



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER*
BRANDING NO AMBIENTE INTERNO E
EXTERNO DA EMPRESA. ESTUDO DE CASO**

CARLOS MIGUEL ISÁ SEZÕES

Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão,
do Instituto Superior de Gestão - ISG, como requisito
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Potencial Humano.

Orientador: Professor Doutor José Lopes Costa

A presente dissertação não foi redigida segundo o novo acordo ortográfico
por decisão do autor.

Agradecimentos

Quero agradecer a todos(as) os que me permitiram conceber, realizar e concluir esta dissertação. Aos meus professores do ISG, que me acompanharam na componente curricular do meu mestrado.

Ao Prof. José Lopes Costa, pela disponibilidade e empenho na orientação prestada, pelo apoio incondicional e compreensão que evidenciou ao longo dos anos.

Aos meus amigos e amigas professores universitários, que me facultaram os instrumentos essenciais e me deram todo o apoio na construção desta investigação.

Aos meus colegas, clientes e parceiros que, nos últimos anos, me permitiram desenvolver projectos de consultoria fantásticos e incrementar o conhecimento e entusiasmo pela gestão de Capital Humano e, mais em concreto, pelo tema do *Employer Branding*.

Bem-hajam!

Resumo

Nas últimas décadas, o conceito de *employer branding* começou a ser uma das prioridades dos gestores de topo e dos responsáveis de recursos humanos. Com efeito, a noção de que o capital humano é um activo crítico e de elevada importância estratégica em qualquer organização tem levado a que, de uma forma continuada e sistemática, se procurem identificar as melhores práticas para atrair e reter os talentos que realmente marcam a diferença em mercados cada vez mais competitivos. Esta investigação insere-se nesta temática e visa avaliar o impacto que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, têm sobre o seu ambiente interno e externo.

O procedimento metodológico implementado na consecução deste trabalho é misto, pois entendemos que a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas torna a pesquisa mais forte e reduz o enviesamento dos resultados. A recolha dos dados foi efectuada através de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de um Questionário de *Employer Branding*.

Os resultados obtidos sugerem que quanto mais elevada é a percepção dos colaboradores sobre a cultura e ambiente de trabalho, mais elevado é o seu compromisso com a empresa e que a comunicação e imagem influenciam significativamente a percepção dos profissionais externos à organização.

Palavras-chave: *employer branding*, capital humano, compromisso, desempenho, atracção e retenção de talentos.

Abstract

In the last decades, the concept of employer branding emerged as a priority of top managers and human resources managers. In fact, the conviction that knowledge, talent and skills (the so-called human capital) are critical assets, of great strategic importance in any organization, has led to a continuous and systematic debate to identify best practices to attract and retain key people who, as committed employees, really make a difference in increasingly competitive markets. This research is included in this topic and aims to evaluate the impact of the employer branding strategies, used in a certain company, have on its internal and external environment.

The methodological procedure implemented in the deployment of this work is mixed, since we understand that the combination of quantitative and qualitative techniques makes the research stronger and reduces the bias of the results. Data were collected through semi-structured interviews and the application of an Employer Branding Questionnaire.

The results suggest that the higher the employees' perception about the company's culture and work environment, the higher is their commitment and that the communication and image significantly influence the perception of professionals outside the organization

Keywords: employer branding, human capital, commitment, performance, talent attraction and retention.

Abreviaturas e símbolos

- e.g. - *exemple gratia* (por exemplo)
- EVP - *Employee value proposition*
- QEB - Questionário de *Employer Branding*
- RH - Recursos humanos

Índice geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Abreviaturas e símbolos	iv
Índice de figuras	vii
Índice de quadros	viii
Introdução	1
Capítulo 1 – Ambiente e antecedentes do <i>employer branding</i>	3
1.1. O <i>marketing</i> e as marcas	3
1.2. Capital humano e talento.....	6
1.3. Globalização, tecnologia e novos modelos de trabalho	10
1.4. <i>Engagement</i> : o compromisso emocional	11
1.5. Cultura organizacional como factor de atractividade	16
Capítulo 2 – Conceito, dimensões e impactos do <i>employer branding</i>	20
2.1. <i>Employer branding</i> e <i>Employee value proposition</i>	20
2.2. A comunicação da <i>employer brand</i>	25
2.2.1. Comunicação interna	25
2.2.2. Comunicação externa	27
2.3. <i>Employer branding</i> na vida das organizações e responsabilidade social	28
2.4. Modelos de liderança	29
2.5. Processos de gestão de pessoas	30
2.5.1. Recrutamento	33
2.5.2. Acolhimento e integração	33
2.5.3. Desenvolvimento de competências e progressão de carreira	33
2.5.4. Ambiente de trabalho	34
2.5.5. Avaliação de desempenho	34
2.5.6. Compensação, reconhecimento e incentivos	36
2.5.7. Saída	37
2.6. <i>Employer branding</i> ao longo da vida das organizações	37
2.7. Implementação de um projecto de <i>employer branding</i>	39

2.8. Monitorização do <i>employer branding</i>	42
Capítulo 3 – Enquadramento metodológico	46
3.1. Opções metodológicas	46
3.2. Objectivos da investigação	46
3.2.1. Objectivo geral	46
3.2.2. Objectivos específicos	47
3.2.3. Hipóteses de estudo	47
3.2.4. Modelo conceptual	47
3.3. Caracterização da instituição	48
3.3.1. Participantes	49
3.4. Instrumentos	49
3.4.1. Questionário de <i>Employer Branding</i> (QEB)	49
3.4.2. Entrevista semiestruturada	50
3.5. Procedimentos	50
Capítulo 4 – Resultados	52
4.1. Análise da consistência interna do QEB	52
4.2. Estatísticas descritas e análise de frequências	53
4.3. Relação entre as estratégias de <i>employer branding</i> e compromisso dos colaboradores (ambiente interno)	55
4.4. Impacto das estratégias de <i>employer branding</i> na percepção geral dos colaboradores e no ambiente interno e externo	57
Capítulo 5 – Discussão dos resultados	60
Conclusão	64
Linhas de investigação futura	66
Referências bibliográficas	66
Anexos	76
Anexo 1 – Questionário de <i>Employer Branding</i>	
Anexo 2 – Guião de entrevista	
Anexo 3 – <i>Outputs</i> SPSS	

Índice de figuras

Figura 1 – Componentes do Talento	9
Figura 2 – Factores de compromisso avaliados pela Stanton Chase Portugal	14
Figura 3 – Categorização das organizações em termos de <i>engagement</i>	15
Figura 4 – Os três níveis de cultura de Edgar Schein	17
Figura 5 – Estrutura do <i>employer branding</i>	18
Figura 6 – Modelo EVP	21
Figura 7 – Modelo heurístico	22
Figura 8 – <i>Marketing</i> interno	26
Figura 9 – <i>Marketing</i> externo	27
Figura 10 – <i>Brand Touchpoint Wheel</i> das práticas de marketing e <i>branding</i>	31
Figura 11 – <i>Brand Touchpoint Wheel</i> usada pela Philips	32
Figura 12 – Ciclo de gestão de desempenho	36
Figura 13 – Modelo de Gestão de projectos de <i>Employer Branding</i> (Stanton Chase Portugal)	41
Figura 14 – Profundidade da Monitorização	42
Figura 15 – Estratégias de <i>Employer Branding</i> quanto ao seu sucesso	43
Figura 16 – Modelo conceptual	48
Figura 17 – Perfil de médias	54

Índice de quadros

Quadro 1 – Índices de consistência interna do QEB (escala global e subescalas)	53
Quadro 2 – Grau de concordância com as estratégias de <i>employer branding</i>	55
Quadro 3 – Relação entre as estratégias de <i>employer branding</i> e o compromisso dos colaboradores (ambiente interno)	57
Quadro 4 – Estratégias de <i>employer branding</i> explicativas da percepção geral dos colaboradores	58
Quadro 5 – Variáveis explicativas da opinião do público externo à organização	59

Introdução

A capacidade de uma empresa construir uma imagem que a torne desejável exige a criação e apresentação de propostas de valor que atraiam os seus talentos actuais e potenciais. Deste modo, é fundamental que, enquanto entidade empregadora, a organização tenha bases reais e traga consigo o que há de único, no sentido de reflectir o seu real ambiente de trabalho (Priyadarshi, 2011).

Face a esta situação, o *employer branding* tem vindo a ser, cada vez mais, privilegiado na área dos recursos humanos (RH), mais concretamente no recrutamento de talentos e na retenção dos melhores colaboradores, pois os profissionais estão sempre atentos ao mercado e, perante uma nova e atraente oportunidade, simplesmente trocam de empresa (Tanwar & Prasad, 2016). Neste sentido, é fundamental que as empresas valorizem os seus colaboradores de forma a que os mesmos se sintam satisfeitos no que diz respeito à sua missão, visão e valores, políticas de compensação e incentivos, desenvolvimento de carreira, processos de gestão e cultura e ambiente de trabalho (Chauhan & Mahajan, 2013).

O *employer branding* é, ainda, utilizado para promover uma imagem de marca que permita às empresas diferenciar-se da concorrência e serem consideradas o melhor local para se trabalhar, porque os profissionais além de estarem mais exigentes no que diz respeito às funções que desempenham, procuram organizações que lhes agreguem valor e que considerem as suas necessidades e expectativas (Maheshwari, Lodorfos, & Jacobsen, 2014).

Em síntese, as disciplinas de Marketing e Gestão RH têm convergido para suportar as premissas citadas no que concerne ao *employer branding*. De facto, a investigação tem mostrado que os atributos da *employer brand* afetam a imagem da empresa como empregadora, que esta gera informações que contribuem para a formação de um contrato psicológico entre a empresa e o profissional e que o esforço de *branding* e comunicação do empregador reforça cultura organizacional. E que a lealdade à marca, estimula a produtividade do colaborador (Backhaus & Tikoo, 2004)

A presente investigação insere-se nesta temática e visa avaliar o impacto que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, têm sobre o seu universo de colaboradores (ambiente

interno) e no público externo (ambiente externo). Em termos de estrutura, este trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos, dois dos quais se centram na revisão da literatura. Os três restantes apresentam os dados empíricos decorrentes da investigação.

No primeiro capítulo procurou-se fazer um enquadramento sobre o ambiente e os antecedentes do *employer branding*, nomeadamente os conceitos de capital humano e talento à luz dos desafios dos novos mercados de trabalho.

No segundo capítulo, explorou-se o conceito, dimensões e impactos do *employer branding*. Em concreto, abordámos o conceito basilar do *Employee value proposition* (EVP), a importância da comunicação e suas dimensões interna e externa, os aspetos mais relevantes consoante o estágio de vida das organizações, o seu impacto nos modelos de liderança e nos processos de gestão de pessoas, a *employer brand* face ao ambiente externo, as questões da satisfação, compromisso e retenção e linhas-chave para a implementação de um projecto de *employer branding*.

No terceiro capítulo, efetuámos o enquadramento metodológico do estudo, com a descrição das hipóteses equacionadas, da instituição alvo e dos instrumentos utilizados.

No quarto capítulo, apresentamos os resultados obtidos com o nosso estudo, no que concerne à relação entre as dimensões do *employer branding* e as percepções visíveis nos ambientes internos e externos da empresa.

No quinto e último capítulo, discutimos os resultados, seu alinhamento com outros estudos realizados no passado e grandes linhas de conclusões.

Capítulo 1 – Ambiente e antecedentes do *employer branding*

1.1. O *marketing* e as marcas

As diversas esferas da nossa vida são caracterizadas por percepções da realidade, emoções e sentimentos, que nos levam a assimilar informação, experimentar sensações e assumir conhecimentos que moldam a nossa relação com o mundo exterior. Segundo Damásio¹ o ser humano está programado para reagir com uma emoção de modo pré-organizado quando determinadas características dos estímulos no mundo, são detectadas individualmente ou em conjunto. Porém, os sentimentos e a sua autoconsciência dão a cada ser humano a capacidade de agir e tomar decisões, pelo que o autor acrescenta que os sentimentos prolongam o alcance da emoção, ao facilitar o planeamento de formas de respostas adaptativas, originais e feitas à medida da situação (Damásio, 2011).

Em termos organizacionais compreende-se, pois, a importância que os gestores atribuem à consolidação de percepções, emoções e sentimentos que despoletam as atitudes e os comportamentos desejados por parte dos seus colaboradores. Estamos a falar dos objectivos mais diversos, como sejam o empenho num resultado, a satisfação e o sentimento de afinidade e pertença, a lealdade a uma marca ou a produtividade num local de trabalho (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

É através do *marketing* e de todas as suas dimensões (foco interno e externo), objectivos (institucional ou focado em produtos e serviços) e instrumentos (política de produto, comunicação/ publicidade, marketing directo/relações públicas, entre outros) que as organizações procuram responder a esta necessidade. Originalmente, o conceito emergiu como uma estratégia por excelência para compreender e influenciar um determinado mercado, em contextos de economias capitalistas de grande consumo, mas actualmente desempenha uma função imprescindível em qualquer instituição (Kotler, 2005).

A *American Marketing Association* (AMA, 2017) define o *marketing* como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega

¹ António Damásio (1944 -), um dos mais reputados neurocientistas a nível mundial.

de valor para os clientes, bem como a gestão do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. O *Chartered Institute of Marketing* (Chartered Institute of Marketing [CMI], 2007, p. 14), por sua vez, numa visão mais holística refere que o *marketing* é uma função

“estratégica que cria valor estimulando, facilitando e satisfação da procura dos clientes. Faz isso através da construção de marcas, incentivando a inovação, desenvolvendo relacionamentos, criando um bom serviço ao cliente e benefícios comunicacionais. Com uma visão centrada no cliente, o marketing traz retorno positivo do investimento, satisfaz os acionistas e as partes interessadas dos negócios e da comunidade, e contribui para mudanças comportamentais positivas e para negócios sustentáveis”.

Entre as múltiplas componentes do *marketing*, existe uma função cuja importância sobressai: a gestão da **marca** (*branding*). Segundo a *American Marketing Association* (2017) marca pode ser um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou o serviço de uma organização vendedora diferente dos de outros vendedores concorrentes. Por outro lado, Godin² (2009), define marca como o conjunto de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que, em conjunto, representam a decisão do consumidor de escolher um produto ou serviço sobre outro. Se o consumidor (seja um negócio, um comprador, um eleitor ou um doador) não pagar um valor adicional, não fizer uma selecção ou não espalhar a palavra, então não existe um valor de marca para esse consumidor.

Em suma, podemos assumir uma marca como a representação simbólica de uma entidade, qualquer que ela seja, algo que permite identificá-la de um modo imediato como, por exemplo, um sinal de presença, uma simples pegada. Na teoria da comunicação, pode ser um signo, um símbolo ou um ícone. Uma simples palavra pode referir uma marca (Virgin, 2017).

A marca e as consequentes estratégias de *branding*, originalmente, foram usadas para diferenciar produtos tangíveis, mas ao longo dos anos, foram sendo progressivamente aplicadas a pessoas, lugares e empresas diferenciadoras (Moroko & Uncles, 2008).

² Seth Godin (1960-), especialista norte-americano em *marketing*, estratégia e inovação.

Segundo Kotler³ (2005), a marca assume vários níveis de significados: (1) a marca tem o poder de trazer à mente certos atributos; (2) benefícios funcionais e emocionais; (3) transmite os valores da empresa; (4) representa determinada cultura; (5) pode projectar certa personalidade; (6) e sugere o tipo de consumidor que pode ser usuário de determinado produto.

As associações ou atributos ligados à marca materializam-se em pensamentos ou percepções que são evocadas na mente dos que com ela convivem, pois, uma marca gera respostas emocionais ou até sensoriais (*e.g.*, visuais, olfactivas, gustativas, quando estamos perante marcas do sector alimentar/bebidas). Estes atributos são elementos essenciais da imagem da marca, a qual se pode definir como um conjunto consolidado de características e de benefícios simbólicos e/ou funcionais que residem na memória do público (Barrow & Mosley, 2005).

