}p=0,009$ ,  $\alpha=0,05$ ), valor de desenvolvimento ( $K-S_{\text{Valor de Desenvolvimento}}=0,101$ ,  $\text{valor-}p=0,000$ ,  $\alpha=0,05$ ), valor económico ( $K-S_{\text{Valor Económico}}=0,126$ ,  $\text{valor-}p=0,000$ ,  $\alpha=0,05$ ) e as variáveis da escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização ( $K-S_{\text{Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização}}=0,149$ ,  $\text{valor-}p=0,000$ ,  $\alpha=0,05$ ), nomeadamente as variáveis atratividade da organização ( $K-S_{\text{Atratividade da Organização}}=0,197$ ,  $\text{valor-}p=0,000$ ,  $\alpha=0,05$ ), intenções em relação à organização ( $K-S_{\text{Intenções em relação à Organização}}=0,196$ ,  $\text{valor-}p=0,000$ ,  $\alpha=0,05$ ) e prestígio da organização ( $K-S_{\text{Prestígio da Organização}}=0,188$ ,  $\text{valor-}p=0,000$ ,  $\alpha=0,05$ ), não seguem uma distribuição Normal; rejeitando a hipótese nula deste teste<sup>9</sup> (ver anexo 13a e anexo 15a). Contudo, e uma vez que a amostra é considerada de grande dimensão ( $n=281 > 30$ ), segundo o Teorema do Limite Central (TLC) é possível inferir que estas variáveis seguem uma distribuição Normal. Assim sendo, irá proceder-se à realização da regressão para validação das hipóteses em estudo.

### 5.3.3 Validação das Hipóteses e Resposta às Questões de Investigação

Os métodos empregues e as análises executadas por forma a validar as hipóteses de investigação foram acompanhados pelas referências de Malhotra e Birks (2006) e Maroco (2014).

#### 5.3.3.1 Relação entre as dimensões da Atratividade da Marca do Empregador e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Para que se possa proceder à resposta da primeira questão de investigação e validar as hipóteses de investigação H1a, H1b, H1c, H1d e H1e recorreu-se a uma regressão linear múltipla (anexo 13a), na qual a variável dependente é a escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização e as variáveis independentes são o valor de cooperação, o valor de interesse, o valor social, o valor de desenvolvimento, e o valor económico.

Por consequência, testou-se a validade dos pressupostos da regressão, mais detalhadamente o pressuposto da distribuição Normal dos erros/resíduos que é aferido pela representação gráfica (anexo 13c)

<sup>9</sup> As hipóteses do teste K-S, em que H0: A variável x segue uma distribuição Normal; H1: A variável x não segue uma distribuição Normal

de probabilidade Normal, comprovando-se uma falta de ajuste devido ao padrão não aleatório da distribuição dos pontos e consequentemente dos resíduos (isto é, os valores dos erros não se distribuem mais ou menos em cima da diagonal principal). Assim, pode-se evidenciar que a distribuição dos erros é pelo menos, aproximadamente Normal. Apesar disso, evocando o TLC (em que a dimensão da amostra por ser superior a 30) demonstra-se aqui que a distribuição é aproximada à Normal. O pressuposto da homocedasticidade, que significa que a variância dos erros possa ser constante, é conferido pela representação gráfica de um diagrama de dispersão (anexo 13d), através do qual se constata que os valores são apresentados ao redor do zero, o que faz com que a variância dos erros demonstre ser mais ou menos constante. O pressuposto da independência dos erros ou ausência de autocorrelação é testado através do teste de Durbin-Watson (D-W), em que a estatística  $d$  varia entre 0 e 4. Apura-se deste modo que na regressão linear múltipla  $d=1,825$  é um valor muito próximo de 2, logo conclui-se que aparentemente não existe autocorrelação entre os resíduos (anexo 13a). O pressuposto da ausência de multicolinearidade é evidenciado pelo Fator de Inflação da Variância (FIV) e pelo Índice de Condição (IC), de notar que valores superiores a 10 e 30, respetivamente, apontam para uma presença de multicolinearidade na variável. Examina-se deste modo que todos os valores de FIV ( $FIV_{\text{Valor de Cooperação}}=1,728$ ;  $FIV_{\text{Valor de Interesse}}=2,119$ ;  $FIV_{\text{Valor Social}}= 1,942$ ;  $FIV_{\text{Valor de Desenvolvimento}}=2,079$  e  $FIV_{\text{Valor Económico}}=2,259$ ) são inferiores aos limites apresentados, o que revela que não existe multicolinearidade (anexo 13a). De acordo com os dados expostos, pode assumir-se que os pressupostos são válidos, isto quer dizer que, nenhum dos pressupostos é violado.

Relativamente ao coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$  ajustado) denota-se que 1,7% da variação total da escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização é justificada pela variação das variáveis valor de cooperação, valor de interesse, valor social, valor de desenvolvimento e valor económico. Por meio do teste F ( $F(5)=158,874$ , valor- $p=0,104$ ,  $\alpha=0,05$ ), pode admitir-se que o modelo não é significativo, dado não rejeitar a hipótese nula deste teste<sup>10</sup> (anexo 13b), o que faz com a sua validade não seja atestada. O erro padrão da estimativa ( $S=9,273$ ) é alto, o que indica um ajuste menos bom entre pelo menos um dos valores analisados da amostra e os valores estimados pelo modelo. Por forma a verificar-se o impacto que as variáveis independentes têm na escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, observa-se que o valor de cooperação ( $\beta=0,156$ ;  $t=0,865$ ; valor- $p=0,388$ ;  $\alpha=0,05$ ), o valor de interesse ( $\beta=0,296$ ;  $t=1,503$ ; valor- $p=0,134$ ;  $\alpha=0,05$ ), o valor social ( $\beta=0,099$ ;  $t=0,445$ ; valor- $p=0,656$ ,  $\alpha=0,05$ ) e o valor de desenvolvimento ( $\beta=0,182$ ;  $t=0,819$ ; valor- $p=0,414$ ,  $\alpha=0,05$ ) têm impacto na escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização (anexo 13b),

---

<sup>10</sup> As hipóteses do teste F:  $H_0: \beta_1=\beta_2=\dots=\beta_p=0$  - não há um coeficiente significativamente diferente de zero, isto significa que, nenhuma das variáveis independentes é uma variável explicativa do modelo;  $H_1: \exists i: \beta_i \neq 0$  ( $i=1,\dots,p$ ) - há pelo menos um coeficiente significativamente diferente de zero, o que quer dizer que, há pelo menos uma das variáveis independentes que é explicativa do modelo.

confirmando-se desta forma H1a, H1b, H1d e H1e; exceptuando o valor económico ( $\beta=-0,404$ ;  $t=-1,265$ ;  $\text{valor-p}=0,207$ ,  $\alpha=0,05$ ) que por conseguinte não valida H1c.

Assim sendo, o modelo de regressão é o seguinte:

$$(1) Y = 52,630 + 0,156 * X1 + 0,296 * X2 + 0,099 * X3 + 0,182 * X4 + e_j \quad (j=1, \dots, n)$$

onde Y: escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, X1: valor de cooperação, X2: valor de interesse, X3: valor social, X4: valor de desenvolvimento e  $e_j$ : erros do modelo.

### 5.3.3.2 *Existe uma relação entre a Atratividade da Marca do Empregador e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização*

De modo a responder à segunda questão de investigação e validar a hipótese de investigação H2, aplicaram-se duas regressões lineares simples (anexos 14 e 15), correspondendo respetivamente, a variável dependente à escala atratividade da marca do empregador e a variável independente à escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, para o modelo 2 (anexo 14); e a variável dependente à escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização e a variável independente à escala atratividade da marca do empregador, para modelo 3 (anexo 15).

Por conseguinte, testou-se a validade dos pressupostos de regressão primeiramente para o modelo 2, através do pressuposto da distribuição Normal dos erros/resíduos com a representação gráfica de probabilidade Normal (anexo 14c), verificando-se que os valores dos erros se distribuem mais ou menos em cima da diagonal principal. Logo, a distribuição dos erros é aproximadamente Normal. Mais uma vez aqui se sugere que se for tida em consideração a teoria do TLC e devido ao facto da dimensão da amostra ser superior a 30, aumenta a probabilidade de se poder afirmar que a distribuição é aproximada à Normal. A pressuposição da homocedasticidade ou da variância dos erros ser constante é comprovada pela representação gráfica de um diagrama de dispersão (anexo 14d), através do qual se pode apurar que os valores estão próximos do zero e nesse caso a variância dos erros demonstra ser mais ou menos constante. Quanto à independência dos erros ou ausência de autocorrelação, a mesma é aferida pelo teste D-W (em que a estimativa  $d$  varia entre 0 e 4), notando-se que o valor de  $d=1,726$  é um valor próximo de 2, e por essa razão revela que possa não existir autocorrelação (anexo 14a). Relativamente à ausência de multicolinearidade, a qual se pode atestar através do  $FIV_{\text{Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização}}=1,000$  e do  $IC FIV_{\text{Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização}}=13,672$ , pelo que são exibidos valores inferiores a 10 e 30, respetivamente, sugerindo a não existência de multicolinearidade (anexo 14a). De acordo com os dados expostos, pode-se entender que os pressupostos são válidos, o que significa que nenhum dos pressupostos é violado.

Colocando em evidência o modelo de regressão, através do diagnóstico do  $R^2$  ajustado certifica-se que 2,3% da variação total da escala atratividade da marca do empregador é justificada pela variação da

variável escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização. Por meio do teste F ( $F=1405,144$  valor- $p=0,010$ ,  $\alpha=0,05$ ), pode admitir-se que o modelo é significativo, pois a hipótese nula deste teste é rejeitada e comprovando-se a sua validade (anexo 14b). O erro padrão da estimativa ( $S=14,429$ ) é alto, o que exprime um ajuste menos bom entre pelo menos um dos valores analisados da amostra e os valores estimados pelo modelo. Por último, avalia-se a influência que a variável independente tem na escala atratividade da marca do empregador, atestando-se que a escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização ( $R=0,165$ ;  $t=2,598$ ; valor- $p=0,010$ ,  $\alpha=0,05$ ) tem interferência na escala atratividade da marca do empregador, o que leva à confirmação da H2 (anexo 14b). Assim, o modelo de regressão é representado da seguinte forma:

(2)  $Y = 113,337 + 0,1258 * X + \epsilon_j$  ( $j=1, \dots, n$ ) onde Y: escala atratividade da marca do empregador, X: escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização e  $\epsilon_j$ : erros do modelo.

Com a finalidade de validar H2 executou-se novamente uma regressão linear simples (anexo 14), sendo a variável dependente a escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização e a variável independente a escala atratividade da marca do empregador.

Deste modo, procedeu-se à validação dos pressupostos de regressão, por intermédio do pressuposto da distribuição Normal dos erros/resíduos com a representação gráfica de probabilidade Normal (anexo 14g), constatando-se que existe uma falta de ajuste devido ao padrão não aleatório da distribuição dos pontos e por conseguinte, dos resíduos (o que quer dizer que, os valores dos erros não se distribuem mais ou menos em cima da diagonal principal). No entanto, pode-se indicar que a distribuição dos erros é aproximadamente Normal. Novamente se alude para o facto de que a teoria do TLC demonstra que dada a dimensão da amostra ser superior a 30, existe um aumento da probabilidade da distribuição ser aproximada à Normal. O pressuposto da homocedasticidade ou da variância dos erros ser constante é apurado pela representação gráfica de um diagrama de dispersão (anexo 14h), no qual se pode examinar que os valores estão próximos do zero e por esse motivo a variância dos erros apresenta ser mais ou menos constante. No que corresponde à independência dos erros ou ausência de autocorrelação, a mesma é aferida pelo teste D-W (em que a estimativa d varia entre 0 e 4), constatando-se que o valor de  $d=1,819$  é um valor próximo de 2, demonstra-se desta forma que não existe autocorrelação entre os resíduos (anexo 14e). Em referência à ausência de multicolinearidade, a mesma verifica-se através do  $FIV_{\text{Atratividade da Marca do Empregador}}=1,000$  e do  $IC_{\text{Atratividade da Marca do Empregador}}=17,859$ , e uma vez que são evidenciados valores inferiores a 10 e 30, respetivamente, comprova-se a não existência de multicolinearidade (anexo 14e). Segundo os dados indicados, admite-se que os pressupostos são válidos, o que deixa transparecer que nenhum dos pressupostos é violado.

Passando à avaliação do modelo de regressão, observa-se através do diagnóstico do  $R^2$  ajustado que 2,3% da variação total da escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização é justificada pela variação da variável escala atratividade da marca do empregador. De acordo com o teste F ( $F=576,834$  valor- $p=0,010$ ,  $\alpha=0,05$ ), pode assumir-se que o modelo é significativo, neste caso a hipótese nula deste teste é rejeitada e corrobora-se a sua validade (anexo 14f). O erro padrão da estimativa ( $S=9,245$ ) é alto, demonstrando um ajuste menos bom entre pelo menos um dos valores analisados da amostra e os valores estimados pelo modelo. Por fim, demonstra-se o impacto que a variável independente tem na escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, determinando-se que a atratividade da marca do empregador ( $R=0,165$ ;  $t=2,598$ ; valor- $p=0,010$ ,  $\alpha=0,05$ ) tem interferência na escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, o que leva novamente à confirmação da H2 (anexo 14f). Logo, o modelo de regressão é manifestado da seguinte forma:

$$(3) Y = 49,755 + 0,106 * X + \epsilon_j \quad (j=1, \dots, n)$$

onde Y: escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, X: escala atratividade da marca do empregador e  $\epsilon_j$ : erros do modelo.

#### 5.3.3.3 Relação entre as dimensões das Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador

De modo a dar resposta à terceira questão de investigação e validar as hipóteses H3a, H3b e H3c, aplicou-se uma regressão linear múltipla (anexo 15) tendo como variável dependente a variável escala atratividade da marca do empregador e as variáveis independentes são atratividade da organização, intenções em relação à organização e prestígio da organização.

Em seguida, analisou-se a validade dos pressupostos da regressão, iniciando-se pela distribuição Normal dos erros testada pela representação gráfica de probabilidade Normal, onde se pode notar que os valores dos erros se distribuem mais ou menos em cima da diagonal principal (anexo 14g). Como tal, pode inferir-se que a distribuição dos erros é pelo menos, mais próxima à Normal. O cálculo da homocedasticidade, ou seja, a variância dos erros ser constante, estimada pela representação gráfica de um diagrama de dispersão, neste pode apurar-se que os valores são exibidos em torno do zero, e por isso a variância dos erros demonstra ser mais ou menos constante (anexo 14h). A inferência da independência dos erros ou ausência de autocorrelação é medido através do teste D-W, no qual a estatística  $d$  varia entre 0 e 4, podendo averiguar-se que neste caso o valor de  $d=1,707$  é um valor próximo de 2, o que demonstra não existir autocorrelação entre os resíduos (anexo 15a). Quanto ao pressuposto da ausência de multicolinearidade, transmitido pelo FIV ( $FIV_{\text{Atratividade da Organização}}=2,306$ ,  $FIV_{\text{Intenções em relação à Organização}}=3,117$  e  $FIV_{\text{Prestígio da Organização}}=2,601$ ) e do IC ( $IC_{FIV_{\text{Atratividade da Organização}}}=15,158$ ,  $IC_{\text{Intenções em relação à Organização}}=23,291$  e  $IC_{\text{Prestígio da Organização}}=26,430$ ), são ostentados valores inferiores a 10 e 30, respetivamente para todas as variáveis independentes, o que manifesta a não existência de

multicolinearidade (anexo 15a). Tendo em conta as evidências desta avaliação, pode mencionar-se que os pressupostos são válidos, isto significa que nenhum dos pressupostos é violado.

Por fim, considerando-se o modelo de regressão, através da análise  $R^2$  ajustado observa-se que 1,9% da variação total da variável escala atratividade da marca do empregador é expressa pela variação das variáveis atratividade da organização, intenções em relação à organização e prestígio da organização. Recorrendo ao teste F ( $F(3)=530,240$ , valor- $p=0,057$ ,  $\alpha=0,05$ ), pode autenticar-se que o modelo é significativo, dado rejeitar-se a hipótese nula deste teste, e comprovando-se a sua validade (anexo 15b). O erro padrão da estimativa ( $S=14,462$ ) é alto, expondo um ajuste menos bom entre pelo menos um dos valores analisados da amostra e os valores estimados pelo modelo. No que respeita ao impacto que as variáveis independentes têm na escala atratividade da marca do empregador, apura-se que a atratividade da organização ( $\beta=0,139$ ;  $t=1,441$ ; valor- $p=0,151$ ,  $\alpha=0,05$ ), as intenções em relação à organização ( $\beta=0,011$ ;  $t=0,097$ ; valor- $p=0,923$ ,  $\alpha=0,05$ ) e o prestígio da organização ( $\beta=0,038$ ;  $t=0,366$ ; valor- $p=0,715$ ,  $\alpha=0,05$ ) têm influência na escala atratividade da marca do empregador, o que confirma a validade de H3a, H3b e H3c (anexo 15b). Deste modo, o modelo de regressão é representado da seguinte forma:

$$(4) Y = 111,134 + 0,715 * X1 + 0,41 * X2 + 0,154 * X3 + \epsilon_j \quad (j=1, \dots, n)$$

onde Y: atratividade da marca do empregador, X1: atratividade da organização, X2: intenções em relação à organização, X3: e prestígio da organização  $\epsilon_j$ : erros do modelo.

#### 5.4 Análise Qualitativa

Os resultados da pesquisa quantitativa sobre a atratividade da marca do empregador envolvendo potenciais colaboradores poderão, no entanto, não corresponder à generalidade das perceções dos atuais colaboradores dessa organização. Por conseguinte, e por forma a determinar o que torna uma marca do empregador atrativa para os atuais colaboradores de uma organização, procedeu-se a uma análise qualitativa no âmbito desta dissertação, tendo por base o modelo SIA explorado por Maxwell (2009). Esta análise teve por base a unidade de estudo da organização *Alpha C* Portugal, compreendendo a elaboração e execução de nove entrevistas semiestruturadas, estando a caracterização do público-alvo desta pesquisa descrita no anexo 9.

Numa análise mais detalhada verifica-se que, os atributos relacionados com as compensações dos colaboradores incluíram recompensas tangíveis – como salários e benefícios, bem como recompensas intangíveis – como formação e oportunidades para progressão de carreira. Embora na questão salarial existam algumas disparidades de opiniões, no sentido em que é indicado a existência de bons salários e que estão de acordo com a oferta salarial de outras organizações no mercado, por outro lado, alguns dos entrevistados afirmaram que os salários não são os melhores do mercado. Porém, o elemento mais

salientado e com maior destaque ao nível de compensações e que obteve uma maior concordância de todas as partes foram as oportunidades de aprendizagem, quer a nível de formação, quer a nível de progressão de carreira. O estilo de gestão incluiu o reconhecimento de recompensas ligadas ao mérito dos colaboradores, através da promoção de mobilidades internas e oportunidades de participação em projetos internos transversais, assim como, a valorização conferida à progressão de carreiras. Foi ainda mencionada a estreita colaboração e proximidade entre responsáveis de equipas e os seus colaboradores, possibilitando uma maior abertura e partilha de informação. Contudo, um ponto que diverge destes ângulos apresentados e que foi também salientado por mais do que um entrevistado foi o fato de não existir por parte da gestão uma preocupação com a retenção de talentos. Quanto ao relacionamento entre responsáveis de equipas e colaboradores foram apontados os mesmos atributos relacionados com o estilo de gestão. No que respeita ao estilo de trabalho foi perentória a visão de uma organização que é dinâmica, inovadora, flexível, internacional e que oferece novas formas de trabalhar e oportunidades de crescimento. De igual modo, o ambiente de trabalho é identificado como sendo um bom local de trabalho, estimulante, aberto a novas ideias, seguro, ético e que respeita os colaboradores, promovendo um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (*work-life balance*). Relativamente às características do capital humano, esta organização apresenta perfis distintos, muito jovens, talentosos, abrangendo diversas nacionalidades, motivados e com espírito empreendedor. Em referência aos êxitos organizacionais, tendo em consideração os êxitos passados, foram destacados a participação em programas e eventos ligados com as Universidades, o recrutamento de talentos, projetos no âmbito da responsabilidade social e ambiental e ainda, as compensações extra. Pelo que, o posicionamento atual da organização é manifestado como sendo o maior banco a nível Europeu, que se destaca pela sua diferenciação, inovação e diversidade de perfis, no entanto, é também apontado como uma marca do empregador menos forte no contexto do mercado nacional, comparativamente com o seu posicionamento a nível internacional. Como futuros êxitos é esperado um contínuo crescimento da organização, com uma aposta numa nova estratégia de *branding* e um novo posicionamento local, com melhorias de práticas de comunicação e novas políticas de retenção de talentos que permitirão alcançar um bom posicionamento enquanto empregador de referência. É de notar que, os entrevistados atribuíram uma importância considerável à imagem externa interpretada da sua organização, ao constatarem que o processo de recrutamento é visto como exigente, que é uma marca reconhecida no mercado internacional, que é um grande empregador a nível nacional no sentido em que está a recrutar um grande número de colaboradores anualmente (por comparação com outras organizações a nível nacional), que é vista como uma organização sólida, mas é também assinalado que em termos de recrutamento e retenção de talentos esta não é uma organização considerada como um dos principais competidores no mercado. Por fim, as características e valores atribuídos aos produtos e serviços dessa organização revelam algumas pequenas dissonâncias de prisms, uma vez que, é considerada uma organização de excelência,

refletindo uma marca corporativa forte, com boas políticas de responsabilidade social, ética e de inclusão, contudo, foi igualmente indicado que a organização ainda não é vista como elitista e exclusiva, dado o recrutamento em massa que está a realizar.

Através desta análise pôde-se inferir que, os colaboradores estavam tão concentrados no futuro potencial sucesso da organização que acabaram por não ser tão claros quanto ao real sucesso da atratividade do capital da marca da organização. O enfoque da atratividade da organização foi antes dotado à capacidade que os valores da marca global podem proporcionar futuramente a potenciais colaboradores, tendo em conta a posição da organização no mercado internacional, à qualidade de práticas de formação e progressão na carreira, elementos estes que foram destacados como sendo muito atrativos. Em suma, a noção da atratividade da marca do empregador da *Alpha C Portugal* foi positiva, mas inerentemente subjetiva e complexa, como se pôde observar através de algumas incoerências de registos quanto à gestão e políticas de Recursos Humanos da organização, especialmente no que se refere às compensações salariais e ao nível de recrutamento e de retenção de talentos.

Como resultado desta análise qualitativa pode-se mencionar que, os atributos que os colaboradores e responsáveis da organização *Alpha C Portugal* consideram serem os mais atraentes, provavelmente serão diferentes dos referidos por futuros colaboradores daquela organização. O que do ponto de vista prático implica que, qualquer esforço que venha a ser aplicado de futuro sem uma análise prévia acerca das qualidades e atributos que são considerados mais atrativos nessa organização, quer por parte de colaboradores internos, quer por parte de potenciais colaboradores (por forma a ser vista como um possível “empregador de primeira escolha”), poderão não ter o efeito desejado, sobretudo do ponto de vista interno do comportamento dos colaboradores. Isto significa que, os colaboradores poderão não sentir vontade em apoiar a marca corporativa daquela organização.

De acordo com a pesquisa desenvolvida, pode-se depreender que os métodos utilizados para estudar a atratividade da marca do empregador tendo por finalidade o recrutamento de futuros colaboradores, pode não ser o método mais adequado para o estudo sobre as perceções de atuais colaboradores de uma organização, sendo este um ponto a considerar para futuras pesquisas.

### 5.5 *Confirmação de Hipóteses*

O objeto de análise deste estudo tem como problema de investigação central a avaliação da atratividade da marca do empregador em Portugal, centrado nas avaliações de intenções de submissão de uma candidatura a uma organização (neste caso à *Alpha C Portugal*) por parte de futuros colaboradores. Deste modo, e por forma a examinar o primeiro objetivo desta investigação, nomeadamente a exploração do conceito da marca do empregador e respetivas estratégias de atratividade de novos colaboradores para as organizações, procedeu-se a uma análise da relação entre as dimensões da atratividade da marca do



empregador e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização (correspondendo a H1a, H1b, H1c, H1d e H1e). De igual modo explorou-se o segundo objectivo de investigação, relativamente ao nível de influência da marca do empregador na atração de futuros colaboradores para as organizações, atestando-se a relação entre a atratividade da marca do empregador e as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização (equivalendo a H2). E por último, depreendeu-se quais as particularidades da atratividade marca do empregador e as dimensões que levam futuros colaboradores das organizações em Portugal a submeterem uma candidatura, através da avaliação da relação entre as dimensões das intenções de submissão de uma candidatura a uma organização e a atratividade da marca do empregador (com referência a H3a, H3b e H3c).