Deste modo, podemos encarar o capital humano como um destinatário de uma estratégia de *branding*, pelo que a *employer brand* (marca de empregador)⁴, tem um quadro conceptual similar. Assim, existem inúmeros benefícios simbólicos (*e.g.*, prestígio da firma, reputação de respeito pela sustentabilidade, eventual carácter de referência na inovação) e alguns mais concretos e tangíveis (*e.g.*, compensação por mérito, investimento no desenvolvimento de competências, flexibilidade de horários) associados à marca (Becker, 1994).

Nos vários ‘momentos-chave’ da relação empregador-colaborador, seja no recrutamento, na integração ou na decisão de abraçar ou não um projecto alternativo, esta marca tem-se revelado decisiva. Efectivamente, a compatibilização da imagem pessoal, resultado da autoconsciência individual, com a imagem da *employer brand*, com o seu conjunto de valores, atributos e características associadas, é relevante na tomada de decisão profissional (Judge & Cable, 1997).

Esta questão encontra uma base teórica adicional nas teses relativas à identidade social, que postulam que as pessoas constroem o seu autoconceito através do sentimento de pertença a determinados grupos sociais (Tajfel, 1982). De forma mais clara, a imagem e reputação do grupo com que nos identificamos contribui para a imagem que temos de nós próprios. E tal como o consumidor orienta, em grande parte, as suas decisões de consumo em função de associações positivas com certas marcas, também o profissional tende a abraçar o projecto

³ Philip Kotler (1931-), professor e consultor, considerado unanimemente o pai do *marketing*.

⁴ O conceito de *employer brand* será aprofundado no ponto 2.6. *Employer brand* face ao ambiente externo: reputação e imagem.

organizacional que lhe parece, racional e emocionalmente, mais identificado com os seus valores, princípios e condutas na vida em sociedade (Collins & Stevens, 2002).

Em suma, parece ser consensual que o *employer branding* partilha boa parte das bases teóricas com o *branding* empresarial, institucional ou de produtos e serviços e tem impacto num conjunto alargado de *stakeholders*, que além do “mercado alvo” natural – com impacto nos actuais e possíveis futuros empregados e gerando sinergias entre imagem interna, externa e marca institucional (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010).

1.2. Capital humano e talento

O termo capital pressupõe um activo, um recurso produtivo, que enriquece e acrescenta valor ao seu detentor. Contudo, nas organizações tradicionais actuais, o elemento humano ainda é encarado como um recurso indiferenciado, quase como uma *commoditie*. Numa perspectiva mais global, da sociedade em geral, os défices de educação, saberes, qualificações ou competências são uma prova de que, nesta matéria, ainda não se passou, efectivamente, das palavras aos actos (Becker, 1994).

O conceito de **capital humano** tem as suas raízes mais profundas nas abordagens de Adam Smith⁵, na sua obra ‘A Riqueza das Nações’, de 1776, onde é encarado como mais um factor de produção, a par de um capital técnico ou financeiro. Mais recentemente, durante a última metade do século XX, os estudos de Theodore Schultz⁶, de Arthur Lewis⁷ e de Gary Becker⁸ aprofundam as relações causa-efeito entre o investimento em desenvolvimento de capital humano (i.e. a educação) e o crescimento económico. Por sua vez, o recente conceito de capital intelectual vem enquadrar a valor do capital humano num conjunto mais amplo e integrado de activos intangíveis – o conhecimento, o capital estrutural (*e.g.*, processos, estruturas, bases de dados) e o capital relacional (*e.g.*, relações com *stakeholders*) – de importância vital para qualquer sociedade ou organização (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

⁵ Adam Smith (1723-1790), filósofo e economista britânico, considerado o pai da economia moderna.

⁶ Theodore Schultz (1902-1998), economista americano que inspirou um grande número de trabalhos sobre a teoria do capital humano e que foi laureado com o Prémio Nobel da Economia em 1979.

⁷ Arthur Lewis (1915-1991), economista britânico que recebeu o Prémio Nobel da Economia em 1979.

⁸ Gary Becker (1930-2014), economista americano que foi laureado com o Prémio de Ciências Económicas em 1992 por ter estendido os domínios da análise microeconómica para comportamento e interacção humana.

O capital humano pode assim aportar contributos como o conhecimento e as competências, que no contexto da gestão organizacional, se encontram intimamente relacionados com o **talento**, que contribui decisivamente para alcançar os objectivos da organização (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

A consultora internacional McKinsey desenvolveu no final da década de 90, do século passado, o conceito de ‘guerra pelo talento’, encarado a partir daí como um desafio estratégico e determinante para o desempenho empresarial (McKinsey, 2017).

Um estudo desenvolvido por Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001), publicado no livro *The War for Talent* que contou com testemunhos de 13.000 executivos, em mais de 120 empresas, e incluiu *case studies* de 27 empresas de referência, demonstrou que uma gestão eficiente do talento conduz a uma melhoria da performance. Segundo os autores, as empresas que são capazes de atrair, desenvolver e reter executivos de excelência aumentam em média a rentabilidade aos accionistas em 22 pontos percentuais. O estudo original advogou, ainda, que tanto em tempos de turbulência como em épocas de estabilidade, a gestão do talento é decisiva para o sucesso de qualquer organização, pelo que a questão crítica será, basicamente, a criação de uma efectiva *pool* (plataforma) de talento, porque a vantagem competitiva estará no talento de excelência e na capacidade de o gerir adequadamente.

Na análise efectuada, defendeu-se que o talento se estava a tornar uma variável mais essencial que o capital financeiro, a estratégia ou a investigação e desenvolvimento tecnológico. Actualmente, o capital é mais acessível às boas ideias e aos projectos que denotam sustentabilidade e têm mobilidade acrescida pelo mundo; as estratégias são transparentes e facilmente copiáveis; e o ciclo de vida das tecnologias está a ficar cada vez, mais curto, pelo que a sua duração limitada, rápida obsolescência e imitação tornam esta variável pouco decisiva. O talento primará assim pela diferenciação (Nankervis & Compton, 2006).

A questão demográfica também veio conferir urgência à questão, pois as alterações que têm vindo a ocorrer, nos EUA, na Europa e nos países asiáticos (*e.g.*, Japão, Coreia do Sul), com as gerações pós-*baby boomers* de dimensões mais reduzidas e o envelhecimento da população, trouxeram um desequilíbrio entre a procura e a oferta de trabalhadores qualificados e talentosos.

A título de exemplo, a *Employment Policy Foundation*, nos EUA, previu que o país iria ter um défice de 35 milhões de trabalhadores em 2030. Como tal, corolário destas questões, tem-se defendido um maior empenho na comunicação e reforço da proposta de valor a oferecer ao talento profissional – e recomendado estratégias mais ambiciosas para a atractividade das organizações e o recrutamento de talentos, nomeadamente no que concerne aos trabalhadores do conhecimento (Martin, 2005).

Como podemos então definir talento? As abordagens são diversas. No mundo artístico ou no mundo desportivo, é fácil ligar o talento a performances de excelência, que geram em todos nós admiração, emoção e inspiração. Em termos gerais, o debate persiste sobre a natureza do talento: será predominantemente uma construção inata, será essencialmente adquirido, ou resultará da interação entre estas duas dimensões - natureza e criação/ desenvolvimento humano (Meyers, Van Woerkom, & Dries 2013). No mundo empresarial, a definição nunca foi óbvia ou consensual, mas existirão linhas conceptuais a explorar. Uma definição interessante, publicada no *Business Journal da Gallup*, no artigo *How Great Managers Define Talent* (1999) refere que o talento é visto como um padrão recorrente de pensamento, sentimento ou comportamento que pode ser aplicado de forma produtiva. Nesta visão, é de salientar a noção de ‘recorrente’, isto é, seremos talentosos naquilo que fazemos muitas vezes, com eficiência (no processo) e eficácia (resultado). Uma questão-chave será, pois, encontrar a correspondência entre o talento de um indivíduo e o seu papel funcional, numa equipa ou organização.

Muitas outras abordagens académicas e empresariais definem o talento não como um atributo, mas como um substantivo que caracteriza os profissionais mais capazes e/ou com maior potencial para o futuro. Nesta óptica, Morten Kamp (2013, p. 1), consultor *blogger*, na área do capital humano, propõe a definição de talento como

“uma pessoa que possui habilidades especiais que são difíceis de copiar ou imitar, sendo um actor de alto desempenho com competências de importância estratégica que não podem ser prontamente desenvolvidas, e que a falta dessas habilidades e competências afectaria a vantagem competitiva da respectiva empresa”.

Na nomenclatura da consultoria, em particular em abordagens e projectos de Gestão de Talento, encontramos as categorias de *High Flyers* ou *Top Performers* num esforço de segmentação e discriminação positiva do universo de colaboradores (Burkitt & Zealley, 2006).

Uma visão recorrente, que a Stanton Chase Portugal (Figura 1) aplica nos seus projectos de consultoria, é que o talento engloba as seguintes dimensões: (1) a performance, que combina a eficiência (forma com conduz determinado processo) e a eficácia (resultados que obtém); (2) a capacidade/potencial de evolução, que caracteriza o conjunto de valores, atitudes, comportamentos e competências, cuja presença conjugada, permitirá antever desempenhos de excelência; (3) as competências, que dizem respeito a formas estruturadas de acção, em contexto profissional, de cariz técnico ou comportamental; (4) e a motivação, que se refere aos traços que evidenciam a vontade e o compromisso em fazer mais e melhor (Stanton Chase, 2017).

Figura 1 – Componentes do Talento (modelo da Stanton Chase Portugal)



Fonte: Elaboração própria

O alvo preferencial das organizações serão, portanto, profissionais que tenham uma combinação equilibrada e com níveis elevados evidenciados nestas quatro dimensões.

1.3. Globalização, tecnologia e novos modelos de trabalho

A globalização é um processo gradual que surgiu há cerca de cinco séculos, mas que se acentuou drasticamente nas últimas décadas, e cujas consequências e impactos têm sido bastante relevantes nos mercados de trabalho. Num primeiro nível, devido à possibilidade crescente de mobilidade transfronteiriça, internacional/continental e global de profissionais. Promoveu, ainda, um maior acesso à informação, maior acessibilidade e menor custo das viagens, crescente mitigação das barreiras legislativas e regulatórias no exercício de diversas profissões a nível transnacional, uma maior integração das novas tecnologias nos ambientes de trabalho, a expansão das empresas multinacionais e a consequente mobilidade de carreiras. Tal despoletou a emergência de um mercado de trabalho global e de uma efectiva “circulação de cérebros” (Solimano, 2008).

A mudança no paradigma do trabalho é também uma evidência que causa um forte impacto nas questões da motivação e do compromisso dos profissionais. De facto, a natureza e essência, do trabalho mudaram nas últimas décadas e mudarão ainda mais, num futuro próximo. Enquanto, durante séculos, tínhamos o predomínio de sectores primários (extractivos) e industriais, em que havia recursos tangíveis transformados em produtos finais concretos, hoje temos uma realidade diversa, centrada em dois pontos: (1) a primazia dos serviços como grande sector económico; (2) e em termos de valor, a importância dos activos intangíveis (OECD, 2011).

Efectivamente, são as marcas, as inovações tecnológicas, o conhecimento e reputação e os níveis de qualidade que marcam a diferença entre as empresas e, num cenário concorrencial, separam as que sobrevivem e florescem das que estagnam e desaparecem. Existem, cada vez mais, organizações que, na actualidade, apenas gerem e processam informação e conhecimento e o seu peso no tecido económico tende a aumentar. Esta situação tem provocado um fenómeno por todos reconhecido de ‘virtualização’ do trabalho, em que o profissional apenas trabalha, a partir de uma *interface* informática, em ‘matérias-primas’ não palpáveis como dados e informação. Isto vem alterar completamente a importância do espaço físico (tornando-o secundário) e do tempo (banalização dos horários) (Minchington, 2006).

De facto, hoje e cada vez mais, existem pessoas a trabalhar sem horários definidos, que não são reguladas por rituais diários, mas sim pela qualidade do trabalho apresentado e pelo

cumprimento de prazos, sendo o trabalho, muitas vezes, realizado à distância (teletrabalho). Verifica-se, assim, que as competências técnicas não serão tão relevantes como as aptidões para liderar, coordenar, gerir o tempo com eficácia, responsabilidade, flexibilidade e ter a adaptabilidade para antecipar desafios ou mudar sob situações de pressão – as designadas *soft-skills* (Robles, 2012).

Existem, ainda, desafios socioculturais, aos quais é necessário responder, uma vez que, da mesma forma que o contexto influencia o Homem, o Homem também condiciona o contexto. Importa sublinhar, que a nova geração Y⁹ é muito diferente das anteriores, em todas as sociedades ocidentais (Martin & Beaumont, 2003). São profissionais dotados de elevados graus de educação e formação que procuram a realização profissional, a aprendizagem constante e o equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Deste modo, não apresentam uma orientação tão individualista e materialista como a geração anterior, nem a fidelidade a um único local de trabalho. Face a esta situação, é fundamental promover ambientes profissionais saudáveis, que além de se focarem nos resultados, também enfatizem a cultura do mérito e a qualidade de vida dos colaboradores. Respeitar o seu pensamento independente e o seu sentido ético/ de responsabilidade, dar *feedback* constante e imediato, proporcionar trabalhos desafiadores e com liberdade para a criatividade e proporcionar flexibilidade, e serão modos de corresponder às expectativas e aproveitar o grande potencial destas gerações (Martin, 2009).

1.4. *Engagement*: o compromisso emocional

Na gestão de capital humano, tão importantes como as vertentes cognitivas e técnicas, são as vertentes emocionais e motivacionais, pelo que o compromisso e empenho – *engagement* – constituem variáveis críticas que importa estudar e compreender. Este *engagement* revela-se como estados psicológicos, características pessoais e comportamentos no local de trabalho (Macey & Schneider, 2008).

Um colaborador comprometido e empenhado (*engaged*) envolve-se e entusiasma-se com o seu trabalho e age de acordo com os interesses da sua organização. De acordo com a *Scarlett Surveys*¹⁰, o *engagement* diz respeito ao vínculo emocional positivo ou negativo que o

⁹ Nome convencional para designar os nascidos pós-1980.

¹⁰ Consultora internacional com mais de 50 anos de experiência no estudo dos factores motivacionais.

colaborador tem com a função que desempenha e com o empregador, e que influencia directamente, a sua vontade de progredir, aprender e apresentar resultados. O compromisso e o empenho vão além da mera satisfação e conforto, dimensões monitorizadas através dos denominados estudos de clima organizacional (Saks, 2006).

Segundo o *Institute of Employment Studies* (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004), um colaborador comprometido apresenta algumas características gerais, nomeadamente: (1) fala positivamente da sua organização e assume, no exterior, o papel de embaixador da marca; (2) manifesta uma ligação emocional à organização e um forte sentimento de pertença; (3) envolve-se mais intensamente nos processos de tomada de decisão, uma vez que sente que as suas perspectivas são valorizadas; (4) e sente que existem oportunidades para o crescimento profissional e o desenvolvimento de competências.

O *Institute of Employment Studies* também identificou um conjunto de componentes de base que necessitam de ser construídos para que os níveis de *engagement* possam ser elevados, entre os quais: (1) a qualidade da gestão e da liderança; (2) uma comunicação horizontal e vertical fluida; (3) uma cooperação interna efectiva; (4) um foco no desenvolvimento e na aprendizagem constante; (5) um compromisso para com o bem-estar do empregado; (6) e políticas claras e transparentes de gestão de RH, nas quais os colaboradores e os gestores se revejam (Robinson et al., 2004).

Como veremos adiante, o *employer branding* justifica-se, a montante, pela assunção de que o capital humano traz valor à organização, pois constitui um recurso diferenciador que dificilmente é imitável (Barney, 1991). Pela natureza do ser humano, este valor apenas se torna efectivo se existir um vínculo emocional, de compromisso, vontade e empenho, o que nos leva a afirmar que a teoria do contracto psicológico constitui um pilar importante para o *employer branding*. E se, há umas décadas atrás, este contracto assentava na lealdade em troca de segurança e conforto, actualmente, sustenta-se no facto do empregador facultar um ambiente de desafio, realização, aprendizagem e desenvolvimento constante de competências em troca do envolvimento esforçado, comprometido e flexível do profissional. Esta nova ‘proposta de valor’ necessita de ser comunicada eficazmente pelo empregador, para mitigar percepções negativas que a instabilidade e precariedade da vida profissional actual possa causar (Baruch, 2004).