Deste modo, a tabela seguinte apresenta um sumário da validação das hipóteses de investigação.

Tabela III – Sumário da Validação das Hipóteses de investigação

H1a.	Existe uma relação positiva entre o Valor de Interesse e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	Confirmada
H1b.	Existe uma relação positiva entre o Valor Social e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	Confirmada
H1c.	Existe uma relação positiva entre o Valor Económico e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	Rejeitada
H1d.	Existe uma relação positiva entre o Valor de Desenvolvimento e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	Confirmada
H1e.	Existe uma relação positiva entre o Valor de Cooperação e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	Confirmada
H2.	Hipótese relativa à relação entre a Atratividade da Marca do Empregador e as Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	Confirmada
H3a.	Existe uma relação positiva entre a Atratividade de uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador	Confirmada
H3b.	Existe uma relação positiva entre as Intenções em relação a uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador	Confirmada
H3c.	Existe uma relação positiva entre o Prestígio de uma Organização e a Atratividade da Marca do Empregador	Confirmada

Fonte: elaboração própria

## CAPÍTULO 6 — CONCLUSÕES

Os resultados obtidos neste trabalho sugerem que quase todas as associações relativas à atratividade da marca do empregador têm efetivamente influência nas intenções de candidatura a um emprego por parte de futuros colaboradores, uma vez que, se confirmou a existência de uma relação positiva entre o valor de interesse, o valor social, o valor de desenvolvimento e o valor de cooperação que incorporam as dimensões da atratividade da marca do empregador em relação às intenções de submissão de uma candidatura a uma organização. No entanto, é de salientar que a única excepção será o valor económico da atratividade da marca do empregador, dado que este não apresenta uma relação positiva com as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização. Seguidamente, comprovou-se que as associações relativas à atratividade da marca do empregador são elementos influenciadores nas intenções de candidatura a um

emprego; constatando-se assim que, quanto mais forte for a atratividade da marca do empregador mais fortes serão as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, e que por seu turno, quanto mais fortes forem as intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, mais forte será a atratividade da marca do empregador. As conclusões do presente estudo assinalam ainda que as dimensões relativas às intenções de candidatura a um emprego acabam por refletir a atratividade da marca do empregador, comprovando-se nesta investigação a existência de uma relação positiva entre as dimensões das intenções de submissão de uma candidatura a uma organização e a atratividade da marca do empregador. Assim, as dimensões das intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, nomeadamente a atratividade de uma organização, as intenções em relação a uma organização ou até o prestígio de uma organização demonstraram ter um impacto positivo relativamente às perceções da atratividade da marca do empregador.

### 6.1 *Contributos Académicos e Organizacionais*

No âmbito académico, esta investigação contribui para a sustentação de um maior conhecimento sobre como avaliar a atratividade da marca do empregador em Portugal, centrado-se nas avaliações de intenções de submissão de uma candidatura a uma organização por parte de futuros colaboradores, através da proposta de modelo conceptual apresentada neste estudo e que corresponde à avaliação da atratividade da marca do empregador, centrado nas avaliações de intenções de submissão de uma candidatura a uma organização por parte de futuros colaboradores (anexo 1).

Os resultados alcançados revelaram também alguns dados sobre determinadas dimensões que ainda não foram analisadas em conjunto, como por exemplo as variáveis da escala atratividade da marca do empregador e as variáveis da escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização. Observou-se igualmente, a exequibilidade de medir estas relações com as perceções internas dos colaboradores da *Alpha C* Portugal e complementarmente, pode-se afirmar que a presente investigação confirmou que por regra geral as escalas aplicadas para mensurar as relações externas (quantitativas) e internas (qualitativas) são apropriadas e consistentes entre si. Na medida em que, em ambas as escalas (quantitativa e qualitativa) atestou-se que as intenções em relação à organização, mais concretamente a intenção em colaborar com a mesma e o fato de que recomendariam esta organização a um amigo/a ou até mesmo o reconhecimento do prestígio da organização, são coincidentes. Isto significa que, estas foram as dimensões mais valorizadas por futuros e atuais colaboradores da *Alpha C* Portugal no que diz respeito à percepção das dimensões mais fortes do capital da marca dessa organização e conseqüentemente, do seu nível de atratividade.

Quanto ao contexto organizacional, o estudo das relações instituídas através da proposta do modelo conceptual acerca da avaliação da atratividade da marca do empregador, centrado nas avaliações de

intenções de submissão de uma candidatura a uma organização por parte de futuros colaboradores, demonstra ser pertinente, uma vez que, tal como a organização *Alpha C* Portugal está em franco crescimento e tem uma grande necessidade de encontrar perfis adequados às suas necessidades e por ventura, um eventual recrutamento de talentos, também outras organizações em Portugal que procurem expandir os seus recursos intangíveis (isto é, que procurem novos colaboradores) poderão possivelmente empregar este modelo conceptual. Este modelo permitirá em ambos os casos, com referência à *Alpha C* Portugal ou a outras organizações, avaliar o comportamento de futuros colaboradores de acordo com as dimensões de atratividade da marca do empregador em Portugal, no que diz respeito à submissão de uma candidatura e do mesmo modo, estimar quais as intenções de submissão de uma candidatura.

Hoje em dia torna-se fulcral para as organizações compreenderem a atratividade da sua marca do empregador como elemento demonstrativo do seu posicionamento no mercado de recrutamento e de igual modo, refletir a sua estratégia competitiva perante outras organizações em relação ao mercado de talentos em Portugal. As organizações ao perceberem desta forma, quais as dimensões mais fortes de atratividade da sua marca do empregador em relação às intenções de candidatura de futuros colaboradores poderão desenvolver as suas estratégias de marketing e de recursos humanos em torno do capital da marca do empregador, de uma forma mais consciente e em conformidade com as necessidades de perfis e objetivos procurados. Torna-se deste modo crucial ter em apreciação toda a envolvente deste processo por parte das organizações, para que estas possam pelo menos entender o valor da atratividade da sua marca do empregador como elemento chave no processo de recrutamento / atração de novos colaboradores ou talentos, e eventualmente, contribuir para a retenção dos mesmos no seio das organizações.

Num cômputo geral, esta investigação traduz a importância da atratividade da marca do empregador como estratégia de atração e provavelmente de retenção de novos colaboradores ou talentos nas organizações. No entanto, convém mencionar que este estudo é focado no contexto português e que por esse motivo se evidenciam os seus benefícios para gestores de recursos humanos e *marketeers* de organizações localizadas em Portugal.

## 6.2 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Foram identificadas algumas limitações ao longo desta investigação, entre as quais se destacam a utilização de uma amostra não aleatória e por isso não probabilística, o que não possibilita incluir na análise uma amostra significativa de todas as regiões e de algumas classes etárias existentes em Portugal, com significativa importância para este estudo ou possíveis investigações futuras (não permitindo por isso, a generalização dos resultados alcançados). Nesse sentido, e dado a amostra recolhida ter correspondido

maioritariamente a uma faixa etária jovem, dificilmente permitiria a obtenção de comparações entre faixas etárias.

Além do exposto, na parte da análise qualitativa deste estudo poder-se-ia mencionar que, a amostra dos entrevistados poderia ser maior e mais completa em termos de representatividade de colaboradores, uma vez que, mais de metade dos entrevistados detinha cargos de chefia; poderia igualmente incluir colaboradores mais recentes à organização (com menos de um ano de experiência) e que possibilitaria obter uma visão menos enviesada acerca do valor e das estratégias aplicadas à marca do empregador da organização em estudo. Por outro lado, o recurso a entrevistas semiestruturadas correm sempre o risco dos entrevistados, direta ou indirectamente, escolherem não revelar e discutirem certos aspectos dos tópicos que se pretendem abordar, visto que, poderão interferir com informações confidenciais que não desejem ou que não estejam habilitados a discutir. O resultado destas entrevistas poderá por isso fornecer uma imagem parcial da situação que se pretende obter, adquirindo-se apenas uma imagem "socialmente desejável".

Posto isto, também é provável que haja na análise qualitativa em estudo uma generalização dos resultados das entrevistas. Esta situação poderia ser colmatada por exemplo, com um estudo longitudinal e entrevistas aprofundadas, as quais proporcionariam ao investigador um maior acesso ao conhecimento e à experiência dos seus participantes, assim como, a um aumento da sua capacidade para inferir um determinado significado que o participante pretenda transmitir e conduzir conseqüentemente, a um alto nível de validade dos dados recolhidos; na medida em que, é consentido um maior cuidado quanto a questões que poderiam ser esclarecidas e avaliar determinados significados de respostas consoante os tópicos.

A título de sugestão, enuncia-se uma outra temática que poderá ser relevante para o desenvolvimento de investigações futuras (estando interligadas com o objeto de estudo desta investigação), nomeadamente, a caracterização do perfil de futuros colaboradores das organizações que pretendam seguir o modelo conceptual apresentado, facultando desta forma um entendimento mais amplo, completo e segmentado sobre o tipo de público-alvo que se pretende atingir. Este ponto revela-se de extrema importância para as organizações que pretendam implementar futuras estratégias de marketing e de recursos humanos, tendo como intuito potenciar o capital da marca do empregador. É também de ressaltar que, a partir deste tipo de análises as organizações poderão recolher dados significativos por forma a equacionar as suas estratégias de retenção de colaboradores e talentos, bem como, a constituição de parcerias com *stakeholders* externos, que no caso da *Alpha C* Portugal poderia significar o estreitamento de relações com as Universidades e que impulsionaria o valor da atratividade da sua marca do empregador.

Em referência ao modelo conceptual proposto, tal como foi anuído, o mesmo poderá ser reproduzido de acordo com determinados ajustes na escala atratividade da marca do empregador, relativamente à dimensão do valor económico que esta apresenta. Sendo ainda possível explorar algum tipo

de diferenças entre determinadas dimensões da escala atratividade da marca do empregador e as dimensões da escala intenções de submissão de uma candidatura a uma organização, como por exemplo, aferir se existe uma relação positiva entre o valor de interesse da primeira escala (que seria neste caso a variável dependente) e os valores da atratividade da organização e das intenções em relação à organização (que seriam assim as variáveis independentes), da segunda escala. Poder-se-ia igualmente efetuar ligeiras alterações no modelo, adicionando-se outro tipo de variáveis em correlação com ambas as escalas. De igual modo, tal como sugerido para o estudo qualitativo, seria proveitoso executar-se um estudo quantitativo longitudinal, com a intenção de avaliar as dimensões das escalas propostas ao longo do tempo e analisar eventuais diferenças, isto de acordo com os contextos situacionais externos a que cada organização está submetida e os quais poderão passar pelas mais variadas hipóteses de alterações sociais, culturais ou macroeconómicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbot, L., Ryan, B. e Stephanie, B. (2016). Global Recruiting Trends 2016 [Versão eletrónica]. Acedido em: 15, 05, 2017, disponível em: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/GRT16\\_GlobalRecruiting\\_100815.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf)
- Aaker, D. (1991), *Managing brand equity; capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press. New York
- Aaker, D. (1998). *Marcas: Brand Equity gerenciando o Valor da Marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- American Marketing Association (1995). *AMA Dictionary*. Acedido em: 6, 12, 2016, disponível em: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>
- Ambler, T., Barrow, S. (1996, 1 de Dezembro), The Employer Brand, The Journal of Brand Management [Versão eletrónica]. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. e Tikoo, S. (2004, Maio). Conceptualizing and Researching Employer Branding [Versão eletrónica]. *Career Development International Journal*, 9(5), 501-517.
- Baptista, P. (2016). HAYS guia do mercado laboral 2016 [Versão eletrónica]. Acedido em: 17, 09, 2017, disponível em: <http://guia-hays.pt/uploads/rte/Guia-do-Mercado-Laboral-2016-Hays-Portugal.pdf>
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-37.
- Berthon, P., Ewing M. e Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Blumer, H. (1955). Attitudes and the Social Act. *Social Problems*, 3 (2), 59-65.
- Conference Board. (2001). *Engaging Employees through your Brand*. The Conference Board. New York, NY.
- Dutton, J., Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Especial Randstad Employer Branding Award (2017, 25 de Janeiro). *Human Resources*. Acedido em 10 de Fevereiro de 2017, disponível em: <http://hrportugal.pt/2017/01/25/especial-randstad-employer-branding-award/>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy N. M. Berthon P. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy, *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Fishbein, M. A., e Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foster, C., Punjaisri, K. e Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship between Corporate, Internal and Employer Branding, *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Friedman, T. L. (2005, 3 de Abril). It's a Flat World, After All [Versão electrónica]. *The New York Times Magazine*. Acedido em 24 de Fevereiro de 2017, disponível em: <http://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/its-a-flat-world-after-all.html>
- Gapp, R. e Merrilees B. (2006). Important Factors to consider when using internal Branding as a Management Strategy: A Healthcare Case Study, *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 162-176.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate Image, Recruitment, Image and initial Job Choice Decisions, *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-451.
- Hulberg, J. (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study. *Brand Management*, 14(1/2), 60-73.

- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. Working, *Marketing Science Institute*, 1(107), 1-38.
- Keller, K. L. (2002). *Measuring Outcomes of Brand Equity: Capturing Market Performance. Strategic Brand Management*. Essex. UK: Prentice Hall, 7.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4rd Edition, Prentice-Hall, United States.
- King, C., e Grace, D. (2007). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., e Grace, D. (2009). *Employee Based Brand Equity: A Third Perspective*. Services Marketing Quarterly, 30(2), 122-147.
- King, S. (1991). Brand-Building in the 1990s, *Journal of Marketing Management*, 15(15), 358-372.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall International, Nova Iorque.
- Kotler, P. (1994) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (1995). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- Kundu, S. C. e Vora J. (2004). Creating a Talented Workforce for delivering Service Quality, *The Journal of The Human Resource Planning Society*, 27(2), 40-51.
- LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. Actions. *Social Forces*, 13(2), 230-237.
- Lievens, F., e Highhouse, S. (2003). *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*. Personnel Psychology, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., e Highhouse, S. (2003). *Measuring Attraction to Organizations*. Educational and Psychological Measurement, 63(6), 986-1001.
- Lievens, F., et al. (2007). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-40.
- Martin, et al. (2008). *Managing People and Organizations in Changing Contexts* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge, London and New York.
- Maxwell, R. (2009). Motivating Employees to "Live the Brand": a Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- McGuire, W. J. (1985). Attitudes and Attitude Change, *Handbook of Social Psychology*, 3(2), 233-346.
- Malhotra, N., e Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied approach*, 2<sup>a</sup> Ed. Harlow, England: Prentice Hall.
- Maroco, J., e Teresa, G. M., (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Maroco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*, 6<sup>a</sup> Ed. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Martin, et al. (2008). *Managing People and Organizations in Changing Contexts* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge, London and New York.
- Martin, et al. (2005). Branding Strategies, Marketing Communication and perceived Brand meaning: the transfer of purposive, goal-oriented Brand meaning to Brand extensions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 275-294.
- Martinez, M. N. (2000). Winning ways to recruit. *HR Magazine*, 45(6), 56-64.
- McQuiston, D. H. (2004). Successful Branding of a Commodity Product: the Case of RAEX LASER Steel, *Industrial Marketing Management*, 33(4), 345.
- Moroko, L., Uncles, M. (2005). Successful Employer Brands. *Brand Management*, 16(3), 160-175.

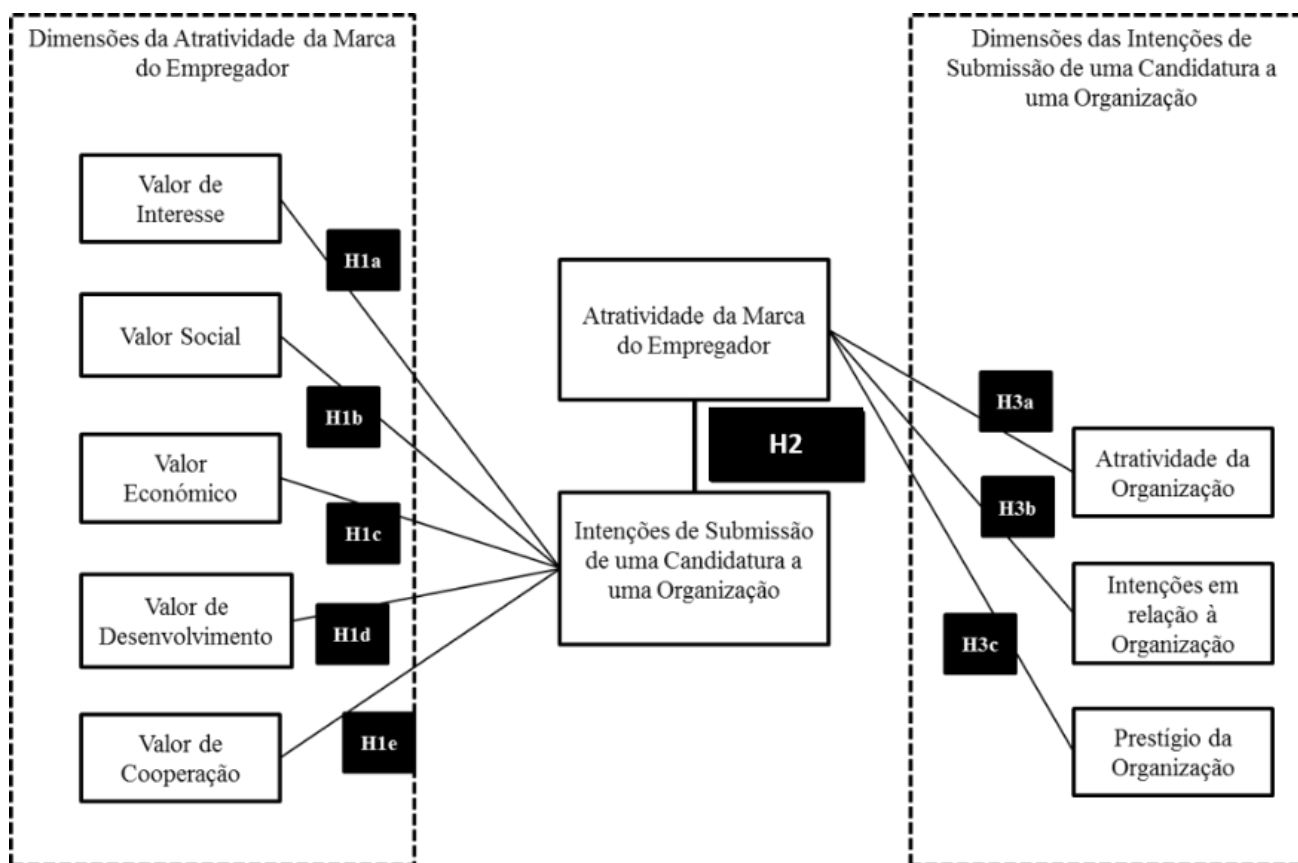
- Mosley, R. (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow, England: Prentice-Hall.
- Simon, C. J., e Sullivan M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Sullivan, J. (2002). Crafting a Lofty Employment Brand: A Costly Proposition [Versão eletrónica]. Acedido em: 09, 09, 2017, em: <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>
- Sullivan, J. (2004). The 8 elements of a Successful Employment Brand [Versão eletrónica]. Acedido em: 09, 09, 2017, em: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tarantin, D. (2002). Managing Image and Brand, *ABA Bank Marketing*, (34)8, 34-37.
- Tajfel, H., Turner, J. (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*. Austin. W. G. and Worchel, S. (eds.), Monterey.
- Turban, D.B., et al. (1996). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, 40(1), 658-672.
- Turban, D.B., Forret, M. L., e Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors, *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.
- Turner, J. (1987). *A self categorization theory*. In: Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S. and Wetherell, M. (eds.), *Rediscovering the social group: a self categorization theory*, Oxford, UK: Blackwell.
- Wicker, A.W. (1969). Attitudes versus actions: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues*, 25(4), 41-78.
- Yoo, B., Naveen, D. e Lee S. (2000, 1 de Abril). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 195-211.
- Yoo, B. e Naveen, D. (2001). Developing and validating a Multidimensional Consumer Based Brand Equity scale, *Journal of Business Research*, 52, 1-14.



## Anexos

### Anexo 1

*Proposta de Modelo Conceptual – Avaliação da Atratividade da Marca do Empregador em Portugal, centrado nas Avaliações de Intenções de submissão de uma Candidatura a uma Organização por parte de Futuros Colaboradores*



Fonte: Elaboração própria

## Anexo 2

<sup>11</sup>Escala Atratividade da Marca do Empregador

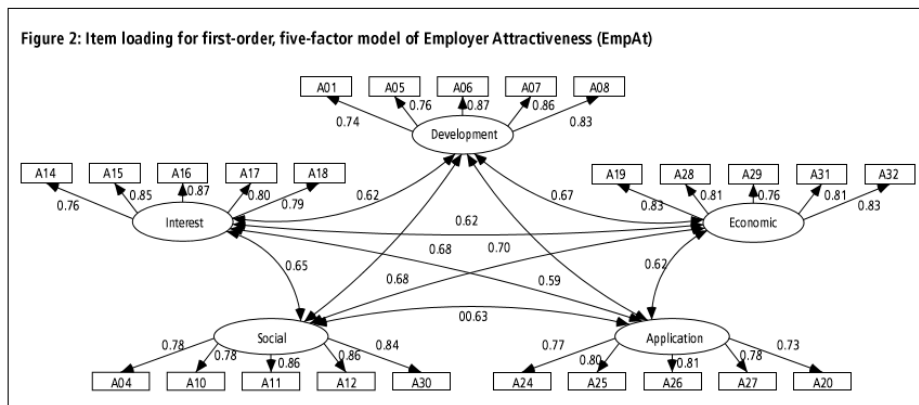
Variável	Definição	Referência (s)	Itens
<b>Valor de Interesse</b>	<i>“[...] the extent to which an individual is attracted to an employer that provides an exciting work environment, novel work practices and that makes use of its employee’s creativity to produce high-quality, innovative products and services.”</i>	Berthon et al. (2005)	14. Trabalhar no seio de um ambiente de trabalho estimulante 15. Empregador inovador - práticas de trabalho inovadoras / ideias disruptivas 16. A organização valoriza e faz uso da sua criatividade 17. A organização fornece produtos e serviços de alta qualidade 18. A organização fornece produtos e serviços inovadores
<b>Valor Social</b>	<i>“[...] the extent to which an individual is attracted to an employer that provides a working environment that is fun, happy, provides good collegial relationships and a team atmosphere.”</i>	Berthon et al. (2005)	4. Um ambiente de trabalho divertido 10. Ter um bom relacionamento com os seus superiores 11. Ter um bom relacionamento com os seus colegas 12. Colegas incentivadores e colaborativos 30. Bom ambiente de trabalho
<b>Valor Económico</b>	<i>“[...] the extent to which an individual is attracted to an employer that provides above-average salary, compensation package, job security and promotional opportunities.”</i>	Berthon et al. (2005)	19. Boas oportunidades de promoção dentro da organização 29. Oportunidade de experiência prática interdepartamental 30. Bom ambiente de trabalho 31. Um salário base acima da média
<b>Valor de Desenvolvimento</b>	<i>“[...] the extent to which an individual is attracted to an employer that provides recognition, self-worth and confidence, coupled with a career-enhancing experience and a springboard to future employment.”</i>	Berthon et al. (2005)	1. Valorização do seu desempenho por parte da gestão 5. Uma rampa de lançamento para futuros empregos 6. Sentir-se bem consigo próprio como resultado de trabalhar para uma determinada organização 7. Sentir-se mais confiante como resultado de trabalhar para uma determinada organização 8. Ganhar experiência profissional
<b>Valor de Cooperação</b>	<i>“[...] the extent to which an individual is attracted to an employer that provides an opportunity for the employee to apply what they have learned and to teach others, in an environment that is both customer orientated and humanitarian.”</i>	Berthon et al. (2005)	20. Organização socialmente responsável – contribui para a sociedade 24. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido numa instituição terciária 25. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu em contexto de trabalho 26. Aceitação e pertença 27. A organização é orientada para o cliente

Fonte: Adaptado de Berthon et al. (2005)

<sup>11</sup> A tradução das variáveis e dos itens da Escala Atratividade da Marca do Empregador foi elaboração própria