Face a esta situação, as organizações começaram, progressivamente, a transitar) para a aferição de factores que, numa ótica mais estrutural, contribuem para solidificar a relação colaborador-instituição. Questões como a identificação sincera com a missão, a visão e os valores da empresa, a noção de desafio e realização inerente ao projecto de carreira, o conteúdo da função, a valorização/reconhecimento, o grau de autonomia e relação com a hierarquia, a integração na equipa e o equilíbrio vida pessoal e profissional são essenciais. Este fenómeno, conhecido na literatura anglo-saxónica como *employee engagement*, permite compreender como estas variáveis são encaradas e avaliadas (Macey & Schneider, 2008).

De forma sistematizada, apresentamos o modelo da Stanton Chase, aplicado na última década em projectos designados como *engagement surveys*, em diversos ambientes organizacionais (e.g., entidades públicas e privadas, empresas locais e multinacionais). Estes projectos têm tipicamente os seguintes objectivos: (1) obter um retrato objectivo, por dimensões, da satisfação e vínculo emocional dos colaboradores da organização; (2) aferir os traços mais relevantes da cultura organizacional e dos comportamentos e impactos inerentes; (3) e criar planos de acção com intervenções correctivas pertinentes, que permitam fortalecer os aspectos incentivadores e atenuar os aspectos bloqueadores, de forma a maximizar a energia motivacional e o potencial das pessoas (Stanton Chase, 2017). O modelo da Stanton Chase tem sido utilizado, em diversos projectos de consultoria, com reconhecido sucesso, ao nível da sua adequação à realidade e na capacidade de explicitar relações causais nas dimensões do *engagement*. A sua elaboração teve em conta o “estado da arte” da investigação internacional sobre esta temática.

A base teórica do *survey* pressupõe que a *performance* de uma organização está correlacionada com o **compromisso** dos seus colaboradores e respectivas equipas, sendo este compromisso conseguido através da ponderação entre o **apoio** e o **desafio**. Estas dimensões podem ser definidas da seguinte forma: (1) o apoio assenta em factores e dimensões que asseguram conforto, comodidade, percepções de bom acolhimento, bem-estar, satisfação e equidade; (2) e o desafio assenta em factores e dimensões que proporcionam motivação, estímulo para ir mais longe, reconhecimento e sensações de realização pela superação de obstáculos e limites (Saks, 2006).

Este modelo causal permite passar de uma mera avaliação da satisfação (conjuntural) para uma efectiva avaliação de ligação emocional e compromisso (estrutural). Os factores de

compromisso considerados prioritários encontram-se evidenciados na Figura 2 (Stanton Chase, 2017).

Figura 2 – Factores de compromisso avaliados pela Stanton Chase Portugal



Fonte: Elaboração própria

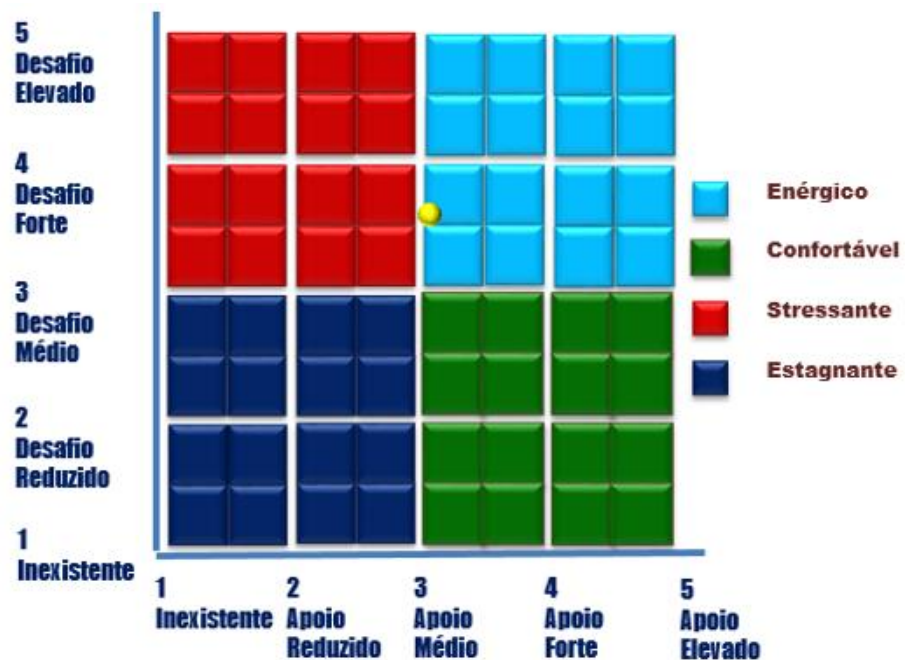
Deste modo, existem factores de compromisso que assentam, sobretudo, no apoio que a organização proporciona ao colaborador, nomeadamente: (1) a remuneração e benefícios, que dizem respeito a todos os componentes de retribuição directa pelo trabalho realizado, remuneração fixa e variável, de natureza financeira e não financeira; (2) a cultura e ambiente de trabalho que se referem a todas as variáveis influenciadoras do conforto do colaborador, em contexto de trabalho, na organização como um todo, no que concerne às relações inter-equipas; (3) a comunicação e imagem que se relacionam com os aspectos relativos ao conhecimento individual e colectivo sobre as matérias essenciais da vida da empresa (*e.g.*, estratégia, operações, papéis, funções) que são reveladoras da eficácia da comunicação interna e reputação conseguida, pela comunicação e consequente imagem externa; (4) e a equipa que inclui todas as variáveis, dinâmicas e relações que afectam o conforto do colaborador em contexto de trabalho intra-equipa (Saks, 2006).

De outro modo, existem factores de compromisso que representam, essencialmente um desafio, com que a organização poderá estimular os seus colaboradores, designadamente: (1) a missão, visão e valores, que caracterizam o conhecimento e identificação genuína com os elementos essenciais da identidade e cultura da empresa e do seu papel social; (2) o desenvolvimento de carreira, que diz respeito a todas as variáveis conducentes à percepção de crescimento e

realização pessoal e profissional, ao longo do tempo, com que a organização estimula o seu colaborador; (3) os processos de gestão, que se referem aos aspectos relativos aos *standards* organizacionais instituídos (*e.g.*, processos, gestão, liderança) e a forma como estes orientam as pessoas na senda da performance e dos resultados; (4) e a função, que descreve os níveis de apreço e identificação genuína com as responsabilidades e tarefas diárias, numa óptica de satisfação individual e sentimento de pertença colectivo (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008).

Tendo em conta os pressupostos teóricos do modelo aplicados às várias organizações e aos resultados obtidos, é possível obter a seguinte síntese gráfica entre factores de apoio e desafio (Figura 3).

Figura 3 – Categorização das organizações em termos de *engagement* (metodologia Stanton Chase Portugal)



Fonte: Elaboração própria

Em concreto: (1) a ‘organização estagnante’ proporciona níveis reduzidos de apoio e de desafio; (2) a organização confortável fornece níveis elevados de apoio, mas reduzidos de desafio; (3) a ‘organização stressante’ oferece níveis reduzidos de apoio, mas elevados de desafio; (4) e

organização enérgica caracteriza-se por níveis elevados tanto de apoio como de desafio (Cartwright & Holmes, 2006).

1.5. Cultura organizacional como factor de atractividade

A **cultura organizacional** pode ser definida como o conjunto de valores, práticas enraizadas, competências reconhecidas e ‘formas de fazer as coisas’ que caracterizam uma organização e a distinguem de todas as outras, nomeadamente, no que diz respeito à liderança, tomada de decisão, como se enfrenta a incerteza e a mudança, como se lida com o conflito e como se valorizam as pessoas – e que condicionam o alinhamento (*fit*) organização – indivíduo (O’Reilly, 2008).

O conceito foi estudado, proposto e popularizado por Edgar Schein¹¹, segundo o qual a cultura organizacional é um padrão de suposições básicas inventado, descoberto, ou desenvolvido por um determinado grupo, à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna que foi aprimorado o suficiente para ser considerado válido e, portanto, é para ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1988). Segundo o autor existem três níveis de cultura: os artefactos e comportamentos, os valores e normas expostas, e os pressupostos/assunções fundamentais (Figura 4).

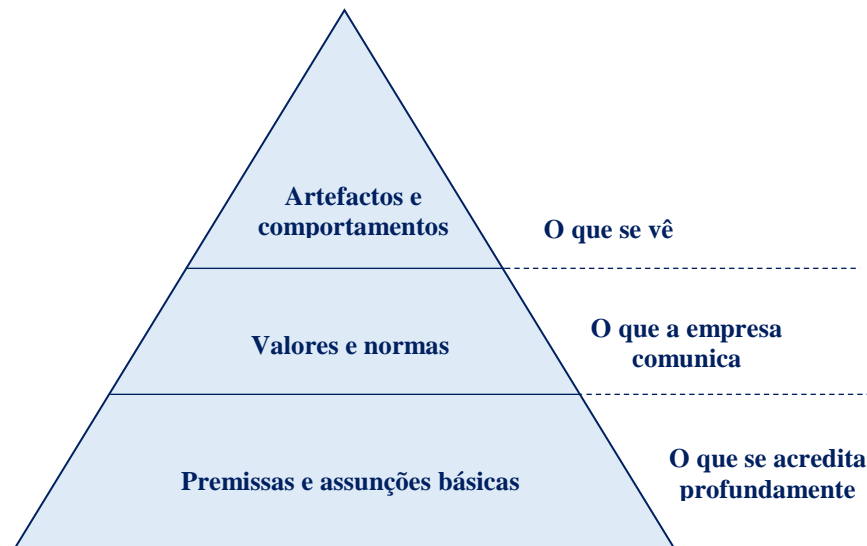
Os artefactos e comportamentos dizem respeito ao que é tangível e está realmente visível na cultura, designadamente, as características da organização que podem ser facilmente vistas, ouvidas e sentidas pelos colaboradores ou outras pessoas que interajam com a organização. Bons exemplos serão, a forma de vestuário instituída pela empresa, o mobiliário dos espaços de trabalho, as instalações e o respectivo *layout* físico, a forma de comunicação, o comportamento dos empregados (maior ou menor formalidade), a missão, a visão e os objectivos comunicados e promovidos.

Os valores e normas expostas referem-se às estratégias, objectivos globais, modelos de actuação, códigos de conduta e metas partilhadas de forma explícita, pelo grupo.

¹¹ Edgar Schein (1928-), académico norte-americano, professor na Sloan School of Management (MIT) durante cerca de 40 anos, que criou o conceito de cultura organizacional.

Os pressupostos/assunções fundamentais, por sua vez, são suposições que estão profundamente consolidadas no pensamento do dia-a-dia, são auto-evidentes e condicionam o comportamento de modo inconsciente (*e.g.*, tempo, espaço, natureza humana e sua reacção a incentivos e punições, entre outros).

Figura 4 – Os três níveis de cultura de Edgar Schein



Fonte: Schein (1988)

Gareth Morgan (1986)¹², descreve a cultura organizacional como um fenómeno vivo e activo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos em que vivem. O'Reilly (2008) acrescenta que a cultura organizacional influencia o compromisso, em diversos sentidos, porque os valores, as normas e as formas de estar que são transmitidas aos colaboradores recém-chegados condicionam ou influenciam fortemente o seu sentimento de pertença e o anteriormente referido contracto psicológico.

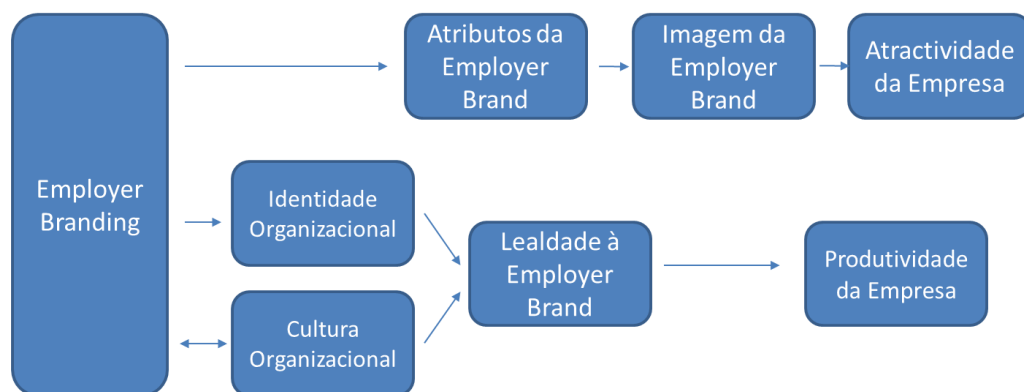
Por outro lado, Goodman e Svyantek (1999) demonstrou que a propensão para determinadas culturas gera níveis superiores de compromisso. É possível agir sobre a cultura, não de forma directa, mas através de iniciativas de *employer branding* coerentes e que se reforcem mutuamente (*e.g.*, iniciativas de marketing interno, eventos que estimulem o trabalho em equipa e respectiva coesão – o designado *team building*).

¹² Gareth Morgan (1943-), teórico organizacional britânico, conhecido como o criador do conceito da metáfora organizacional.

A pesquisa académica e a experiência empresarial fornecem fortes evidências para afirmar que a cultura da organização é deveras importante para a atracção de candidatos e para o seu processo de escolha de emprego. Efectivamente, as suas assunções e crenças sobre a cultura da empresa (sejam elas mais ou menos rigorosas e aderentes à realidade) afectam a validade das decisões de selecção (Cable & Judge, 1996) e são igualmente relevantes para a integração e desempenho do colaborador após a entrada na organização (Schein, 1988). Segundo Maheshkar (2017, p. 19) “a cultura pode ser usada como uma ferramenta poderosa para minimizar os problemas relacionados com a gestão de recursos [e] o ambiente da organização molda a cultura global [pois] o *branding* e a cultura andam de mãos dadas”.

Neste âmbito, Backhaus e Tikoo (2004) construíram um modelo causal, que interliga vários conceitos relevantes para a compreensão das dinâmicas do *employer branding*, entre os quais a cultura organizacional (Figura 5).

Figura 5 – Estrutura do *employer branding*



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004, p. 505)

Neste modelo, a cultura é vista como uma dimensão influenciadora (a montante) e influenciada (a jusante), o que é facilmente compreensível, uma vez que a cultura é algo que condiciona a marca (com a sua componente visível, de artefactos e comportamentos), mas também é moldável por estratégias de *employer branding* conscientes e estruturadas (Schein, 1988).

Ainda segundo Maheshkar (2017), existe uma combinação correcta de traços culturais que reforçam a força da *employer brand* e o seu impacto no universo de colaboradores,

nomeadamente: (1) a criação de igualdade de oportunidades para todos os colaboradores; (2) a inexistência de qualquer discriminação em termos de recompensas ou punições, por trabalho similar efectuado; (3) recompensar ou repreender um colaborador em conformidade com o seu desempenho; (4) compreender o colaborador como indivíduo e manter-se informado sobre o seu contexto pessoal e social; (5) apoiar o empregado em tempos de crise; (6) não dobrar regras organizacionais, mas permitir espaço para flexibilidade e humanidade; (7) permitir uma verdadeira delegação de responsabilidade ou autoridade; (8) e mudar papéis e responsabilidades de modo adequado.

Em suma, as mensagens (tácitas ou explícitas) originadas devem comunicar informações precisas e rigorosas sobre a cultura, com vista a mitigar o risco de percepções erradas dos valores culturais fundamentais (Cable & Judge, 1996). Quando as informações não são fidedignas geram percepções desequilibradas, colaboradores com expectativas não atendidas e mais propensos a sair (Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992).

Capítulo 2 – Conceito, dimensões e impactos do *employer branding*

2.1. *Employer branding* e *Employer value proposition*

É cada vez mais evidente, a pertinência de uma estratégia de *marketing* e de uma marca para comunicar as políticas, princípios e valores da gestão de capital humano de uma organização. Este processo próprio, cada vez mais promovido em termos internacionais, é designado de *employer branding*. Um conceito que se materializa na criação de uma ‘imagem de marca’, assumida e partilhada, que engloba os atributos que a empresa quer valorizar no seu papel de empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível da gestão de capital humano. A marca condiciona a imagem global junto da comunidade de *stakeholders* em que está inserida (e.g., colaboradores, *media*, clientes, fornecedores, público em geral) (Baid & Rao, 2006).