Anexo 3

Modelo Conceptual — *Employer Attractiveness – EmpAT scale*



Fonte: Berthon et al. (2005)

Anexo 4

Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Variável	Definição	Referência (s)	Itens
<b>Atratividade da Organização</b>	<i>"The company as a potential place for employment."</i>	Highhouse et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para mim, esta organização é um bom local para trabalhar</li> <li>2. Eu só estou interessado/a nesta organização como último recurso</li> <li>3. Esta organização é atrativa para mim como local de emprego</li> <li>4. Estou interessado/a em aprender mais sobre esta organização</li> <li>5. Exercer uma função nesta organização é muito atrativo para mim</li> </ol>
<b>Intenções em relação à Organização</b>	<i>"[...] should reflect a forward-looking approach to dealing with the company in the future."</i>	Highhouse et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Aceitaria uma oferta de emprego proveniente desta organização</li> <li>7. Elegia esta organização como uma das minhas primeiras escolhas como entidade empregadora</li> <li>8. Se esta organização me convidasse para uma entrevista de emprego, eu aceitaria</li> <li>9. Estou disposto/a a dar o meu melhor para poder trabalhar para esta organização</li> <li>10. Recomendaria esta organização a um amigo/a que esteja à procura de emprego</li> </ol>

<p><b>Prestígio da Organização</b></p>	<p><i>"[...] aspects of a companysubjecttosocialinfluence, such as reputation, popularity, and status."</i></p>	<p>Highhouse et al. (2003)</p>	<p>11. Os empregados têm orgulho de dizer que trabalham nesta organização                  12. Esta organização tem uma boa reputação para trabalhar nela                  13. Esta organização tem a reputação de ser uma excelente empregadora                  14. Considera esta organização um lugar de prestígio para trabalhar                  15. Há muitas pessoas que gostavam de trabalhar nesta organização</p>
--	---	--------------------------------	--

Fonte: <sup>12</sup>Adaptado de Highhouse et al. (2003)

Anexo 5

Modelo Conceptual — *Intentions to Apply for a Job scale*

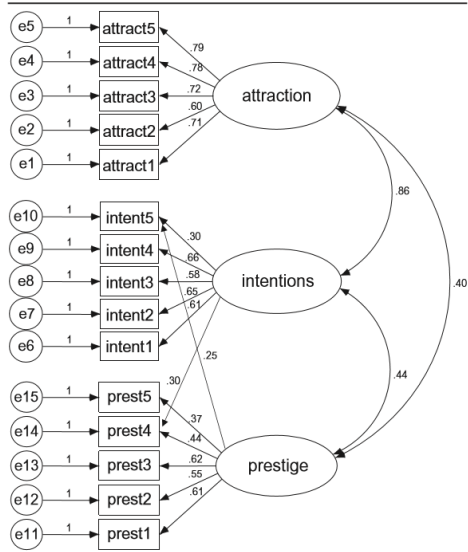


Figure 1. Standardized parameter estimates resulting from a three-factor model of company attractiveness, company prestige, and intentions toward a company.

Fonte: Adaptado de Highhouse et al. (2003)

<sup>12</sup> A tradução das varáveis e dos itens da Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização foi elaboração própria

Anexo 6  
*TFM\_Questionário*

**Q1 Caro participante,**

Este questionário foi produzido no âmbito do trabalho final de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULISBOA) e tem como finalidade sustentar um Estudo Exploratório sobre Avaliação da Atratividade da Marca do Empregador, centrado nas Avaliações de Intenções de submissão de uma Candidatura a uma Organização por parte de Futuros Colaboradores.

Através deste questionário pretende-se identificar e especificar quais os elementos de atração da marca do empregador por parte de futuros colaboradores, assim como os motivos que impulsionam à submissão de uma candidatura de emprego.

Solicita-se deste modo o seu apoio e participação através do preenchimento de um pequeno questionário, com a duração média de 6 minutos.

As respostas são totalmente anónimas e confidenciais, e os dados recolhidos destinam-se apenas à investigação em curso (alvo de tratamento estatístico para a conclusão do trabalho final de Mestrado).

Por favor responda a todas as questões, indicando as opções que mais se identificam com a sua opinião.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e contributo para o desenvolvimento desta investigação.

**Q2**

1- Durante o processo de pesquisa e seleção de potenciais empregadores, indique qual o **grau de importância** que atribui aos seguintes fatores (sendo **1- Nada Importante** e **7- Muito Importante**)?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	7 (7)
<b>Valorização do seu desempenho por parte da gestão (1)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Um ambiente de trabalho divertido (2)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Uma rampa de lançamento para futuros empregos (3)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sentir-se bem consigo próprio como resultado de trabalhar para uma determinada organização (4)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sentir-se mais confiante como resultado de trabalhar para uma determinada organização (5)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ganhar experiência profissional (6)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ter um bom relacionamento com os seus superiores (7)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ter um bom relacionamento com os seus colegas (8)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Colegas incentivadores e colaborativos (9)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Trabalhar no seio de um ambiente de trabalho estimulante (10)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Empregador inovador - práticas de trabalho inovadoras / ideias disruptivas (11)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>A organização valoriza e faz uso da sua criatividade (12)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>A organização fornece produtos e serviços de alta qualidade (13)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>A organização fornece produtos e serviços inovadores (14)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Boas oportunidades de promoção dentro da organização (15)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organização socialmente responsável – contribui para a sociedade (16)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Oportunidade de aplicar o que foi aprendido numa instituição terciária (17)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu em contexto de trabalho (18)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Aceitação e pertença (19)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>A organização é orientada para o cliente (20)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Oportunidade de experiência prática interdepartamental (21)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Bom ambiente de trabalho (22)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Um salário base acima da média (23)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Q3

2- Durante o processo de submissão de uma candidatura a uma proposta de emprego, do BNP Paribas CIB Portugal, assinale qual o **grau de relevância** que atribui aos seguintes elementos e que poderiam influenciar a sua decisão (sendo **1- Nada Relevante** e **5- Muito Relevante**)?

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)
Para mim, esta organização é um bom local para trabalhar (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização é atrativa para mim como local de emprego (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exercer uma função nesta organização é muito atrativo para mim (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu só estou interessado/a nesta organização como último recurso (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou interessado/a em aprender mais sobre esta organização (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou disposto/a a dar o meu melhor para poder trabalhar para esta organização (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se esta organização me convidasse para uma entrevista de emprego, eu aceitaria (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegia esta organização como uma das minhas primeiras escolhas como entidade empregadora (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaria esta organização a um amigo/a que esteja à procura de emprego (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceitaria uma oferta de emprego proveniente desta organização (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os empregados têm orgulho de dizer que trabalham nesta organização (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera esta organização um lugar de prestígio para trabalhar (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há muitas pessoas que gostavam de trabalhar nesta organização (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização tem a reputação de ser uma excelente empregadora (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização tem uma boa reputação para trabalhar nela (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Q4 Género**

- Feminino (1)
- Masculino (2)

**Q5 Idade**

- Menos de 25 anos (1)
- Entre 26 e 35 anos (2)
- Entre 36 e 45 anos (3)
- Superior a 46 anos (4)

**Q6 Habilitações Literárias (maior nível de escolaridade completo)**

- Inferior ao 12º ano (1)
- 12º ano ou equivalente (2)
- Bacharelato/Licenciatura (3)
- Pós-graduação/Mestrado (4)
- Doutoramento (5)
- Outra e qual? (6) \_\_\_\_\_

**Q7 Área de formação**

- Artes e Design (1)
- Ciências Sociais e Humanas (2)
- Direito (3)
- Educação (4)
- Engenharias (5)
- Gestão, Marketing, Economia e Finanças (6)
- Saúde (7)
- Tecnologias da Informação (8)
- Outra e qual? (9) \_\_\_\_\_

**Q8 Situação Profissional**

- Estudante (1)
- Trabalhador-Estudante (2)
- A trabalhar por conta de outrem (3)
- A trabalhar por conta própria (4)
- Desempregado (5)
- Outra e qual? (6) \_\_\_\_\_

*Display This Question:*

*If Situação Profissional = A trabalhar por conta de outrem  
Or Situação Profissional = A trabalhar por conta própria*

**Q9 Experiência Profissional**

- Sem experiência (1)
- até 5 anos (2)
- 11 a 15 anos (3)
- 11 a 15 anos (4)
- 16 a 20 anos (5)
- 21 a 25 anos (6)
- 26 a 30 anos (7)
- 31 a 35 anos (8)
- 36 a 40 anos (9)
- Mais de 40 anos (10)

**Q10 Rendimento Individual Mensal Líquido**

- Sem rendimento (1)
- até 500 € (2)
- mais que 500 € até 1000 € (3)
- mais que 1000 € até 2000 € (4)
- mais que 2000 € até 3000 € (5)
- mais que 3000 € até 4000 € (6)
- mais que 4000 € (7)

**Q11 Estado Civil**

- Casado/União de facto (1)
- Divorciado/Separado (2)
- Solteiro (3)
- Viúvo (4)

**Q12 Área de residência**

- Alentejo (1)
- Algarve (2)
- Beira Interior (3)
- Beira Litoral (4)
- Entre Douro e Minho (5)
- Estremadura e Ribatejo (6)
- Grande Porto (7)
- Lisboa e Vale do Tejo (8)
- Trás-os-Montes e Alto Douro (9)
- Região Autónoma dos Açores (10)
- Região Autónoma da Madeira (11)
- (Não reside em Portugal) (12)

## Q14 Conhece o BNP Paribas CIB Portugal?

 Sim (1) Não (2)

*Skip To: Q3 If Q14 = Sim (1) Skip To: Q4 If Q14 = Não (2)*

Q14 No caso de ter assinalado na questão anterior as opções: "A trabalhar por conta de outrem" e "A trabalhar por conta própria", poderá indicar há quantos anos trabalha na atual empresa ou se for o caso, por conta própria ?

 até 1 ano (1) mais que 1 ano até 3 anos (2) mais que 3 anos até 6 anos (3) mais que 6 anos até 9 anos (4) mais que 9 anos até 12 anos (5) mais que 12 anos até 16 anos (6) mais que 16 anos até 19 anos (7) mais que 19 anos até 22 anos (8) mais que 22 anos até 25 anos (9) mais que 25 anos até 28 anos (10) mais que 28 anos até 31 anos (11) mais que 31 anos (12)

## Anexo 7

## Guião das entrevistas semiestruturadas

**Enquadramento do estudo para os entrevistados:** Esta entrevista foi produzida no âmbito do trabalho final de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULISBOA) e tem como finalidade sustentar um Estudo Exploratório sobre Avaliação da Atratividade da Marca do Empregador em Portugal, centrado nas Avaliações de Intenções de submissão de uma Candidatura a uma Organização por parte de Futuros Colaboradores.

Solicita-se deste modo o seu apoio e participação através da resposta a esta breve entrevista. As respostas são totalmente anónimas e confidenciais, e os dados recolhidos destinam-se apenas à investigação em curso (alvo de tratamento estatístico para a conclusão do trabalho final de Mestrado).

**Introdução:** Para começar, gostaria que indicasse as funções que exerce nesta organização e desde quando.

**Questões:**

- 1- Considera que o *Alpha C* Portugal faz uso da estratégia da marca do empregador para ser visto como um empregador de referência? Em caso afirmativo, de que forma?
- 2- Que práticas de recursos humanos destaca na organização, sobretudo em termos de retenção e atração de futuros colaboradores/talentos?
- 3- Se tivesse que recomendar o *Alpha C* Portugal como empregador de referência quais os pontos fortes que destacaria?
- 4- Na sua opinião quais são as principais motivações que levam futuros colaboradores a submeterem uma candidatura ao *Alpha C* Portugal?
- 5- Acha que o *Alpha C* Portugal poderia melhorar a sua proposta estratégica de marca do empregador para atração de futuros candidatos? Em caso afirmativo, poderia ilustrar a sua resposta com alguns exemplos de melhoria?
- 6- Acredita que a marca do empregador do *Alpha C* Portugal é suficientemente atrativa em comparação com outras marcas empregadoras fortes existentes no mercado português? E quais as marcas empregadoras que considera serem mais fortes no mercado português?

## Anexo 8 – Tabela de Análise das Entrevistas Semiestruturadas (modelo SIA)

Variáveis	Itens	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	
<b>Emprego</b> ( <i>Employment</i> )	<b>Compensações</b> <b>Colaboradores</b> ( <i>Employee rewards</i> )	“ (...) possibilidade muito interessante do ponto de vista de aprendizagem, de novos conhecimentos e de novas responsabilidades, (...)”	“ (...) a questão salarial é sempre uma coisa que tem imenso peso, mas pelo que foi afirmado as ofertas de trabalho no <i>Alpha</i> estão de acordo com as ofertas de trabalho dos outros empregadores em Portugal a nível da indústria financeira, (...)”; “ (...) as pessoas têm uma carreira que cresce muito mais rápido (...)”	“ (...) if we do not propose the best salaries out there in the market in terms of competition, but that we are proposing salaries within the range but a lot of extra care for our employees compared with the other companies (...)”	“ (...) contratos de trabalho a tempo indeterminado para muitos colaboradores, bons benefícios, (...)”	“ (...) aquilo com que os cativamos não é com as condições que oferecemos, mas sim com o trabalho que vai estar a ser feito, (...)”; “ (...) a competitividade das condições oferecidas e o potencial de aprendizagem.”	“ (...) procuramos que as pessoas possam ter benefícios complementares ao seu salário (...)”	“ Embora eu pessoalmente não ache que seja, pelas condições, (...)”; “ (...) damos formação e investimos muito nas pessoas, (...)”	“ (...) quer me parecer que estamos um bocadinho abaixo dos benchmarks para este tipo de setor em Portugal (...)”; “ (...) possibilidades de desenvolvimento profissional (...)”	“ (...) aquilo que temos para oferecer a essas pessoas não é suficientemente interessante e não é atrativo o suficiente para as reter, (...)”	
	<b>Estilo de Gestão</b> ( <i>Style of management</i> )	“ (...) existe claramente um défice relativamente ao que fazer para manter esses colaboradores e isso é algo que se calhar provavelmente os grandes competidores do <i>Alpha</i> têm cuidado, que é recrutar o melhor e mantêm o melhor (...)”	“ (...) promovemos até a nível interno a mobilidade dentro de umas equipas para as outras (...)”;	“ (...) also the bank that cares about its employees (...)”;	“ (...) estamos a trabalhar projeto de <i>new ways of working</i> que é basicamente a possibilidade para pessoas dedicarem uma parte do seu tempo para projetos que são transversais, (...)”; “ (...) o que chamamos de <i>cross staffing</i> para quebrar um pouco as paredes que ficam entre as equipas (...)”	“ (...) de todas as estratégias que vejo, a abertura até das pessoas com quem falamos são a de poder deslocarmo-nos livremente e mediante a existência de oportunidades, (...)”	“ (...) não seja só os RH que vão fazer a atração de pessoas ao mercado, temos os managers que podem falar das suas áreas, dos seus projetos e que mostra de alguma forma que procuramos ter uma cultura interna de proximidade (...)”	“ (...) vão buscar pessoas de fora para cargos de middle management (...)”	“ (...) a pessoa vem para um certo tipo de posto e não ser boa para aquele posto e portanto deveria ir para outro e isto pode ser resolvido pela mobilidade, (...)”	“ (...) <i>managers</i> que estão envolvidos trazem atividades de fora numa ótica de <i>nearshoring</i> (...)”	
	<b>Estilo de relação entre diretores e colaboradores</b> ( <i>Manager-workforce relations</i> )	“Não acho que exista na empresa <i>Alpha</i> Portugal retenção de talento (...)”	“ (...) uma fase mais matura é que normalmente entra uma pessoa mais sénior na equipa para ajudar (...)”	“ (...) we care about our employees we give training, (...)”	“ (...) uma organização muito mais <i>flat</i> do que muitas empresas portuguesas que são ainda super hierárquicas, (...)”	“ (...) <i>data science</i> portanto é uma coisa que quem está a aprender está também a fazer, quem está a ensinar está a aprender (...)”	“ (...) ter um espaço em que podem crescer e isso por — o teu manager dizer que neste projeto tiveste bem nesta e esta área, (...)”	“ (...) como é que eu justifico isto, eu tive uma situação que eu tinha uma pessoa na equipa que era a única que não tinha direito a mais um dia de férias, é inconcebível.”	“ (...) eu sei que já me pediram muitas vezes para entrevistar pessoas não tanto para um emprego agora, mas para que elas fiquem cientes de que daqui a uns anos quando tiverem em processo de mobilidade podem vir para este tipo de atividades (...)”	“ (...) eu sei que já me pediram muitas vezes para entrevistar pessoas não tanto para um emprego agora, mas para que elas fiquem cientes de que daqui a uns anos quando tiverem em processo de mobilidade podem vir para este tipo de atividades (...)”	“ (...) um empregador de referência partilha a informação, ajuda os colaboradores a entenderem a direção que está a tomar na sua estratégia, (...)”
	<b>Estilo de Trabalho</b> ( <i>Type of work</i> )	“ (...) flexível, (...)”	“ (...) a entrada no mundo da digitalização, com o facto de conseguirmos trabalhar à distância uns com os outros, tem sido muito mais fácil (...)”	“ (...) the <i>Alpha</i> Portugal Solutions mostly today a HUB of Innovation, a HUB of new ways of working (...)”	“ (...) muito para fazer é dinâmico, em Portugal (dentro da empresa) existem muitas oportunidades no futuro dado o crescimento (...)”	“ (...) esta tecnologia nova específica que pouca gente está a fazer e é feito dentro de um banco.”	“ (...) permite dar ideias e propor sugestões e isso é bom, (...)”	“ (...) querem recrutar uma pessoa que faça tudo a baixo custo (...)”	“ (...) a possibilidade de fato poder ir lá para fora mais tarde, de durante a parte de <i>training</i> terem uma experiência fora do País (...)”	“ (...) funções um bocadinho novas no mercado português (...)”	

	<b>Ambiente de Trabalho (Work environment)</b>	“(…) empresa que consegue um <i>work-life balance</i> entre a vida pessoal e a vida profissional (…)”	“(…) em Portugal as pessoas ajudam-se umas às outras e há muita tendência para se criarem sinergias(…)”	“(…) extra care about people development and people care for our employees, (…)”	“Eu acho um <i>good place to work</i> no sentido que acho que a infraestrutura, o ambiente, o balanço entre a vida profissional e a vida pessoal acho que é boa, (…)”	“(…) fazer uma coisa que é estimulante que seu sei que muitas pessoas se sentiram cativadas (…)”	“(…) temos espaço para propor e acho que isso é interessante.”	“(…) eu acho que o ambiente até é bom mas isso faz parte dos portugueses e da nossa cultura muito honestamente, (…)”	“(…) é provavelmente um dos setores mais interessantes para vir trabalhar (…)”	“(…) sabem que a organização é séria, tem um código de conduta e tem um código ético (…)”
	<b>Caraterísticas do Capital Humano (Attributes of workforce)</b>	“(…) é uma empresa jovem (…)”	“(…) o facto de se estar a trazer pessoas jovens e a construir a estrutura como se fosse uma <i>startup</i> (…);“(…) queremos pessoas motivadas, pessoas com espírito empreendedor (…)”	“(…) people are still junior but with enough professional maturity and skills to become leaders, managers quite soon (…)”	“(…) temos uma população jovem (…)”	“(…) pessoas mais novas, recém-licenciadas ou com alguma experiência e não pessoas muito experientes já.”	“(…) portanto para quem gosta de ouvir vários idiomas, para quem gosta de ter um contato internacional é sem dúvida um sítio para ficar, (…)”	“(…) temos muitos jovens ativos e bons, têm cursos superiores, são dinâmicos, falam várias línguas, temos uma capacidade de adaptação muito boa (…)”	“(…) perfis juniores (…)”	“(…) perfis também bastante distintos, (…)”
<b>Êxitos Organizacionais (Organisational Successes)</b>	<b>Êxitos passados (Past successes)</b>	“(…) um programa que era o <i>Campus Crew</i> , (…) eu acho que era um excelente programa (…)”	“(…) pessoas que entraram no <i>Alpha</i> aqui nas equipas que passado um ou dois meses estavam a participar ativamente nas decisões da equipa, passado seis meses se fosse preciso (…);	“(…) I also think that we have managed to attract talented people, (…)”	“(…) Já fizemos no passado <i>bootcamps</i> que é uma forma de ter um recrutamento um pouco diferenciado, mais abrangente, com apresentações, testes, seleções e não só para uma vaga mas talvez para várias posições disponíveis, acho que é uma prática interessante e que poderia ser ainda mais frequente (…)”	“Lembro-me que eu tive alguns colegas meus mais novos a participarem nos <i>bootcamps</i> e que acabaram por vir atraídos para a empresa, portanto sabiam para o que vinham, uma coisa estruturada pelo <i>Alpha</i> a imagem sempre associada, (…) revela bastante uma difusão forte da marca enquanto potencial empregador.”	“(…) têm parcerias com a academia do Champs, eu vejo que vocês fizeram este projeto relativamente ao ambiente (…)”	“(…) antigamente podia-se dizer que o <i>Alpha</i> pagava as horas extras e outras empresas como consultoras não pagavam, (…)”	“Práticas em termos de <i>best practices</i> há uma parte que foi feita e que neste momento está parada que foi o contato com as escolas, (…)”	“(…) contatos que temos nessas Universidades, portanto conseguimos organizar e participar em eventos que também nos dão alguma visibilidade, (…)”
	<b>Posicionament o Atual (Current standing)</b>	“(…) o <i>Alpha</i> não é uma marca forte no mercado enquanto empregador (…)”	“(…) é um dos maiores bancos a nível europeu e a nível mundial, portanto eu creio que a nível da indústria financeira já haja um impacto indireto através do peso que o <i>Alpha</i> tem a nível mundial que é registado, (…)”	“(…) as the bank for the changing world, the bank that is trying to protect its clients, trying to protect its employees, trying to foster the concept of diversity and inclusion and I think it’s recognized worldwide for this (…);“(…) I think the position that <i>Alpha</i> tries to have here in Portugal is pretty similar to the one they have globally (…)”	“(…) em comparação com outros países acho que com certeza a marca é menos forte do que nos países onde a empresa trabalha com os mercados domésticos e onde temos uma presença de retalho, entretanto acho que o <i>Alpha</i> é conhecido pelo fato que poucas empresas contratam mil pessoas ao ano.”	“(…) há muita divulgação da nossa área, há muita tentativa de estar na vanguarda (…)”	“(…) o nosso posicionamento no mercado não está a ser diferenciado daquilo que outras empresas se calhar fazem hoje em dia, ou seja, eu acho que se pensarmos no conceito de <i>employer branding</i> não creio que estejamos num nível de destaque, (…);“(…) acho que a forma como nos posicionamos como empregador não preconceituoso digamos assim, acho que também é uma mais-valia, (…)”	“(…) está a tentar posicionar-se de várias formas, eu quando comecei a trabalhar no <i>Alpha</i> ninguém conhecia o <i>Alpha</i> em Portugal e ainda há muitas pessoas que não conhecem o <i>Alpha</i> pelo fato de não termos agências, (…)”	“(…) grande apoio na marca global não tanto uma transformação da visão do <i>Alpha</i> para o que é o mercado no contexto local português (…)”	“(…) uma coisa é a reputação do Grupo enquanto imagem que é reflexo da sua dimensão, da sua presença em termos internacionais, da sua comparação entre bancos no setor e portanto aí acho que estamos muito bem posicionados, (…)”