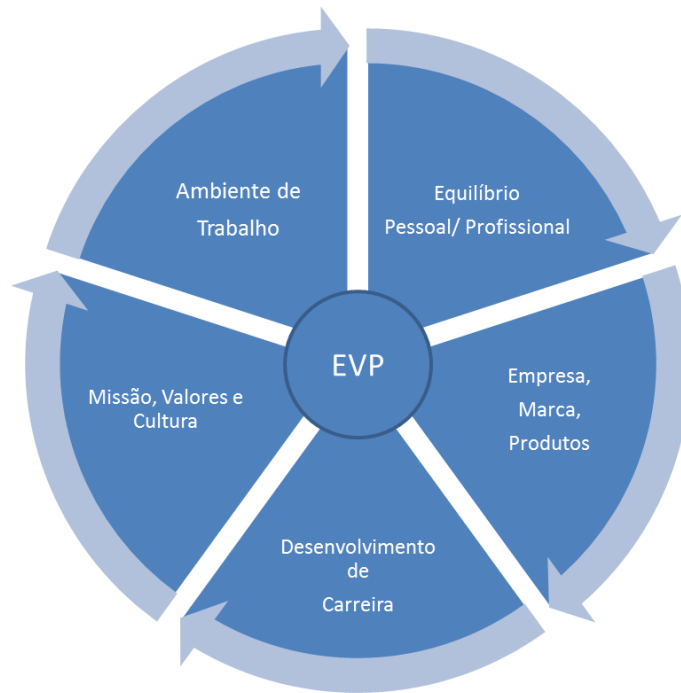
O *employer branding* pode definir-se como uma estratégia de longo prazo, focalizada para gerir as percepções de empregados, potenciais empregados e outros públicos interessados (*stakeholders*) relativamente à essência de uma organização enquanto entidade empregadora (Sullivan, 2004).

Segundo Ambler e Barrow (1996, p. 8) o *employer branding* consiste no "pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora". A definição da *Conference Board* (Backaus & Tikoo, 2004, p. 1) propõe-nos que o *employer branding* “estabelece a identidade da empresa como empregadora e abrange o sistema de valores, políticas e comportamentos em direcção aos objectivos de atrair, motivar e manter os actuais e potenciais empregados”.

Segundo Minchington (2010) núcleo de uma estratégia de *employer branding* (Figura 6) será o conceito de *employee value proposition* (EVP) – a proposta de valor do empregador – que consiste numa declaração clara e objectiva que explicita como um determinado produto ou serviço resolve os problemas ou melhora a situação dos clientes (relevância), quais os benefícios específicos oferecidos (valor inerente quantificado) e transmite ao mercado alvo por que deverá optar pelo referido produto em detrimento do da concorrência (diferenciação e atributos únicos).

Transpondo o conceito para o mundo da gestão de capital humano, o EVP será, pois, o conjunto único de benefícios que um empregado recebe em troca das competências, conhecimento, experiência e motivação que traz para uma empresa – a essência do empregador, que deve ser única e inimitável (Minchington, 2006).

Figura 6 – Modelo de EVP

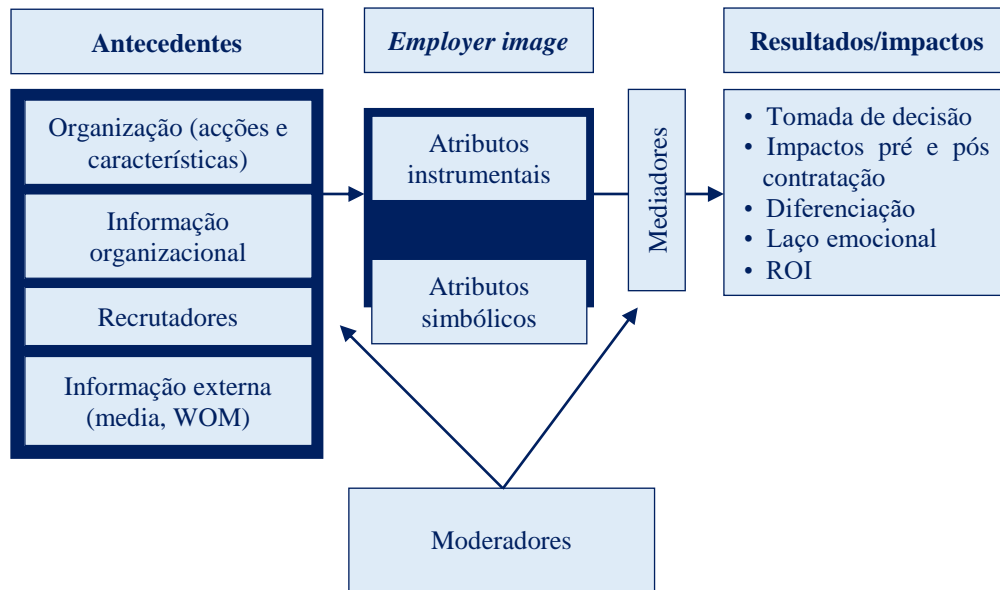


Fonte: Elaboração própria

Os benefícios do *employer branding* estão inerentes à criação de vantagens competitivas em relação a entidades similares, em termos do poder de atração, estímulo e retenção, sendo a congruência entre as diferentes imagens uma das dimensões mais intensamente exploradas (Machtiger, 2004).

Lievens e Slaughter (2016) referem que além da imagem como empregadora, importa considerar a organização em termos de resultados financeiros, de impacto social e como entidade produtora de produtos e serviços, com marcas que contêm em si determinados atributos (Figura 7).

Figura 7 – Modelo heurístico



Fonte: Lievens e Slaughter (2016, p. 408)

De acordo com Highhouse, Diab e Gillespie (2008), a imagem do empregador define-se como uma amálgama de representações mentais transitórias de aspectos específicos de uma empresa que são assumidas pelos indivíduos. Será, portanto, tendencialmente transitória, mutável com o tempo, focada em determinados aspectos e de natureza cognitiva. Deste modo, há que distinguir a imagem de dois conceitos diferentes, sobre ela precedentes: a notoriedade e a identidade.

A notoriedade (*employer awareness*) tem um cariz estável e uma elevada componente afectiva, pelo que determina o grau de conhecimento da existência da empresa, a sua reputação (*employer reputation*) e o juízo de avaliação global junto do público em geral (Cable & Turban, 2003). Lievens e Slaughter (2016) referem, ainda, que o público em geral pode ter sentimentos favoráveis em relação a uma organização (reputação positiva) e/ou uma imagem negativa da que deriva da sua experiência com a mesma.

O conceito de identidade, por sua vez, refere-se às percepções que os membros da organização (colaboradores) percebem ser as características essenciais distintivas da organização e que derivam da sua experiência e conhecimento directo (Dutton, Duckerich, & Harquail, 1994).

O *employer branding* engloba, ainda, componentes de personalidade, diferenciação e consistência.

A personalidade da marca representa os atributos a ela associados, que lhe conferem um estilo próprio e permitem a sua associação a padrões de referência ou experiências, possibilitando a quem interage com a marca uma melhor identificação ou familiarização com a mesma, tornando-a mais apelativa. São exemplos de personalidade da marca, a associação da Nike aos desportistas Michael Jordan e Cristiano Ronaldo ou a identificação da marca Virgin ao seu visionário e fundador Richard Branson, pois caracterizam formas de estar e atitudes perante a vida (*e.g.*, vencer, empreender, arriscar) – no fundo, um conjunto de características humanas associadas a uma marca (Aaker, 1997).

Outro ponto crítico da questão da marca diz respeito à diferenciação, isto é, à sua capacidade de se posicionar e diferenciar de modo eficaz, atingindo os alvos certos com as mensagens e benefícios mais atractivos. As fontes de diferenciação podem ser o segmento alvo específico, a distribuição e usabilidade e o nível tecnológico e/ou o preço. A *employer brand* pode, ainda, focar-se numa dimensão que impacte na atractividade ou compromisso emocional do colaborador (Barrow & Mosley, 2005).

De acordo com o *Corporate Leadership Council* (2006) os EVP's percebidos como pouco atractivos requerem 21% de prémio para conseguirem novos empregados, enquanto EVP's mais atractivos necessitam apenas de 11% de prémio.

Por outro lado, a consistência de uma marca nas suas múltiplas estratégias, dimensões ou pontos de contacto é um factor crítico para o seu sucesso, nomeadamente a sua identidade visual e o respeito pelas normas e regras definidas para todos os suportes físicos ou digitais, tanto no âmbito da comunicação interna como externa. Apesar de não serem tão evidentes, mas igualmente importantes, são as iniciativas efectuadas “à sombra da marca”, que deverão respeitar e transmitir os mesmos atributos, entre os quais: o *marketing*, os processos de recrutamento, a liderança, o desenvolvimento de carreiras e as recompensas que também deverão ser coerentes com os valores transmitidos pela marca (Mosley, 2007).

É, ainda, unanimemente reconhecido que além das referidas componentes, uma marca deve ser caracterizada pela sua: (1) identidade, que diz respeito a tudo o que atrai a atenção e permite uma impressão (*e.g.*, logotipo, slogan, publicidade, missão); (2) imagem, que se refere à primeira e mais imediata percepção que as pessoas têm da marca e que se materializa através de determinados atributos; (3) experiência, que caracteriza o conjunto de percepções acumuladas ao longo do tempo, que resultam das interações com a marca e com tudo o que ela simboliza; (4) e a oferta, que permite identificar os benefícios concretos que a marca proporciona aos segmentos-alvo – os designados benefícios funcionais (Barrow & Mosley, 2005). Todas estas componentes devem ser claras, facilmente identificáveis e valorizadas.

A construção de uma realidade e reputação de ‘bom empregador’ (Berry & Parasuraman, 1995) assenta, assim, num conjunto de questões de diagnóstico/aferição, às quais uma empresa deve ser capaz de responder, nomeadamente:

- A nossa visão, missão e valores são conhecidos, assumidos e valorizados por todos?
- Como otimizar o clima organizacional? Actuais sintomas, necessidades e lacunas?
- Como é que o público interno e externo percepciona a imagem da empresa?
- Quais os traços distintivos da identidade da empresa que lhe conferem simpatia e adesão?
- Quais os ‘produtos e serviços’ desenvolvidos pelos RH da organização? Como são percepcionados? Poderão ser aprimorados?
- Que objectivos de RH poderão ser traçados a curto, médio e longo prazos?
- Quais os factores críticos de sucesso para estes objectivos?

Em termos metodológicos, o desenvolvimento dos conceitos de *employer branding* e EVP. em qualquer organização, utilizando uma abordagem de *marketing*, deve conseguir definir: (1) os segmentos alvo externos (*e.g.*, potenciais candidatos, clientes, accionistas) e internos (*e.g.*, colaboradores juniores ou recém-contratados, seniores); (2) os pontos de contacto, que se referem ao processo de recrutamento e acolhimento, ambiente de trabalho, formação, compensação e incentivos, gestão do desempenho, estatuto e gestão de carreira; (3) e as expectativas dos destinatários que dizem respeito ao orgulho e sentimento de pertença, rigor, profissionalismo, autonomia, flexibilidade na gestão do tempo e promessa de um excelente ambiente de entretajuda e trabalho de equipa. Esta análise é importante para que se possa intervir com projectos concretos de melhoria, de modo a que realidade substantiva suporte as promessas

da marca e da comunicação inerente – maximizando a designada *employer experience* (Barrow & Mosley, 2005).

Já os produtos finais, em termos de comunicação, poderão ser muitos e variados, designadamente: o logotipo e assinatura dos RH, o plano de eventos/relações públicas, os portais de RH (numa óptica de *intranet*), as *newsletters*, os programas ‘Corrente de Talentos’, os projectos de promoção nas universidades e as acções de *team building*. Em suma, todas as acções que ajudem a sedimentar uma imagem da empresa em termos de capital humano e que acrescentem valor no seu relacionamento com o público interno e externo (Barrow, 1990).

2.2. A comunicação da *employer brand*

Uma estratégia de *employer branding* deve estar assente numa visão integrada da comunicação, pois é importante ter em conta que tudo comunica. Não são apenas os processos de gestão de RH, num sentido mais estrito (*e.g.*, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, avaliação do desempenho), mas todas as interações emocionais e sensoriais. Essa comunicação engloba o tangível e visível (*e.g.*, *layout*, decoração e sinalética do edifício) e o intangível (*e.g.*, estilos de liderança, forma de comunicar e estimular a participação em decisões), pois tudo se complementa no sentido de produzir uma ideia mais ou menos definida da entidade empregadora. Todas estas dimensões contribuirão para consolidar a *employer image*, que consiste num conjunto de representações mentais de aspectos específicos de uma empresa, como um empregador, por parte daqueles que com ela interagem. (Lievens & Slaughter, 2016).

Como tal, a estratégia de comunicação deve apresentar homogeneidade, consistência e mensagens e canais orientados para os resultados e não apenas um conjunto avulso de suportes de comunicação (Fleisher & Bensoussan, 2003).

2.2.1. Comunicação interna

Na sua orientação para os actuais colaboradores, o *employer branding* está intimamente ligado às estratégias de *marketing* e comunicação interna. Estas estratégias de *marketing* interno são processos que ocorrem dentro de uma organização com vista a alinhar, motivar e capacitar os

empregados, de todos os níveis da empresa, com vista a atingir a excelência nos desempenhos e na satisfação dos clientes (Papasolomou & Vrontis, 2006).

Segundo Berry e Parasuraman (1995, p. 151), “o marketing interno consiste em atrair, desenvolver, motivar e manter colaboradores por meio de produtos-profissionais que atendam às suas necessidades. O marketing interno é a filosofia de tratar os funcionários como clientes e moldar produtos de trabalho para atender às suas necessidades.

O desafio desta função não é apenas encaminhar as mensagens certas para os destinatários, mas também apresentá-las de modo a que as mesmas reforcem ou mudem positivamente o comportamento dos colaboradores (Burkitt & Zealley, 2006).

A orientação para o cliente interno – colaboradores da organização – e os benefícios daí resultantes constituem os principais factores indutores de uma estratégia de *marketing* interno (Berry & Parasuraman, 1995). Na Figura 8, apresentamos as principais dimensões e acções concretas que apoiam uma comunicação interna de suporte à *employer brand* (utilizadas de forma recorrente em projectos de consultoria nesta área).

Figura 8 – Marketing interno



Fonte: Elaboração própria

2.2.2. Comunicação externa

Como se pode verificar na Figura 9, externamente, o *employer branding* está intimamente ligado ao conceito de atractividade e aos atributos de boa reputação e responsabilidade social, para os quais as organizações desenvolvem iniciativas e estratégias concretas (Crawford, 2015).

Figura 9 – Marketing externo



Fonte: Elaboração própria

O grande objectivo, cumprindo o desígnio da atractividade, é estabelecer a organização como um “first choice employer”, com factores distintivos, e assim captar o melhor talento no mercado. Paralelamente, os profissionais atraídos desenvolvem um conjunto de pressupostos sobre a *employer brand*, com maior identificação com os valores da empresa e incrementando os seus níveis de engagement e futuro compromisso (Backaus & Tikoo, 2004).

Alguns investigadores têm estudado a implementação e sucesso destas acções. Destacamos, entre a investigação já produzida, a impacto de testemunhos na primeira pessoa e mensagens independentes, como por exemplo, vídeos nos websites da organização ou no WOM, o “passa-palavra” (Van Hoye & Lievens, 2007).