	<b>Futuros Êxitos esperados</b> ( <i>Expected future successes</i> )	“(…) grande parte dos futuros colaboradores olha para esta entidade com uma entidade segura do ponto de vista de futuro, (…)”	“(…) deram-me novos objetivos que passaram por transferir mais atividade para Lisboa e por fazer crescer a equipa aqui em Lisboa para receber ainda mais responsabilidade de futuro, a ideia se isto correr bem é de continuar a ser assim (…)”	“(…) they are trying to write the path for them within the company locally or internationally, through the international mobility.”	“(…) estamos a fazer muitos esforços para conseguirmos abrir mais portas de mobilidade e dar visibilidade sobre a mobilidade, acho que isso é muito importante, dar essa visibilidade mesmo para os new joiners (…)”	“(…) crescimento que se tem assistido e que se prevê para os próximos anos, a sensação que se tem é a de que é uma sub-empresa do Grupo em crescimento, em expansão com investimento forte em Portugal e tudo isso é atrativo para um potencial colaborador, (…)”	“(…) eu acho que claramente temos espaço para nos posicionarmos de forma diferente, (…)”	“(…) portanto eu sinto que se está a apostar muito provavelmente numa estratégia de <i>branding</i> e agora as coisas começam a ser conhecidas, tanto que já não é estranho dizer que trabalho no <i>Alpha</i> .”	“(…) e estou a ver algumas mudanças agora na reorganização de RH em termos de criação de comités de <i>business partners</i> e que falam uns com os outros e que permitem uma comunicação melhor (…)”	“(…) nós vamos ter que trabalhar cada vez mais em políticas de retenção de talento e isso sim vai ajudar-nos a posicionar no futuro como um empregador de referência.”
<b>Imagem Externa Interpretada</b> ( <i>Construed External Image</i> )	<b>Indústria e Stakeholders</b> ( <i>Industry and stakeholder groups</i> )	“Embora considere que estas empresas, tal como o <i>Alpha</i> têm um processo de recrutamento exigente e de busca constante de talentos, (…)”	“(…) já ouvi respostas do género o <i>Alpha</i> é um banco sólido, o <i>Alpha</i> é um banco que está a crescer, (…);“(…) já passou lá para fora a mensagem que o <i>Alpha</i> tem uma cultura muito especial, (…)”	“(…) I think that <i>Alpha</i> is still considered a non-top player employer in Portugal, but we are also suffering from big competitors like smaller banks that pays better (…)”	“(…) o nome, o <i>Alpha</i> é um nome conhecido com abertura internacional, (…)”	“Hoje em dia, eu próprio já estive numa feira de emprego enquanto empregado do banco portanto, acho que hoje em dia sim começam a difundir-se bastante mais, (…)”	“(…) acho que fazemos muitas iniciativas que de alguma forma mostram a nossa imagem enquanto empregador mas não sei se mostram uma marca em termos dos nossos valores, aquilo que oferecemos, não sei se temos isso assim tão claro no mercado, (…);”	“O fato também de as nossas localizações serem muito centrais, de estarem aqui nas Torres do Colombo e na Expo começa a dar uma outra visibilidade às coisas e acho que sim, as pessoas começam a ver o <i>Alpha</i> como um grande empregador a nível nacional, (…);”	“(…) é um dos maiores empregadores e melhores empregadores do mundo, portanto essa de fato tem que ser continuada a ser transmitida como um das melhores mensagens a fazer parte do mundo <i>Alpha</i> .”	“(…) Na minha opinião é evidente que a nossa reputação e a nossa imagem no mercado é de uma empresa sólida com um interesse claro no mercado português em termos de recrutamento, (…)”
<b>Produtos ou Serviços</b> ( <i>Products or Services</i> )	<b>Caraterísticas e Valores</b> ( <i>Attributes and Values</i> )	“(…) são elitistas, são exclusivas e a empresa <i>Alpha</i> não consegue oferecer hoje em dia isso devido às necessidades internas (…)”	“Dentro da indústria financeira o fato de ser um banco sólido, portanto assegurar que o trabalhador vindo para aqui consegue construir uma carreira para o resto da vida, (…);“(…) eu acho que são processos de recrutamento mais seletivos (…)”	“(…) we are developing, not to be seen only as a service centre, but also as a centre of excellence for <i>Alpha</i> in Europe, (…)”	“(…) a parte ética também está no DNA da empresa — o respeito pelos colaboradores, o respeito pelos clientes, a abertura, a diversidade (…)”	“(…) tenho é a perspectiva de enquanto já empregado do banco de notar isso, era uma difusão muito forte da marca com potencial empregador.”;	“(…) é o CSR claramente, o nosso posicionamento perante o ambiente, perante a sociedade, era algo que as pessoas referenciavam muito, (…)”	“(…) eu acho que neste momento estamos a tentar usar a marca como uma marca de referência, como quem emprega mais em Portugal e como se fosse quase o melhor empregador.”	“(…) neste momento em Portugal é talvez a melhor marca existente para fazer parte de uma infraestrutura tão grande, não há mais nenhum local que assim seja ou mais nenhum empregador em Portugal que nesta área tenha esta dimensão.”	“(…) e para além da mobilidade eu diria que o valor da marca é realmente forte.”

## Anexo 9 – Caracterização Sociodemográfica da Amostra Qualitativa

Caracterização e Perfil dos Entrevistados

Nome	Equipa	Função	Tempo de colaboração	Data	Duração (min.)	Sexo
A	Business Management	Colaborador	5	22/09/2017	00:25	M
B	Front Office	Responsável de Equipa	3	22/09/2017	00:28	M
C	Front Office	Director de Departamento	3	22/09/2017	00:15	M
D	Change Management	Director de Departamento	1	29/09/2017	00:15	M
E	Analytics Consulting	Colaborador	2,5	29/09/2017	00:26	M
F	Human Resources	Responsável de Equipa	6	29/09/2017	00:21	F
G	Human Resources	Responsável de Equipa	8	29/09/2017	00:22	F
H	Front Office	Director de Departamento	1	29/09/2017	00:27	M
I	Human Resources	Director de Departamento	2	29/09/2017	00:29	F

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 10 – Caracterização Sociodemográfica da Amostra Quantitativa

## Síntese de Dados Sociodemográficos dos Inquiridos

Indicador	Opções de Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Género	Feminino	158	56,2
	Masculino	123	43,8
	Total	281	100,00
Idade	Até 25 anos	70	24,9
	Entre 26 e 35 anos	165	58,7
	Entre 36 e 45 anos	41	14,6
	Superior a 46 anos	5	1,8
	Total	281	100,00
Habilitações Literárias	Inferior ao 12º ano	0	0,0
	12º ano ou equivalente	8	2,8
	Bacharelato/Licenciatura	113	40,2
	Pós-graduação/Mestrado	158	56,2
	Doutoramento	2	0,7
	Outra e qual?	0	0,0
Total	281	100,00	

Área de formação	Artes e Design	8	2,8	
	Ciências Sociais e Humanas	61	21,7	
	Direito	6	2,1	
	Educação	3	1,1	
	Engenharias	45	16,0	
	Gestão, Marketing, Economia e Finanças	118	42,0	
	Saúde	8	2,8	
	Tecnologias da Informação	28	10,0	
	Outra e qual?	4	1,4	
	Total	281	100,00	
	Situação Profissional	Estudante	17	6,3
		Trabalhador-Estudante	21	7,8
		A trabalhar por conta de outrem	210	78,4
A trabalhar por conta própria		15	5,6	
Desempregado		5	1,8	
Outra e qual?		0	0,0	
Total		281	100,00	

Há quantos anos trabalha na atual organização ou por conta própria ?	até 1 ano	0	0,0
	mais que 1 ano até 3 anos	38	16,0
	mais que 3 ano até 6 anos	90	37,8
	mais que 6 ano até 9 anos	59	24,8
	mais que 9 ano até 12 anos	23	9,7
	mais que 12 ano até 16 anos	19	8,0
	mais que 16 ano até 19 anos	4	1,7
	mais que 19 ano até 22 anos	3	1,3
	mais que 22 ano até 25 anos	0	0,0
	mais que 25 ano até 28 anos	0	0,0
mais que 28 ano até 31 anos	0	0,0	
mais que 31 anos	2	0,8	
Total	281	100,00	
Experiência Profissional	Sem experiência	22	7,9
	até 5 anos	87	31,2
	6 a 10 anos	97	34,8
	11 a 15 anos	46	16,5
	16 a 20 anos	17	6,1
	21 a 25 anos	6	2,2
	26 a 30 anos	1	0,4
	31 a 35 anos	0	0,0
36 a 40 anos	2	0,7	
Total	279	99,3	



Estado Civil	Casado/União de facto	103	36,7
	Divorciado/Separado	5	1,8
	Solteiro	165	58,8
	Viúvo	8	2,8
	<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100,00</b>
Rendimento Individual Mensal Líquido	Sem rendimento	25	8,9
	até 500 €	8	2,8
	mais que 500 € até 1000 €	87	31,0
	mais que 1000 € até 2000 €	142	50,5
	mais que 2000 € até 3000 €	16	5,7
	mais que 3000 € até 4000 €	3	1,1
	mais que 4000 €	0	0,0
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100,00</b>	
Área de residência	Alentejo	4	1,4
	Algarve	11	3,9
	Beira Interior	14	5,0
	Beira Litoral	9	3,2
	Entre Douro e Minho	2	0,7
	Estremadura e Ribatejo	5	1,8
	Grande Porto	25	8,9
	Lisboa e Vale do Tejo	199	70,8
	Trás-os-Montes e Alto Douro	1	0,4
	Região Autónoma dos Açores	0	0,0
	Região Autónoma da Madeira	2	0,7
	Não reside em Portugal	9	3,2
	<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100,00</b>

## Anexo 11 – Síntese das Estatísticas Descritivas das Escalas

## Síntese das Estatísticas Descritivas das Escalas Atratividade da Marca do Empregador e da Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Score Total
<b>Escala Atratividade da Marca do Empregador</b>	281	71	161	130,00	14,50	36529
Valor de Interesse	281	9	35	29,65	4,34	8333
Valor Social	281	12	35	28,54	3,70	8019
Valor Económico	281	12	28	24,29	2,76	6826
Valor de Desenvolvimento	281	16	35	28,75	3,81	8079
Valor de Cooperação	281	5	35	24,95	4,47	7011
<b>Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização</b>	281	18	75	63,47	9,35	15423
Atratividade da Organização	281	8	25	20,02	2,85	4865
Intenções em relação à Organização	281	5	25	21,65	3,91	5262
Prestígio da Organização	281	5	25	21,79	3,57	5296

Codificação:

**Escala Atratividade da Marca do Empregador** 1 – Nada Importante, 7 – Muito Importante;**Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização** 1 – Nada Relevante, 5 – Muito Relevante;

## Anexo 12 – Análise Fatorial

## Síntese da Análise Fatorial

Variáveis	Número de Itens	Medida KMO	Recomendação Relativamente à Análise Factorial <sup>b</sup>	Teste de Esfericidade de Bartlett			Alfa de Cronbach
				Aprox. Qui-quadrado	df	Sig. <sup>a</sup>	
<b>Escala Atratividade da Marca do Empregador</b>	<b>23</b>	<b>0,864</b>	<b>Muito Boa</b>	<b>3755,581</b>	<b>253</b>	<b>0,000</b>	<b>0,912</b>
Valor de Interesse	5		Boa				0,883
Valor Social	5		Boa				0,810
Valor Económico	4		Razoável				0,745
Valor de Desenvolvimento	5		Razoável				0,748
Valor de Cooperação	5		Razoável				0,787
<b>Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização</b>	<b>15</b>	<b>0,924</b>	<b>Muito Boa</b>	<b>3034,279</b>	<b>105</b>	<b>0,000</b>	<b>0,916</b>
Atratividade da Organização	5		Razoável				0,798
Intenções em relação à Organização	5		Muito Boa				0,900
Prestígio da Organização	5		Muito Boa				0,904

Para todas as variáveis:

<sup>a</sup>Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$

<sup>b</sup>De acordo com Marôco (2014)

## Anexo 13 – Regressão Linear Múltipla (Modelo 1)

## A - Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 1

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros	Multicolinearidade	
			K-S	Sig.	Durbin-Watson (d)	Fator de Inflação de Variância (FIV)	Índice de Condição (IC)
1	(Constante)						1,000
	Valor de Cooperação	243	0,073	0,003		1,728	27,675
	Valor de Interesse	243	0,125	0,000	1,825	2,119	18,259
	Valor Social	243	0,068	0,009		1,942	22,773
	Valor de Desenvolvimento	243	0,101	0,000		2,079	30,494
	Valor Económico	243	0,126	0,000		2,259	26,434
	Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	243	0,149	0,000			

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Valor de Cooperação, Valor de Interesse, Valor Social, Valor de Desenvolvimento, Valor Económico