2.3. *Employer branding* na vida das organizações e responsabilidade social

Na maioria das organizações, é patente e natural a existência de uma estreita ligação entre a imagem de marca do empregador e a imagem mais geral, em termos institucionais e da relevância e qualidade dos seus bens e serviços (Petrovic, 2008). Esta constatação é facilmente compreensível, uma vez que as empresas com mais notoriedade e sucesso, com uma liderança de mercado ou inovação terão mais facilidade em gerar nos seus colaboradores um sentimento de pertença e de orgulho, mesmo que a estratégia de *employer branding* não seja objectiva e conscientemente trabalhada – em bom rigor, a *employer image* é apenas uma parte de uma complexidade de imagens organizacionais, indissociáveis entre si, como o sucesso económico-financeiro ou a responsabilidade social (Lievens & Slaughter, 2016).

O foco em valores fortes e vinculados, materializados abundantemente em estratégias de responsabilidade social, tem sido outra das tendências incontornáveis das grandes empresas mundiais. Segundo as revistas *S&P100*, *Fortune 500* e *Forbes 1000*, são raras as empresas que constam dos *top rankings* bolsistas ou financeiros que não tenham, de algum modo, a responsabilidade social explícita nas suas estratégias (Lievens et al., 2007).

A responsabilidade social está intimamente relacionada com o conceito de desenvolvimento sustentável e com o modelo do *triple bottom line*, que inclui as vertentes económica, social e ambiental (Elkington, 1998). No fundo, trata-se de um compromisso da empresa em contribuir, voluntariamente, para um impacto positivo dos seus negócios e processos subjacentes na sustentabilidade e qualidade de vida do meio envolvente, não sendo a maximização do lucro (objectivo do *stakeholder* accionista) a sua única e última meta. A empresa deverá atender aos valores éticos e morais que imperam na sociedade e dentro das suas limitações e constrangimentos, contribuir para criar valor acrescentado para a comunidade, em que está inserida, que vai além da geração de riqueza e empregos (Engelund & Buchhave, 2009).

Genericamente, a dimensão de *Corporate Social Responsibility* (CSR) – grau em que uma empresa é percebida como socialmente responsável – é vista como bastante positiva por parte dos colaboradores da organização, candidatos e mesmo os consumidores (Lievens & Slaughter, 2016).

Num estudo recente, desenvolvido no Canadá (Jones, Willness, & Madey, 2014), foram investigadas e testadas duas dimensões da responsabilidade social, nomeadamente: as acções de retribuição à comunidade e as práticas de salvaguarda ambiental. Os resultados revelaram que as organizações onde não havia informação de CSR tinham níveis de orgulho e sentimento de pertença, por parte de quem trabalha na organização, muito inferiores às que possuem qualquer uma destas práticas.

2.4. Modelos de liderança

A *performance* de uma equipa será sempre o espelho de quem a lidera, pelo que um modelo de liderança deve ter em conta diversas condicionantes, nomeadamente: a cultura e os valores da empresa, os processos de trabalho específicos, o nível motivacional, a autonomia e a maturidade desejada para as equipas e outros todos os factores que influenciam o desempenho da função. Paralelamente, o líder deverá compreender o ciclo de gestão global das várias áreas de responsabilidade e ter uma boa auto-consciência e consciência dos outros, pois só assim poderá gerir os recursos e a informação, reportar e tomar decisões e aplicar um conjunto de instrumentos para uma efectiva gestão de talentos (Hogan & Kaiser, 2005).

O estilo da gestão de topo de uma organização, materializado nas suas atitudes, comportamentos e decisões, é uma das variáveis essenciais para a consistência e sucesso de uma *employer brand*. Os estudos sobre compromisso organizacional conduzidos pelo ISR (2002), a nível europeu, consideram esta dimensão como a mais relevante de todas (Barrow & Mosley, 2005). Com efeito, a forma como os líderes conduzem a organização deve ser perfeitamente alinhada com os valores e a proposta de valor.

Uma marca que privilegie a informalidade e a flexibilidade deverá ter líderes informais, próximos dos colaboradores e pouco dados a sinais de distância hierárquica. Por outro lado, uma marca que esteja ancorada em valores como o rigor, a discricção, a exclusividade e o prestígio, terá líderes mais reservados, com maior contenção e cuidado nas suas mensagens e que vinquem bem a hierarquia. A tomada de decisão, a comunicação, a motivação das equipas, a condução de reuniões, a celebração dos sucessos e a forma com se enfrentam as crises e os fracassos, devem ser coerentes com o tipo de liderança existente na organização.

O estilo de liderança de equipas, em cascata, ao nível de toda a organização é um factor que espelha de sobremaneira a cultura da empresa e os traços essenciais da marca do empregador (Smith & Wheeler, 2002). Desde os estilos mais centralizadores aos estilos mais autonomizantes, dos estilos mais orientados a processos aos mais orientados a resultados, da liderança mais transaccional à mais transformacional, cada forma de gerir e liderar manifesta um traço próprio, no qual as pessoas deverão reconhecer a impressão digital da marca da organização – estabelecendo uma ligação directa entre estilo de liderança, cultura organizacional e *performance* (Ogbonna & Harris, 2000).

Neste âmbito, Matuson (2017) refere a existência de uma correlação directa entre ‘líderes magnéticos’ e uma *employer brand* vibrante e apelativa e o contrário também será verdade, porque quando os líderes estão pouco cientes dos valores a promover e pouco proficientes nos seus processos de mobilização, danificam significativamente o valor marca. O líder é, assim, visto como um *brand ambassador*.

A análise dos estilos de liderança e a sua influência em variáveis como a motivação, o compromisso e a retenção têm sido, cada vez mais, frequentes a nível global. Um estudo realizado na Índia, por Kashyap e Rangnekar (2016) revelou a existência de uma relação negativa entre o estilo de liderança focado nos colaboradores e as suas intenções de saída. Esta influência é, sequencialmente, mediada pela percepção da *employer brand* e pelo nível de confiança que os colaboradores têm nos seus líderes.

Verifica-se, assim, que o papel desempenhado pelo estilo de liderança na construção de uma imagem positiva da *employer brand* acrescenta valor ao EVP de uma organização.

2.5. Processos de gestão de pessoas

Segundo a nomenclatura importada do mundo do *marketing* e das marcas, os processos de gestão de pessoas são *touchpoints* – pontos de contacto – através dos quais a marca e os seus atributos são postos à prova (Figura 10). Estes pontos de contacto são contextos que envolvem pessoas, lugares (físicos ou virtuais), processos e respectivas percepções que promovem a ligação entre a marca e o seu público alvo – proporcionando então condições de criar uma “impressão” da marca (Dunn & Davis, 2002). Quando os consumidores entram em contacto

com os referidos pontos têm oportunidade de comparar a sua experiência com as suas percepções anteriores acerca do negócio/organização e formar uma opinião (Stein & Ramaseshan, 2016).

Figura 10 – *Brand Touchpoint Wheel* das práticas de marketing e branding



Fonte: Dunn e Davis (2002)

A transição do conceito do *marketing* de produtos e serviços para o *employer branding* pode ser efectuada como mostra a Figura 11. Basicamente, segmentaram-se os pontos de contactos empresa/ potenciais candidatos em três etapas essenciais: antes da candidatura, durante o processo de candidatura e depois da admissão, integrando o ciclo de vida da organização (Van Leeuwen, Pieters, Crawford, Crawford, & Group, 2005).

Figura 11 – *Brand Touchpoint Wheel* usada pela Philips



Fonte: Van Leeuwen e colaboradores (2005, p. 18).

A literatura mais académica e a prática organizacional permitem-nos, assim, identificar sete “pontos de contacto” essenciais, que correspondem a processos de gestão de pessoas, que passaremos a descrever.

2.5.1. Recrutamento

O processo de recrutamento é o primeiro ponto de contacto crítico com a marca de empregador, sendo este o momento em que ocorrem as primeiras percepções e factos relevantes que irão permanecer na mente dos profissionais envolvidos no processo. Quando este processo é bem-sucedido, os novos colaboradores constroem a sua imagem positiva do empregador e balizam os seus futuros graus de afinidade e de pertença (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005).

A forma como o processo é conduzido (com ou sem recurso a serviços externos), o esforço de comunicação desenvolvido (*e.g.*, físico, digital), o nível e a transparência da informação transmitida, a rapidez na comunicação, os instrumentos utilizados (*e.g.*, entrevistas, testes), a proposta e os argumentos utilizados (apenas menção à componente financeira ou a outras

dimensões) são factores relevantes e como tal devem conseguir transparecer a marca de empregador em causa (Lievens & Slaughter, 2016).

O aperfeiçoamento do processo de recrutamento tem sido muito direccionado para as formas de comunicação, os níveis de eficiência e eficácia e pela imagem proporcionada por quem recruta, o que leva Chapman e colaboradores (2005) a afirmarem que o comportamento do recrutador (*e.g.*, personalidade, competência, confiabilidade) é muito importante para a construção de uma imagem holística da organização. No mesmo sentido, Boswel, Roehling, LePine e Moynihan (2003) referem que, na exploração dos factores que determinam a aceitação ou rejeição de ofertas de trabalho, está o facto dos candidatos terem uma percepção acerca das pessoas que desempenham cargos elevados na organização (*i.e.* dos líderes) e não apenas de quem recruta.

2.5.2. Acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração é a fase de maior risco no ciclo de vida do colaborador numa organização. De facto, a mudança de hábitos e rotinas e a entrada numa zona de desconforto, inerente à mudança profissional, podem trazer o risco de inadaptação e originar um conjunto de consequências que vão da baixa *performance* à saída prematura (Snell, 2006).

Quando o processo de integração é planeado e cuidado, permite ao recém-chegado absorver os valores da organização, conhecer os seus símbolos, mitos e estruturas formais e informais, o carácter da organização, o que esta espera das suas pessoas e o que lhes pode proporcionar (Barrow & Mosley, 2005). A partir daí, desenvolver progressivamente a sua autonomia, o que estimula um bom desempenho, um sentimento de satisfação e a consolidação do compromisso emocional com a organização.

2.5.3. Desenvolvimento de competências e progressão de carreira

Uma das promessas, frequentemente presentes nas propostas de valor do empregador é o investimento na formação e o desenvolvimento continuado de competências e perspectivas de rápida evolução de carreira. Porém, nem sempre a promessa é totalmente cumprida (Barrow & Mosley, 2005).

Além do valor acrescentado e de uma capacitação contínua em termos técnicos e comportamentais, o investimento nas competências e no desenvolvimento de carreira consolidam a percepção do colaborador de que a empresa o estima e se preocupa com o seu bem-estar. Segundo Barrow e Mosley (2005) os colaboradores que tiveram formação recentemente, manifestaram maior satisfação em várias dimensões do *employer branding* do que aqueles que não frequentaram qualquer acção de formação.

A progressão de carreira (*e.g.*, mobilidade vertical, horizontal ou internacional) é igualmente importante e apesar do desenvolvimento da mesma estar, cada vez mais, centrado nos profissionais e ser progressivamente multidireccional e não linear (Baruch, 2004). Não obstante, importante que a *employer brand* inclua na sua proposta a possibilidade de evolução e desenvolvimento profissional (Tanwar & Prasad, 2016).

2.5.4. Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho, enquanto espaço físico e relacional, é o primeiro reflexo da forma como os atributos da marca de empregador estão efectivamente materializados na rotina dos processos diários. E, não obstante, as características comuns sobre o que se considera um ambiente saudável (*e.g.*, confiança, cooperação, entajuda, alinhamento de objectivos), cada marca traz consigo traços e valores próprios que a caracterizam (Barrow & Mosley, 2005).

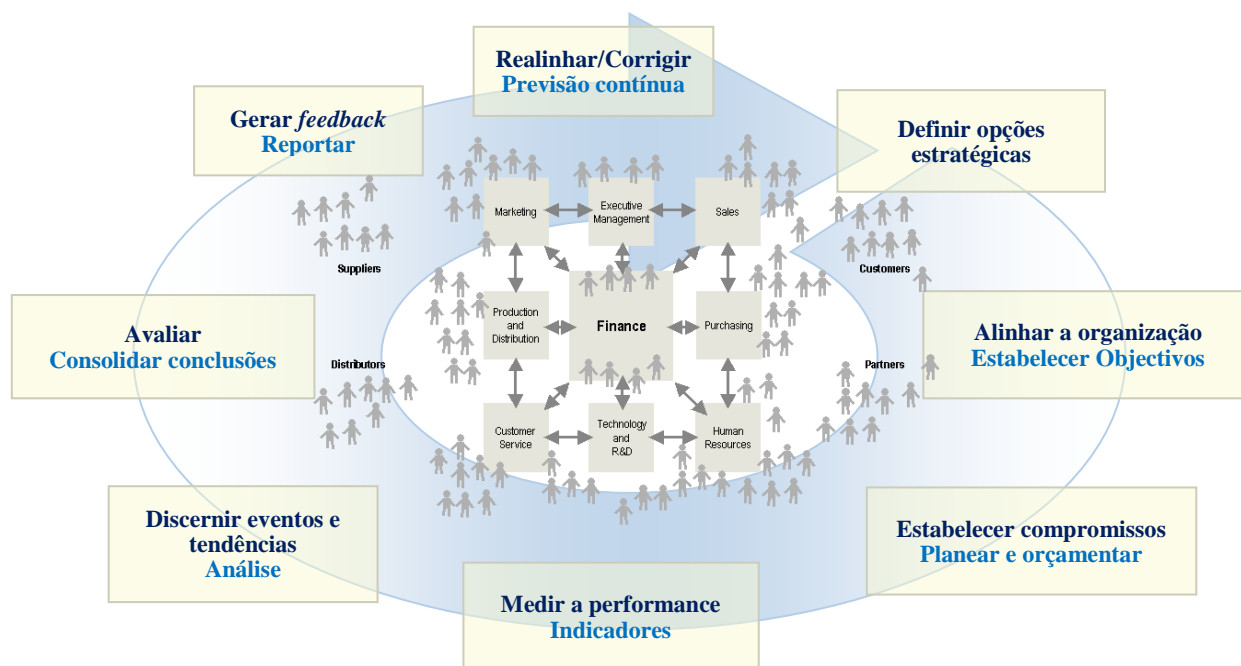
Uma organização cujos valores assentam na criatividade e inovação, certamente valorizará *layouts* e mobiliário arrojado, ambientes de trabalho informais, pouco estruturados em termos de tempo e processos e com partilha constante entre as equipas, por forma a potenciar o desenvolvimento de novas ideias/produtos/serviços. Por outro lado, uma empresa que trabalhe, por exemplo, na gestão de activos financeiros, privilegiará espaços mais sóbrios e um ambiente mais tranquilo e estruturado, pouco dado ao inesperado, e em que as interacções entre as equipas obedecem a formalismos mais padronizados – considerando que ambiente de trabalho influencia de sobremaneira a atitude dos colaboradores no contexto organizacional (Tanwar & Prasad, 2016).

2.5.5. Avaliação de desempenho

A arquitectura do sistema de avaliação é essencial para balizar aquilo que se espera dos colaboradores de uma organização. Deste modo, existem diversas tipologias de arquitecturas de avaliação de desempenho, desde as que se focam de forma mais objectiva nos resultados e a que enfatiza as competências. A primeira é retrospectiva e avalia, de forma fria, quantificada e objectiva o que foi atingido (*output*) em determinado tempo, através da aplicação de determinados recursos; a segunda é mais prospectiva e avalia a forma como se estão ou não a desenvolver as competências para manter ou reforçar os *outputs* no futuro. A maioria das organizações optam por um sistema híbrido, ou seja, um *mix* destas duas visões. Os resultados de experiências empíricas e de vários estudos académicos, indicam-nos que o uso e satisfação com os modelos de avaliação/ gestão de desempenho continua a ser um tema não consensual em termos de custos e benefícios, embora existam indicações de que a crescente integração destes sistemas com a estratégia da empresa permite melhores resultados em termos individuais, grupais e organizacionais (Nankervis & Compton, 2006).

O peso de cada tipologia e as variáveis concretas a avaliar, além de transparecerem os traços da *employer brand*, também revelam a capacidade de uma organização transformar o processo de avaliação num ciclo de gestão do desempenho que permite gerar conhecimento para uma melhoria contínua (Figura 12). Assim, uma organização que consiga realizar, de forma fluida, todo o processo de definição, execução, medição, análise, reporte e correção terá uma capacidade reforçada de alinhar todos os seus colaboradores em metas comuns. E, colocando a ênfase na avaliação de comportamentos baseados nos valores da organização, facultar-lhes um conhecimento mais profundo da *employer brand* e as linhas de rumo para a melhoria contínua da sua performance (Barrow & Mosley, 2005).

Figura 12 – Ciclo de gestão de desempenho



Fonte: Elaboração própria

2.5.6. Compensação, reconhecimento e incentivos

A compensação financeira adequada, em função da posição e dos valores praticados pelo mercado, é um pilar essencial para a percepção de justiça, um aspecto basilar em qualquer marca (Barrow & Mosley, 2005).

Efectivamente, apesar de paradoxalmente o conceito de marca de empregador trazer consigo a supremacia dos atributos não financeiros e imateriais, para a satisfação e compromisso dos colaboradores, existem patamares mínimos de equidade que é necessário respeitar, porque a compensação de base, não é meramente financeira. Deste modo, os chamados *fringe benefits* podem consistir em seguros de saúde, fundos de pensões e/ou equipamentos de apoio ao desempenho da função (e.g., carro, computador, telemóvel). Mas o que marca a diferença são as práticas de reconhecimento pelo bom desempenho e os incentivos, de natureza variável, que lhe estão inerentes (Saks, 2006).

2.5.7. Saída

A saída é um processo crítico para a reputação da empresa, enquanto entidade empregadora, e na maioria das vezes é ignorado e menosprezado. A forma como um colaborador é tratado na altura em que cessa o seu vínculo contratual, seja por vontade própria ou da empresa, demonstra os valores da organização, um facto que pode ser mais ou menos ampliado para a esfera pública. Como tal, as entrevistas ou *surveys* de saída são excelentes oportunidade para obter informações de diagnóstico sobre a *employee experience* (experiências somadas o longo da permanência da organização) de cada colaborador (Giacalone & Knouse 1997).

Um colaborador qualificado e talentoso que passe por uma organização torna-se “embaixador da marca” e irá difundir a sua mensagem durante toda a vida profissional, pelo que, independentemente do motivo que conduz à saída, é importante ter uma postura amigável, madura e construtiva e fornecer algum apoio à empregabilidade futura, quando tal se justifica (Dell & Ainspan, 2001).

2.6. *Employer branding* ao longo da vida das organizações

Alguns autores (*e.g.*, Ambler & Barrow, 1997; Baid & Rao, 2006; Sartain & Schumann, 2006) e a própria prática organizacional têm mostrado evidências sobre a pertinência, foco e mais-valias do *employer branding* em função do ciclo de vida das organizações.

Para empresas recentes, em fase de elevado dinamismo e crescimento, uma estratégia de *employer branding* terá como grande benefício o apoio à atracção dos talentos indispensáveis ao seu crescimento, sucesso e sustentabilidade. De facto, nestas fases ditas *start-up*, é essencial que a energia dos fundadores e dos primeiros colaboradores seja complementada com as competências adicionais necessárias (Dutton et al., 1994). Aqui, o factor crítico de sucesso é que a imagem arrojada e desafiante da nova empresa/marca e a proposta de valor subjacente seja mais elevada que as empresas ditas tradicionais, a ponto de levar os talentos alvo a optar pela novidade. E, claro, enfatizar os valores e os pilares fundamentais da cultura da nova empresa (Aflac, 2012).

A marca de empregador, nestas fases iniciais, aparece muito conotada com os traços de personalidade e atributos do(s) seu(s) fundador(es), mas é fundamental que uma estratégia de *branding* mais elaborada clarifique a ambição e visão da nova empresa e os benefícios específicos que podem advir para os profissionais que abraçarem este projecto (Barrow & Mosley, 2005).

Para organizações com actividade já consolidada, o desafio de *employer brand* é cimentar e homogeneizar valores e atributos nos quais todos se revejam. Segundo Gladwell (2000) é importante passar a fasquia dos 150 empregados para perder a informalidade e a familiaridade inerente aos pequenos grupos, mas corre-se o risco de perder também boa parte dos traços identitários que originaram o sucesso da empresa. Efectivamente, a partir deste ponto, as organizações tornam-se mais focadas em regras e formalismos que, muitas vezes, mitigam o envolvimento emocional dos colaboradores (Barrow & Mosley, 2005). A retenção do espírito inicial dos pioneiros e uma comunicação mais objectiva da ambição e escala desejadas, num projecto empresarial, são os propósitos do *employer branding* nestas fases, pelo que um processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores bem-sucedido, constitui uma mais-valia a considerar (Snell, 2006).

A internacionalização é, também, uma realidade presente num número, cada vez maior, de organizações, sendo a passagem do foco regional ou nacional para um foco global uma fase crítica na vida de qualquer instituição e no que diz respeito ao *employer brand* torna-se ainda mais evidente. Neste sentido, é absolutamente necessário que a presença em locais e culturas diferentes, do local de nascimento da organização, não a descaracterize em termos de vantagem competitiva. Assim, é tão importante exportar os processos definidos e os manuais de procedimentos, como os valores e as práticas éticas que permitam um *employer brand* coerente (Barrow & Mosley, 2005). É por este motivo que companhias como a *Microsoft*, a *McDonalds* ou a *Walmart* possuem estratégias de *branding* integradas e homogéneas, independentemente da sua presença na Europa, América ou Ásia. Contudo, autores têm enfatizado que as dimensões culturais específicas (*e.g.*, religião, crenças populares e dimensões culturais como relação com a incerteza, a orientação à performance ou foco nas pessoas) são essenciais para assegurar o sucesso destas marcas de empregador de forma integrada e global (Christiaans, 2013).

Por outro lado, a mudança organizacional também coloca diversos desafios ao elemento humano da organização, desafios esses que variam em função da intensidade da mudança. Assim, as fases de mudança incremental são sentidas de forma mais tranquila e não despertam sentimentos de elevada urgência ou pressão, enquanto as fases de mudança disruptiva têm um maior impacto na vida das organizações e no sentimento de pertença, exigindo dos líderes impacto nas estruturas, cultura empresarial e estilos de gestão (Ahn, Adamson, & Dornbusch, 2004). São momentos de risco, mas também oportunidades para as empresas se reinventarem e revitalizarem marcas cansadas, obsoletas ou incoerentes.

No *mix* de comunicação da *employer brand* é importante que a componente interna seja intensa, sublinhando a razão de ser da mudança e levando as pessoas a perceberem o motivo das alterações vigentes e a visão de futuro que está subjacente (Kotter & Cohen, 2002).

Verifica-se, ainda, que as fusões e aquisições representam momentos cruciais para os processos de *employer branding*, pois além de visarem a redução de custos no que se refere à estrutura de duas entidades, também aproveita as sinergias e complementaridades de ambas as organizações. Estas decisões tiram as pessoas da sua zona de conforto e, geralmente, acarretam cortes na estrutura e problemas psicológicos e comportamentais que afectam o *engagement* e necessitam de ser enfrentados (Seo & Hill, 2005).

Barrow e Mosley (2005) acrescentam que nos contextos de mudança organizacional, são as questões relacionadas com a comunicação que prevalecem na *employer brand*. Em concreto:

- Qual a marca mais forte e estruturada? Deverá essa marca prevalecer sobre a menos desenvolvida?
- Quais os pontos mais fortes de cada uma das marcas anteriores? Poder-se-á construir algo novo consolidando o que existia anteriormente?

2.7. Implementação de um projecto de *employer branding*

Uma estratégia de gestão de capital humano deve estar interligada com uma formulação mais global da estratégia da organização, nomeadamente com a sua missão, visão e valores. Deste modo, deverá responder a um conjunto de questões: (1) em que recursos humanos devemos apostar; (2) que competências concretas necessitamos; (3) como garantir a aprendizagem e o

desenvolvimento constante; (4) e como avaliar, gerir e incrementar a *performance* dos colaboradores (Holbeche, 2009).

Como numa estratégia tradicional de *marketing* de produto ou serviço, há que segmentar as diferentes tipologias de destinatários internos da *employer brand*, pois as suas necessidades e expectativas também são diferentes. Se segmentação por questões de idade, geracional, é perfeitamente compreensível que os benefícios concebidos para um jovem recém-licenciado que queremos atrair sejam distintos dos desenhados para colaboradores seniores, numa fase de pré-reforma (Aflac, 2012).

A prática empresarial demonstra que existem várias segmentações possíveis, em função das realidades sectoriais e/ou organizacionais, sendo as decisões tomadas consoante a antiguidade – juniores (recém-contratados), profissionais consolidados e seniores – e a área funcional – quadros dirigentes, pessoal comercial, pessoal de produção e pessoal de *back office* – ou mesmo estilos de vida. Numa perspectiva mais pragmática, relacionada com as questões do *engagement* e do compromisso, alinhadas com o *employer branding*, podemos segmentar os profissionais através de uma categorização que resulta do cruzamento do compromisso com a carreira e com a organização – gerando grupos como “embaixadores”, “orientados à carreira”, “orientados à empresa” e “ambivalentes” (Barrow & Mosley, 2005).

Na segmentação dos “clientes externos” é efectuada uma exploração dos vários *stakeholders* (potenciais empregados e outros), pois trata-se de um processo sistematizado de análise de informação e geração de conhecimento sobre as características, interesses, objectivos e preferências dos públicos interessados numa determinada realidade empresarial (Tüzüner & Yüksel, 2009). Só assim será possível mapear os riscos e as necessidades de gestão e comunicação do projecto, nas suas várias fases de concepção, implementação e gestão de continuidade.

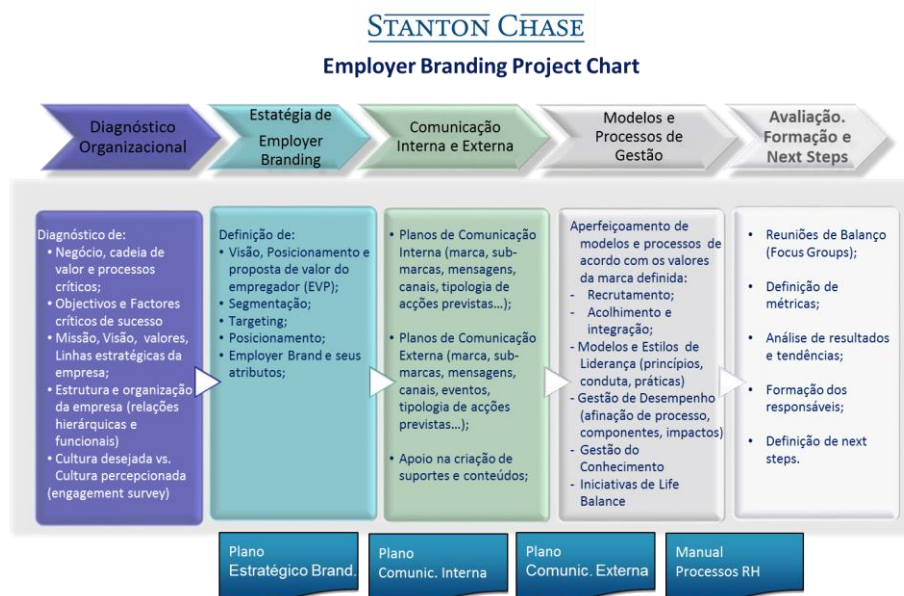
O primeiro passo consiste em determinar quem pode afectar o projecto; numa segunda fase é necessário identificar os pontos de contacto de cada interessado no projecto, porque as pessoas que realizam o trabalho diariamente têm maior influência do que os fornecedores pontuais; o terceiro momento visa identificar de que forma cada interessado pode ajudar ou atrapalhar o andamento do projecto, através das suas influências positivas ou negativas. Por último, no

quarto passo são quantificados os graus de poder/influência de cada interessado, podendo os mesmos ser obtidos a partir do levantamento do comportamento passado ou de modelos probabilísticos (Fleisher & Bensoussan, 2003).

Como em qualquer processo de mudança organizacional, relativamente aprofundado, é importante definir um roteiro e um conjunto de boas práticas na gestão de projectos. E apesar de um projecto de *employer branding*, realizado isoladamente, não pressupor alterações radicais na estrutura ou na estratégia da empresa, tende a mudar processos, atitudes e comportamentos relevantes. Como tal, deve obedecer a algumas práticas consagradas, retiradas dos modelos de gestão de projectos e dos roteiros conceptuais de gestão da mudança. Podemos estabelecer cinco princípios/ etapas: (1) promover uma cultura de mudança equilibrada; (2) reconhecer mudança; (3) avaliar a mudança; (4) implementar mudança; (5) melhorar continuamente com lições aprendidas (Ibbs, Clarence, & Kwak, 2001).

Nos projectos de consultoria da Stanton Chase Portugal (Figura 13) para apoio na definição de estratégias de *employer branding*, é este o roteiro processual:

Figura 13 – Modelo de Gestão de projectos de *employer branding*
(Stanton Chase Portugal)



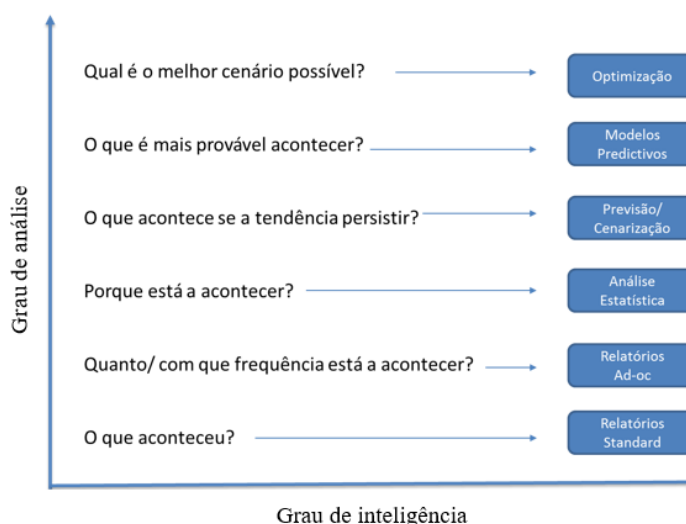
Fonte: Stanton Chase (2017)

2.8. Monitorização do *employer branding*

Uma citação tradicionalmente atribuída a Peter Drucker¹³ (mas não verificável) diz-nos que “o que não pode ser medido, não pode ser gerido”. Tal é um mandamento adquirido no mundo da gestão e dos projectos estratégicos, como é o caso do *employer branding*. Como tal, é de suprema importância construir um sistema integrado de monitorização que permita avaliar em cada momento: (1) o estado da arte das principais dimensões que sustentam a *employer brand* (e.g., atracção, *engagement*, compromisso, performance); (2) e o retorno do investimento (ROI: *Return On Investment*) de muitas iniciativas e planos de acção construídos à sombra da estratégia global de *branding* (Drucker & Maciariello, 2005).

Segundo Fitz-Enz (2010), as razões são claras e interrelacionadas: (1) se não medirmos, não sabemos com objectividade o que está a acontecer, pois as observações pessoais e qualitativas são mais propícias ao erro e à má-interpretação; (2) se não entendermos a situação, não poderemos controlá-la ou influenciá-la, porque não podemos agir sobre um quadro que nos aparece vago e inconsistente; (3) se não podemos controlá-la, não podemos melhorá-la, pois só através da gestão é possível reunir informação, transformá-la em conhecimento e promover uma mudança positiva (Figura 14).