Variável Dependente: Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$

B - Síntese do Modelo de Modelo de Regressão 1

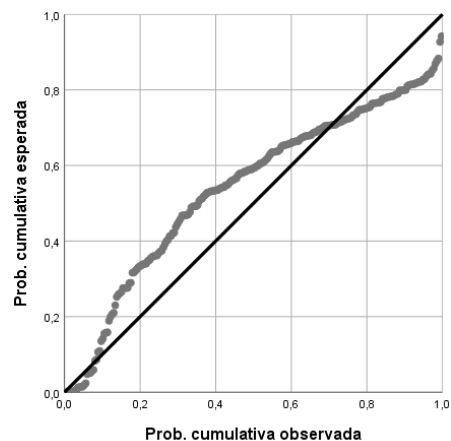
Modelo	Variáveis	R <sup>2</sup> Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes			
			F	df	Sig.		Coefficientes Padronizados (β)	t	Sig.	Coefficientes Não Padronizados (B)
1	(Constante)	0,017	158,874	5	0,104	9,273		9,090	0,000	52,630
	Valor de Cooperação						0,072	0,865	0,388	0,156
	Valor de Interesse						0,139	1,503	0,134	0,296
	Valor Social						0,040	0,445	0,656	0,099
	Valor de Desenvolvimento						0,075	0,819	0,414	0,182
	Valor Económico						-0,121	-1,265	0,207	-0,404
	Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização									

Método: Inserir

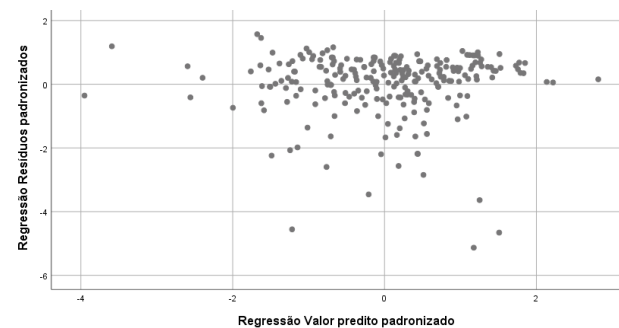
Preditores: (Constante), Valor de Cooperação, Valor de Interesse, Valor Social, Valor de Desenvolvimento, Valor Económico

Variável Dependente: Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$



C – Gráfico de Probabilidade Normal dos Erros (Modelo de Regressão 1)



D – Diagrama de Dispersão da Variância dos Erros (Modelo de Regressão 1)

Anexo 14

A - Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 2

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros Durbin-Watson (d)	Multicolinearidade	
			K-S	Sig.		Fator de Inflação de Variância (FIV)	Índice de Condição (IC)
	(Constante)						1,000
2	Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização al	243	0,149	0,000	1,726	1,000	13,672
	Escala Atratividade da Marca do Empregador	243	0,072	0,004			

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Variável Dependente: Escala Atratividade da Marca do Empregador

Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$

B - Síntese do Modelo de Modelo de Regressão 2

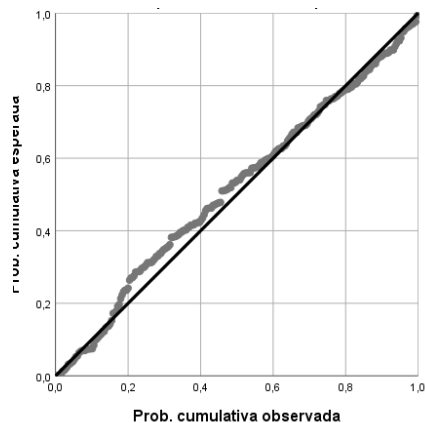
Modelo	Variáveis	R <sup>2</sup> Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes			
			F	df	Sig.		R	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
	(Constante)							17,817	0,000	113,337
2	Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	0,023	1405,144	1	0,010	14,429	0,165	2,598	0,010	0,1258
	Escala Atratividade da Marca do Empregador									

Método: Inserir

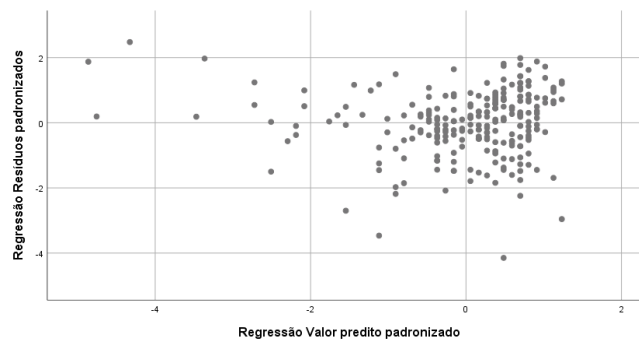
Preditores: (Constante), Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Variável Dependente: Escala Atratividade da Marca do Empregador

Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$



C – Gráfico de Probabilidade Normal dos Erros (Modelo de Regressão 2)



D – Diagrama de Dispersão da Variância dos Erros (Modelo de Regressão 2)

E - Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 3

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros Durbin-Watson (d)	Multicolinearidade	
			K-S	Sig.		Fator de Inflação de Variância (FIV)	Índice de Condição (IC)
3	(Constante)	243	0,072	0,004	1,819	1,000	1,000
	Escala Atratividade da Marca do Empregador						17,859
	Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização	243	0,149	0,000			

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Escala Atratividade da Marca do Empregador

Variável Dependente: Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$

F - Síntese do Modelo de Modelo de Regressão 3

Modelo	Variáveis	R <sup>2</sup> Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes			
			F	df	Sig.		R	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
3	(Constante)	0,023	576,834	1	0,010	9,245		9,366	0,000	49,755
	Escala Atratividade da Marca do Empregador						0,165	2,598	0,010	0,106
	Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização									

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Escala Atratividade da Marca do Empregador

Variável Dependente: Escala Intenções de Submissão de uma Candidatura a uma Organização

Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$

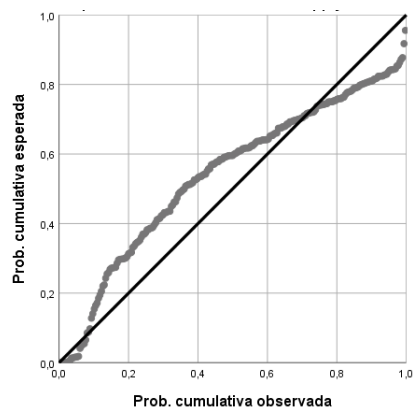


Gráfico G – Gráfico de Probabilidade Normal dos Erros (Modelo de Regressão 3)

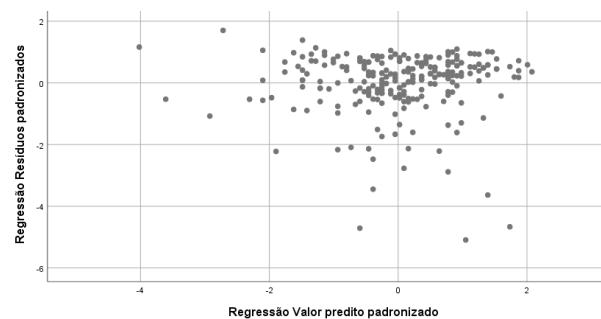


Gráfico H – Gráfico de Probabilidade Normal dos Erros (Modelo de Regressão 3)

## Anexo 15 – Regressão Linear Múltipla (Modelo 4)

A - Síntese da Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão 4

Modelo	Variáveis	N	Normalidade		Independência dos Erros Durbin-Watson (d)	Multicolinearidade	
			K-S	Sig.		Fator de Inflação de Variância (FIV)	Índice de Condição (IC)
4	(Constante)						1,000
	Atratividade da Organização	243	0,197	0,000	1,707	2,306	15,158
	Intenções em relação à Organização	243	0,196	0,000		3,117	23,291
	Prestígio da Organização	243	0,188	0,000		2,601	26,430
Escala Atratividade da Marca do Empregador	243	0,072	0,004				

Método: Inserir

Preditores: (Constante), Atratividade da Organização, Intenções em relação à Organização, Prestígio da Organização

Variável Dependente: Escala Atratividade da Marca do Empregador

Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$ 

B - Síntese do Modelo de Modelo de Regressão 4

Modelo	Variáveis	R <sup>2</sup> Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa (S)	Coeficientes			
			F	df	Sig.		Coeficientes Padronizados ( $\beta$ )	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
4	(Constante)							16,209	0,000	111,134
	Atratividade da Organização	0,019	530,240	3	0,057	14,462	0,139	1,441	0,151	0,715
	Intenções em relação à Organização						0,011	0,097	0,923	0,41
	Prestígio da Organização						0,038	0,366	0,715	0,154
Escala Atratividade da Marca do Empregador										

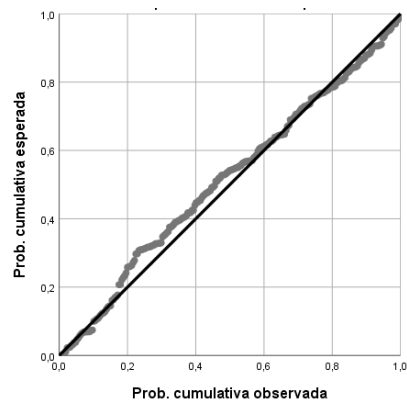
Método: Inserir

Preditores: (Constante), Atratividade da Organização, Intenções em relação à Organização, Prestígio da Organização

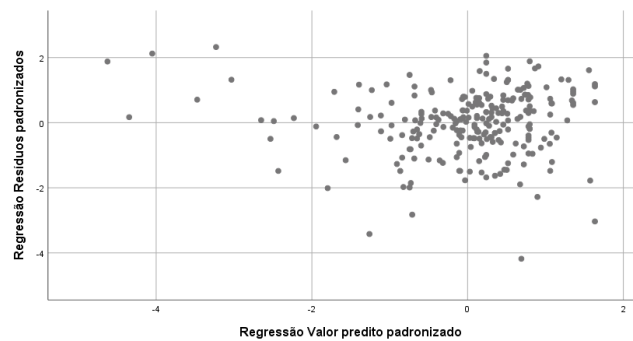
Variável Dependente: Escala Atratividade da Marca do Empregador

Nível de significância considerado na análise:  $\alpha = 0,05$



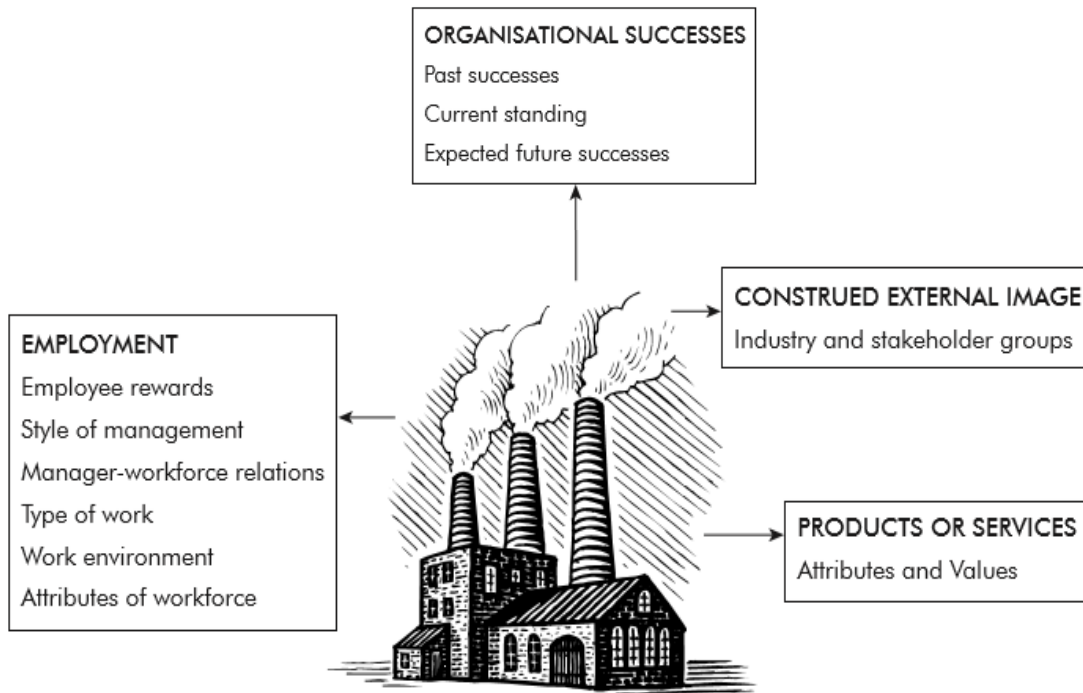


C – Gráfico de Probabilidade Normal dos Erros (Modelo de Regressão 4)



D – Gráfico de Probabilidade Normal dos Erros (Modelo de Regressão 4)

Anexo 16 – Categorias e subcategorias de atributo<sup>13</sup>



Fonte: Maxwell, 2009

<sup>13</sup> Estas categorias e subcategorias influenciam a atratividade percebida da marca do empregador de uma organização, na perspetiva dos colaboradores atuais.