Figura 14 – Profundidade da Monitorização

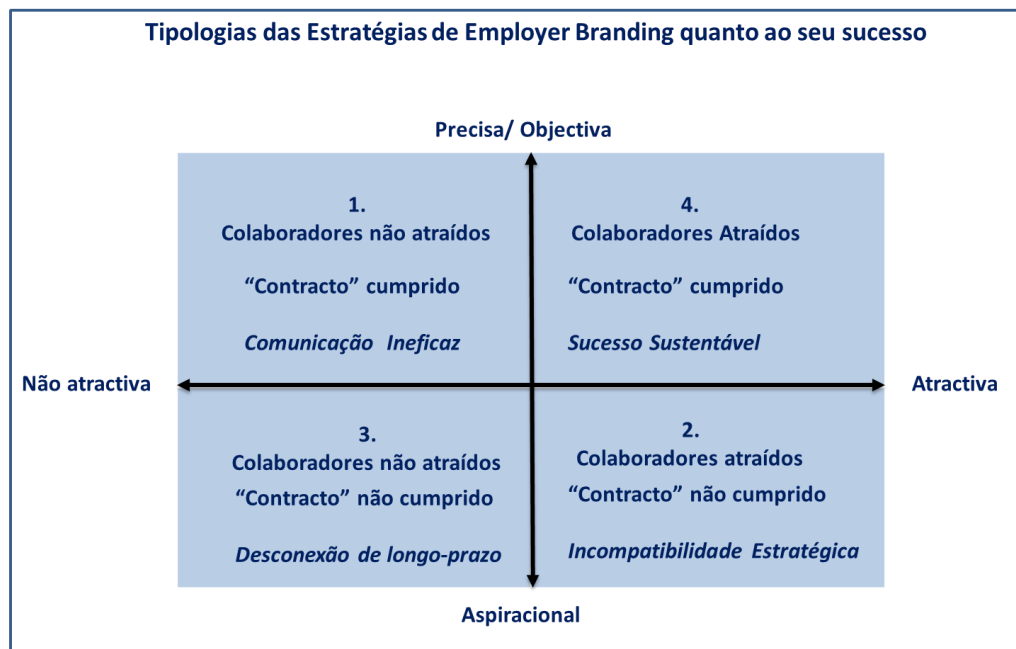


Fonte: Fitz-enz (2010)

¹³ Peter Drucker (1909-2005) é um guru da gestão empresarial que ficou famoso pelos vários livros que escreveu nas décadas de 70 e 80 do século XX.

Estudos desenvolvidos por Moroko e Uncles (2008) revelam a existência de duas dimensões-chave para analisar o sucesso das *employer brands*: a atractividade e a precisão/exactidão. Como é normal na análise de qualquer marca, a atractividade sustenta-se em questões como a notoriedade (grau de reconhecimento), a diferenciação (atributos que a tornam diferente) e a relevância (importância e consideração atribuída pelos seus destinatários). Já a exactidão encontra-se ancorada na consistência entre a promessa e a experiência, mais concretamente a sua sintonia com a cultura e os valores da organização e a experiência no dia-a-dia nos processos de trabalho (Figura 15).

Figura 15 – Estratégias de *employer branding* quanto ao seu sucesso



Fonte: Moroko e Uncles (2008)

No quadrante 1, encontramos companhias que têm *employer brands* atractivas, mas não são imediatamente consideradas como escolha pelo mercado-alvo de candidatos. As razões poderão residir numa má estratégia de comunicações, o conflito entre a *employer image* e outras imagens organizacionais (instrucional, de produto), o desconhecimento da amplitude do EVP, ou a incapacidade de distinguir-se dos concorrentes. Recomendação: uma estratégia mais integrada e coerente de comunicação.

No quadrante 2, revelam-se empresas atraindo os colaboradores certos, mas são incapazes de cumprir a proposta de valor para os colaboradores na empresa. Nestes casos, teremos frequentemente um volume de candidaturas superior à média do mercado (devido à notoriedade da marca), elevado *turnover* e fracos níveis de *engagement*. Recomendação: um trabalho mais aprofundado no EVP e em aspectos internos que incrementem cultura e satisfação.

No quadrante 3, situam-se empresas numa situação difícil em que a marca do empregador não é vista como atractiva, não é considerada como primeira escolha por potenciais empregados e não possui uma *employee experience* que seja suficientemente forte para reter o seu talento. Recomendação: uma completa re-engenharia do EVP, seus benefícios, cultura organizacional e comunicação.

No quadrante 4, por último, situam-se empresas com evidente sucesso em *employer branding*. Uma vez atraídos e integrados, os profissionais começam a trabalhar na organização e sua experiência coincide ou excede a percepção que eles formaram durante o processo de recrutamento – conseguindo assim elevados níveis de compromisso e retenção.

Naturalmente, estes posicionamentos são relativos e mutáveis no tempo, dependendo das mudanças organizacionais endógenas e exógenas (Moroko & Uncles, 2008).

Nas funções empresariais de monitorização da *performance*, deveremos ter em atenção os indicadores de acção (*lead indicators*) e indicadores de resultados (também conhecidos por *lag indicators*). Os indicadores de Resultados medem a performance de um objectivo estratégico. Já os indicadores de Acção/Indutores explicam como o resultado foi alcançado; referem-se a factores que impulsionam o desempenho dos Indicadores de Resultado (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002).

Para mensurar as várias dimensões e realidades da *employer brand*, vários indicadores são avaliados. Como indicadores de resultados, destacamos alguns que revelam a atractividade da empresa (Moroko & Uncles, 2008):

- Percentagem de ofertas de emprego aceites;
- Número de candidatos por função;
- Prazo médio de permanência;

- Rotatividade média do quadro de pessoal;
- Nível de *engagement* das equipas;

Como indicadores e acção, encontramos na investigação e na prática empresarial alguns exemplos (Iveta, 2012):

- Índice de qualificações;
- Posições preenchidas com candidatos internos;

Outras propostas de *lead indicators* (Fitz-Enz, 2010):

- Índice/ nível de liderança (avaliação da qualidade das lideranças por parte do universo de colaboradores);
- Taxa de *commitment* (percentagem de colaboradores que afirma pretender ficar na organização mais x anos);
- Taxa de prontidão (*readiness*) (percentagem de posições-chave na organização com pelo menos um colaborador de elevado potencial (HiPo), convenientemente preparado na linha de sucessão);
- Taxa de reputação positiva (externa) (percentagem de profissionais, incluídos nos mercados-alvo de empregabilidade que têm uma visão positiva da empresa como empregador

Naturalmente, independentemente dos conjuntos de indicadores seleccionados, há que pugnar pelo seu alinhamento e interligação no quadro global da estratégia da organização (Figge et al., 2002).

Capítulo 3 – Enquadramento metodológico

3.1. Opções metodológicas

A presente dissertação resultou de um trabalho de investigação realizado numa empresa de logística e entrega-expresso, que foi operacionalizado através de um estudo de caso, pois segundo Yin (2005, p. 32) é a metodologia adequada para estudar fenómenos sociais complexos. O autor acrescenta que “*um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos*”.

Na consecução deste trabalho foi implementada uma abordagem mista, porque a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas torna a pesquisa mais forte e reduz o enviesamento dos resultados. Assim, terá por base uma perspectiva hipotético-dedutiva apoiada em diversos quadros teóricos estabelecidos na literatura (*e.g.*, Chauhan & Mahajan, 2013; Maheshwari et al., 2014; Tanwar & Prasad, 2016) e a partir dos quais se construirá um modelo explicativo do impacto que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, têm sobre o seu universo de colaboradores (ambiente interno) e no público externo (ambiente externo). Sendo um estudo correlacional procura, ainda, determinar em que medida as variáveis em análise se relacionam entre si.

3.2. Objectivos da investigação

3.2.1. Objectivo geral

O presente estudo visa avaliar o impacto que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, têm sobre o seu universo de colaboradores (ambiente interno) e no público externo (ambiente externo). Considerando esta problemática, foi formulada a seguinte questão de investigação: Qual o impacto que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, têm sobre o seu ambiente interno e externo?

3.2.2. Objectivos específicos

Para analisar detalhadamente a temática em estudo foram delineados os seguintes objectivos específicos:

1. Identificar qual a estratégia de *employer branding*, utilizada pela empresa, que tem maior impacto na percepção geral dos colaboradores;
2. Avaliar o impacto das estratégias de *employer branding* no ambiente interno e externo da empresa;
3. Apurar se existe relação entre as estratégias de *employer branding* e o compromisso dos colaboradores.
4. Verificar se a comunicação e imagem da empresa influenciam a opinião do público externo à organização.

3.2.3. Hipóteses de estudo

A partir dos objectivos específicos foram formuladas as seguintes hipóteses:

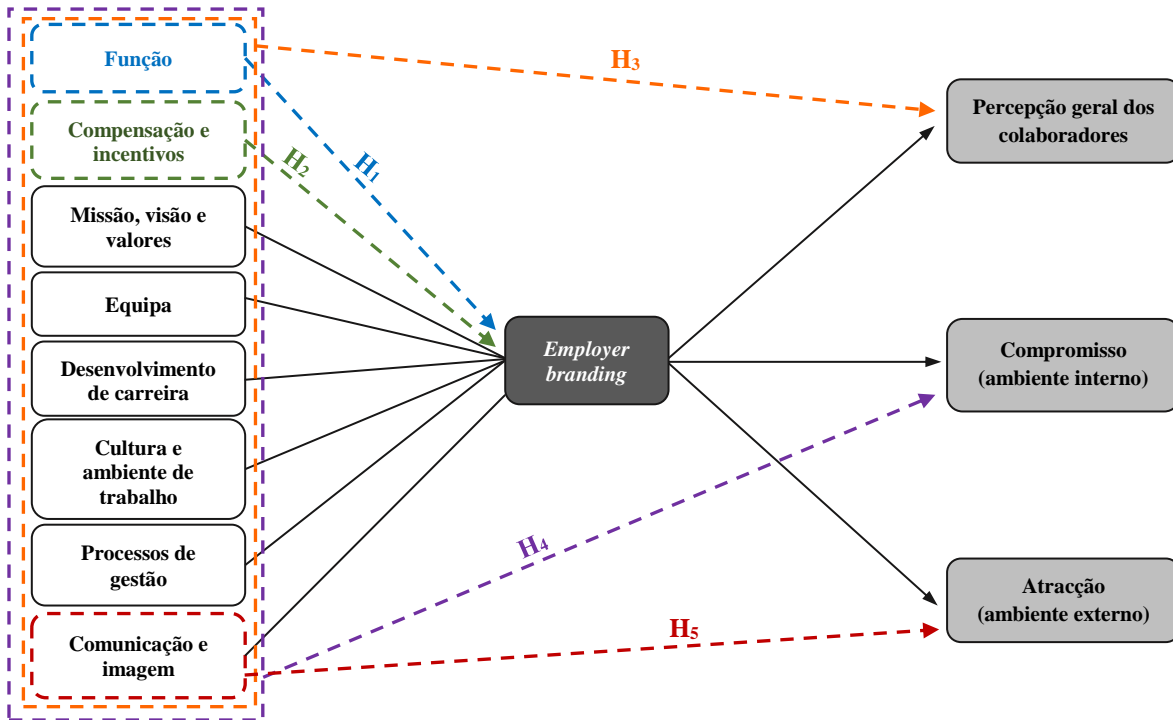
- **Hipótese 1:** A estratégia de *employer branding*, utilizada pela empresa, melhor percebida pelos colaboradores diz respeito à Função desempenhada.
- **Hipótese 2:** A estratégia de *employer branding*, utilizada pela empresa, pior percebida pelos colaboradores diz respeito à Compensação e incentivos.
- **Hipótese 3:** Existe uma relação positiva entre as estratégias de *employer branding*, utilizadas pela empresa, e o compromisso dos colaboradores.
- **Hipótese 4:** As estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, têm um impacto positivo na percepção geral dos colaboradores.
- **Hipótese 5:** A Comunicação e imagem da empresa influenciam a opinião do público externo à organização.

3.2.4. Modelo conceptual

Com o objectivo de responder à questão de investigação propõe-se o seguinte modelo conceptual, pois através da sua representação gráfica é possível ilustrar, de forma mais clara, a relação entre as variáveis em estudo – estratégias de *employer branding* (variáveis

independentes), percepção geral dos colaboradores, ambiente interno e externo (variáveis dependentes) – segundo as hipóteses formuladas (Figura 16).

Figura 16 – Modelo conceptual



Fonte: Elaboração própria.

3.3. Caracterização da instituição

A *TNT Express Portugal* é uma das maiores empresas de logística e entrega-expresso do mundo, que entrega perto de um milhão de remessas, que vão desde documentos e encomendas ao transporte de mercadorias em paletes. A empresa oferece serviços rodoviários e aéreos na Europa, Médio-Oriente, África, Ásia-Pacífico e nas Américas e conta com 65.000 colaboradores a nível global.

3.3.1. Participantes

No momento da recolha de dados, trabalhavam na *TNT Express Portugal* 356 colaboradores com idades compreendidas entre os 18 e os 60 anos ($M = 38$ anos), sendo a maioria do sexo masculino (59%). Porém, apenas participaram no estudo 71 colaboradores.

Foram, ainda, entrevistados oito colaboradores que desempenham cargos de chefia e que além de possuírem uma visão global da organização e das várias perspectivas departamentais, têm conhecimento das diferentes operações e processos de trabalho.

3.4. Instrumentos

3.4.1. Questionário de *Employer Branding* (QEB)

O QEB¹⁴ é composto por um total de 32 itens de autopreenchimento, que avaliam oito dimensões distintas: Função, Compensação e incentivos, Missão, visão e valores, Equipa, Desenvolvimento de carreira, Cultura e ambiente de trabalho, Processos de gestão, e Comunicação e imagem, cada uma composta por quatro itens.

Para cada afirmação existem cinco possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 - Discordo Totalmente e 5 - Concordo Totalmente. Os resultados de cada dimensão são determinados pela soma da pontuação dos quatro itens que a compõem. Quanto mais elevada for a pontuação, mais positiva é a perceção dos colaboradores em relação à respetiva dimensão.

O presente questionário de *employer branding* foi elaborado pelo autor da presente dissertação, no âmbito dos projectos de consultoria de *engagement* e *employer branding*, que a empresa Stanton Chase Portugal tem efectuado nos últimos sete anos. Aplicado já em diversos sectores e em empresas nacionais e internacionais, tanto em Portugal como em Angola, tem-se revelado bastante adequado numa óptica de diagnóstico e para descortinar linhas de melhoria para o futuro.

¹⁴ Anexo 1

3.4.2. Entrevista semiestruturada

O guião da entrevista¹⁵ é constituído por quatro blocos de perguntas que foram desenvolvidas especificamente para o efeito. O primeiro bloco inclui as questões relacionadas com o contexto de trabalho, nomeadamente: a antiguidade na organização, a área/departamento onde o colaborador desempenha funções e os seus principais marcos/etapas na vida da empresa; o segundo grupo é dedicado à percepção do colaborador acerca do ambiente interno da empresa (*e.g.*, missão, visão e valores da organização); o terceiro conjunto de perguntas procurou recolher dados sobre a percepção dos colaboradores sobre o ambiente externo; e por último, no quarto bloco de perguntas, foi solicitado aos colaboradores para definirem a organização enquanto entidade empregadora e questionado se a recomendariam enquanto empresa para trabalhar.

Tendo em consideração os objetivos do trabalho, apenas foram incluídos na análise os dados referentes às questões que avaliam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente externo da organização, nomeadamente: (1) *Na sua opinião, os colaboradores estão comprometidos com a organização?*; (2) *Na sua opinião, a empresa é atractiva para os profissionais do sector?*

3.5. Procedimentos

Numa primeira fase, foi efectuado o contacto com a Direcção da *TNT Express Portugal* no sentido de viabilizar a recolha dos dados, tendo sido assegurada a confidencialidade dos resultados e a garantia que os mesmos se destinam a fins meramente académicos.

Na primeira semana, do projecto de recolha de dados, o QEB foi colocado *online* numa plataforma *web-based*, especializada em *surveys*. A Direcção de Recursos Humanos da *TNT Express Portugal* enviou um *e-mail* para todos os colaboradores, no sentido de assegurar que todo o universo de potenciais respondentes ficasse informado da iniciativa e dos seus objectivos. Posteriormente, foi enviado um *e-mail* com o *link* do *survey*, solicitando o contributo de cada colaborador. Foi, ainda, pedido que as respostas dadas fossem sinceras e objectivas,

¹⁵ Anexo 2

para que representassem a percepção real dos colaboradores sobre a empresa. Este processo decorreu durante os meses de Setembro de 2017.

Por último, foram efectuadas sete entrevistas semi-estruturadas, aos responsáveis da empresa em Portugal, cobrindo as áreas consideradas essenciais, nomeadamente: Direcção-Geral, Finanças, Operações, Comercial, RH, Qualidade e Secretariado. As questões incidiram sobre a atratividade interna e respectivos níveis de satisfação e *engagement*; e externa (capacidade de atrair talento), duas dimensões essenciais do *employer branding*.

Capítulo 4 – Resultados

Num primeiro momento são apresentados os resultados decorrentes da análise de consistência interna do QEB no sentido de garantir o grau de cientificidade dos mesmos e a robustez dos constructos por eles avaliados. Seguidamente são analisadas as estatísticas descritivas e as frequências das variáveis em estudo.

Numa terceira fase foi avaliada a relação entre as variáveis; e por último, recorreu-se a análises de regressão para averiguar o impacto das estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, na percepção global dos colaboradores, no ambiente interno e externo.

4.1. Análise da consistência interna do QEB

A análise da consistência interna foi realizada através do coeficiente de alfa de *Cronbach*. Os valores obtidos pelas oito dimensões são: 0.75 para a Função, 0.75 para a Compensação e incentivos, 0.87 para a Missão, visão e valores, 0.88 para a Equipa, 0.91 para o Desenvolvimento de carreira, 0.88 para a Cultura e ambiente de trabalho, 0.88 para os Processos de gestão e 0.89 para a Comunicação e imagem. Importa, também, referir que a escala global, composta pelos 32 itens, apresenta um coeficiente de alfa de *Cronbach* igual a 0.97 (Quadro 1).

Os índices de consistência interna para as oito dimensões do questionário e para a escala global apresentam valores superiores a 0.75, o que sugere que do ponto de vista da fidelidade o questionário se revela bastante adequado (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010).

Quadro 1 – Índices de consistência interna do QEB (escala global e subescalas)

	<i>α de Cronbach</i>
<i>Employer branding</i> (escala global)	0.97
Função	0.75
Compensação e incentivos	0.75
Missão, visão e valores	0.87
Equipa	0.88
Desenvolvimento de carreira	0.91
Cultura e ambiente de trabalho	0.88
Processos de gestão	0.88
Comunicação e imagem	0.89

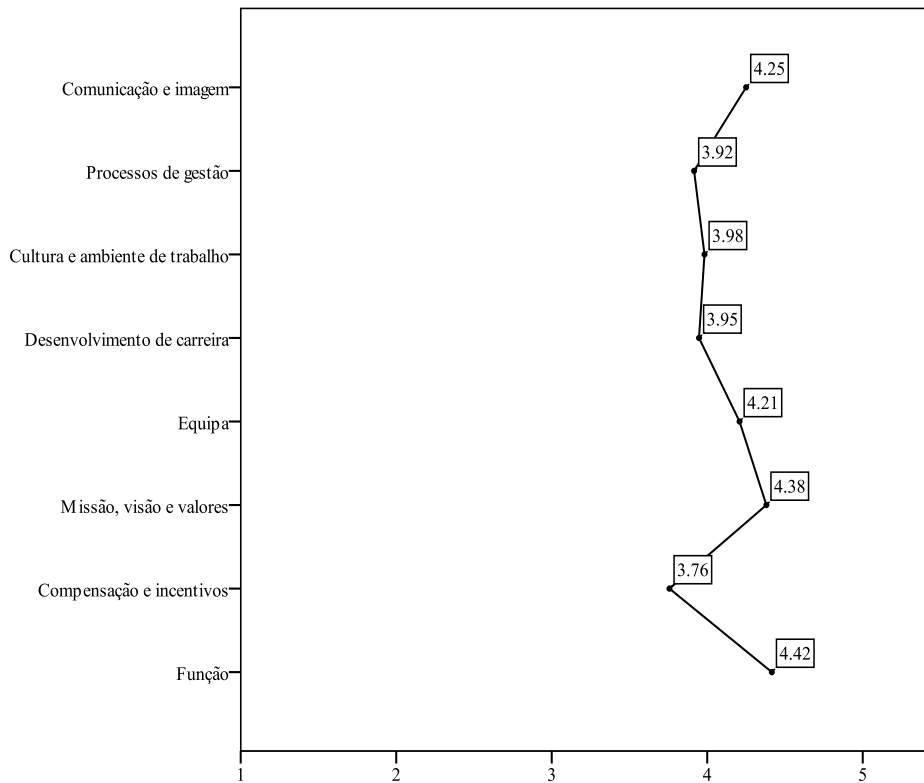
Fonte: Elaboração própria

4.2. Estatísticas descritas e análise de frequências

Cada uma das estratégias de *employer branding*, utilizadas pela empresa, é composta por quatro afirmações, para as quais existem cinco possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente. Os resultados de cada dimensão são determinados pela soma da pontuação dos itens que a compõem.

Os dados evidenciados na Figura 17, levam-nos a concluir que a dimensão do QEB com valores médios mais elevados é a que diz respeito à Função desempenhada ($M = 4.42$; $DP = 0.49$), o que sugere que é a estratégia melhor percebida pelos colaboradores (**Hipótese 1**). Esta dimensão é composta pelos seguintes itens: (1) Compreendo perfeitamente o que a minha empresa espera de mim nesta função; (2) Nesta empresa, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia; (3) Disponho dos recursos e instrumentos necessários para ter um bom desempenho da minha função; (4) Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho colectivo da empresa.

Figura 17 – Perfil de média



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, a Compensação e incentivos, é a que reflecte uma percepção mais baixa, o que transmite a ideia de que o grau de concordância dos colaboradores com os aspectos relacionados com esta estratégia ($M = 3.76$; $DP = 0.62$) não são muito elevados, apesar de se situarem acima do ponto médio da escala (**Hipótese 2**). Os itens que constituem esta dimensão são: (1) A minha remuneração é adequada à minha função; (2) A empresa tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado; (3) Considero que as regalias não financeiras da empresa são importantes; (4) Os sucessos da empresa são reflectidos na compensação dos colaboradores.

Perante estes resultados, procurou-se identificar as estratégias de *employer branding* com as quais os colaboradores mais concordam, tendo-se verificado que são as que dizem respeito à Função, com cerca de 90% dos participantes a referir que concordam ou concordam totalmente com as questões colocadas, seguindo-se a Comunicação e imagem com 87.5% de concordância (Quadro 2).

Quadro 2 – Grau de concordância com as estratégias de *employer branding*

Estratégias de <i>employer branding</i>	DT	D	NC/ND	C	CT
Função	-	1.3%	8.9%	73.4%	16.5%
Compensação e incentivos	1.3%	3.8%	39.2%	51.9%	3.8%
Missão, visão e valores	-	1.3%	12.7%	58.2%	27.8%
Equipa	-	5.1%	15.2%	62.0%	17.7%
Desenvolvimento de carreira	2.5%	5.1%	22.8%	58.2%	11.4%
Cultura e ambiente de trabalho	2.5%	2.5%	22.8%	63.3%	8.9%
Processos de gestão	2.5%	6.3%	22.8%	57.0%	11.4%
Comunicação e imagem	1.3%	-	11.4%	72.2%	15.2%

Nota: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; C = Concordo totalmente; CT = Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se, ainda, que à semelhança da análise anterior, a estratégia referente à Compensação e incentivos é a que apresenta menor percentagem de respostas Concordo e Concordo totalmente (55.7%), seguida pelos Processos de gestão (68.4%) que se encontra em primeiro lugar no que diz respeito à percentagem de respostas Discordo e Discordo totalmente (8.8%).

A estratégia relacionada com os Processos de gestão é composta pelas seguintes afirmações: (1) Os processos de recrutamento nesta empresa são efectuados com rigor e exigência; (2) A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da empresa; (3) A avaliação/gestão do meu desempenho é efectuada de modo construtivo e eficaz; (4) Noto que os modelos e práticas de liderança desta empresa são homogéneas entre as várias chefias.

4.3. Relação entre as estratégias de *employer branding* e compromisso dos colaboradores (ambiente interno)

Pretendeu-se, também, analisar a relação entre as estratégias de *employer branding* e o compromisso dos colaboradores (ambiente interno) (**Hipótese 3**), sendo este último avaliado através de uma pergunta aberta colocada aos cargos de chefia, durante a entrevista semiestruturada (Na sua opinião, os colaboradores estão comprometidos com a organização?). Após a análise de conteúdo, as respostas foram codificadas numa escala de *Likert* de 10 pontos que oscila entre 1 – Nada comprometidos e 10 – Extremamente comprometidos, tendo-se

verificado que todas as respostas se situam acima do ponto sete da escala ($M = 8.25$; $DP = 0.88$).

Com o objectivo de facilitar o tratamento estatístico e a leitura dos dados, as estratégias de *employer branding* foram recodificadas em dois grupos, de acordo com o seu ponto médio: baixa percepção e elevada percepção. O compromisso dos colaboradores (ambiente interno) seguiu o mesmo procedimento, tendo-se formado um grupo denominado de baixo compromisso e outro de elevado compromisso.

Através do teste do Qui-Quadrado constatou-se que nenhuma das estratégias de *employer branding* se encontra significativamente relacionada com o compromisso dos colaboradores (Quadro 3). Porém, verificou-se que quanto mais elevada é a percepção dos colaboradores na dimensão Cultura e ambiente de trabalho, mais elevado é o compromisso com a empresa. Desta estratégia de *employer branding* fazem parte os seguintes itens: (1) Existe um clima global de cooperação e ajuda entre o meu departamento e os restantes; (2) O meu trabalho nesta empresa permite-me um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal; (3) Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos trabalhamos para o mesmo objectivo; (4) Nesta empresa existe uma cultura saudável que concilia os resultados com a atenção dada às pessoas.

A análise dos dados revelou, ainda, que quanto mais baixa é a percepção no que diz respeito à Equipa, mais baixo é o nível de compromisso dos colaboradores com a empresa e vice-versa. Todavia, os resultados desta dimensão revelam que a média dos itens que a compõem é bastante elevada, o que sugere que os colaboradores se encontram comprometidos com a empresa. Constituem esta dimensão, as seguintes afirmações: (1) Considero que a minha equipa actua com base nos valores da empresa; (2) A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas; (3) Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva; (4) As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados.

Quadro 3 – Relação entre as estratégias de *employer branding* e o compromisso dos colaboradores (ambiente interno)

Compromisso dos colaboradores (ambiente interno)				
	Total	Baixo compromisso	Elevado compromisso	Sig.
Função				
Baixa percepção	30 (42.3%)	21 (70.0%)	9 (30.0%)	0.562
Elevada percepção	41 (57.7%)	26 (63.4%)	15 (36.6%)	
Compensação e incentivos				
Baixa percepção	35 (49.3%)	25 (71.4%)	10 (28.6%)	0.358
Elevada percepção	36 (50.7%)	22 (61.1%)	14 (38.9%)	
Missão, visão e valores				
Baixa percepção	29 (40.8%)	19 (65.5%)	10 (34.5%)	0.920
Elevada percepção	42 (59.2%)	28 (66.7%)	14 (33.3%)	
Equipa				
Baixa percepção	39 (54.9%)	27 (69.2%)	12 (30.8%)	0.551
Elevada percepção	32 (45.1%)	20 (62.5%)	12 (37.5%)	
Desenvolvimento de carreira				
Baixa percepção	24 (33.8%)	17 (70.8%)	7 (29.2%)	0.555
Elevada percepção	47 (66.2%)	30 (63.8%)	17 (36.2%)	
Cultura e ambiente de trabalho				
Baixa percepção	22 (31.0%)	17 (77.3%)	5 (22.7%)	0.186
Elevada percepção	49 (69.0%)	30 (61.2%)	19 (38.8%)	
Processos de gestão				
Baixa percepção	25 (35.2%)	18 (72.0%)	7 (28.0%)	0.446
Elevada percepção	46 (64.8%)	29 (63.0%)	17 (37.0%)	
Comunicação e imagem				
Baixa percepção	30 (42.3%)	20 (66.7%)	10 (33.3%)	0.943
Elevada percepção	41 (57.7%)	27 (65.9%)	14 (34.1%)	

Fonte: Elaboração própria

4.4. Impacto das estratégias de *employer branding* na percepção geral dos colaboradores e no ambiente interno e externo

De acordo com a literatura mencionada no corpo teórico (e.g., Chauhan & Mahajan, 2013; Maheshwari et al., 2014) procurou-se testar o impacto das estratégias de *employer branding* na percepção geral dos colaboradores (**Hipótese 4**). Para o efeito foi realizada uma análise de regressão múltipla pelo método *Enter*, que além do coeficiente de determinação (R^2) fornece os coeficientes β (valor da contribuição relativa de cada variável independente para a predição

da variável dependente) que revelam o impacto que as variáveis independentes têm na predição da variável dependente (Marôco, 2014).

Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(8,62)} = 18.903, p < 0.001$] e que 67.2% da percepção geral dos colaboradores ($R^2_{ajustado} = 0.672$) é explicada pelo conjunto de estratégias de *employer branding* utilizadas pela empresa (Quadro 4).

Com excepção da Compensação e incentivos e dos Processos de gestão, todas as dimensões têm um impacto significativo na percepção geral dos colaboradores, sendo a Função e a Cultura e ambiente de trabalho, que mais explicam essa percepção, com 4.7% cada.

Quadro 4 – Estratégias de *employer branding* explicativas da percepção geral dos colaboradores

Variáveis explicativas	Beta	R ² Semiparcial
Função	0.318**	0.047
Compensação e incentivos	-0.104	0.005
Missão, visão e valores	0.256**	0.022
Equipa	0.202*	0.015
Desenvolvimento de carreira	0.227**	0.028
Cultura e ambiente de trabalho	0.289**	0.047
Processos de gestão	0.067	0.001
Comunicação e imagem	-0.223**	0.026
	R ² ajustado	0.672**
	$F_{(8,62)}$	18.903

Nota: * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$

Fonte: Elaboração própria

Os valores negativos dos coeficientes β das dimensões Compensação e incentivos ($\beta = -0.104$) e da Comunicação e imagem ($\beta = -0.223$) sugerem que estas são as estratégias pior percebidas pelos colaboradores.

Procurou-se, ainda, averiguar se a estratégia Comunicação e imagem influencia positivamente os profissionais externos à empresa (ambiente externo) (**Hipótese 5**). Esta dimensão é constituída pelos itens: (1) A comunicação interna da empresa proporciona-me as informações relevantes para o meu trabalho; (2) A comunicação externa da empresa projecta uma boa imagem; (3) Noto que a empresa dispõe de uma excelente reputação na sociedade/mercado

em que está inserida; (4) Tenho orgulho na imagem e na reputação da empresa.

A avaliação do ambiente externo foi efectuada através da pergunta: *Na sua opinião, a empresa é atractiva para os profissionais do sector?*, cujos dados também foram recolhidos durante a entrevista semiestruturada com os cargos de chefia.

À semelhança do ambiente interno, as respostas foram codificadas numa escala de *Likert* de 10 pontos que oscila entre 1 – Nada atractiva e 10 – Extremamente atractiva. As respostas dadas pelos participantes situam-se acima do ponto seis da escala ($M = 7.63$; $DP = 1.06$), o que sugere que a chefia de topo percebe que a empresa é bastante atractiva para os profissionais externos à mesma.

A análise dos dados revela que a estratégia Comunicação e imagem explica 5.9% da percepção que os colaboradores externos têm da empresa (Quadro 5).

Quadro 5 – Variáveis explicativas da opinião do público externo à organização

Variáveis explicativas	Beta	R ² Semiparcial
Comunicação e imagem	0.243*	0.059
R ² ajustado	0.046*	
$F_{(1,69)}$	4.339	

Nota: * $p < 0.05$

Fonte: Elaboração própria

Perante o exposto, podemos concluir que o QEB é um instrumento adequado para avaliar as estratégias de *employer branding* utilizadas pela empresa, pois apresenta elevados índices de consistência interna tanto para a escala global como para as oito dimensões que o compõem.

Verificou-se, ainda, que a Função, a Missão, visão e valores e a Comunicação e imagem são as estratégias com valores médios mais elevados, o que revela que são as que apresentam uma percepção mais elevada por parte dos colaboradores. Por outro lado, foi possível constatar que a Compensação e incentivos, os Processos de gestão e o Desenvolvimento de carreira são as dimensões pior percebidas pelos participantes no estudo.

A dimensão Missão, visão e valores é composta pelas afirmações: (1) Conheço perfeitamente a missão e visão da empresa; (2) Identifico-me com os valores da empresa; (3) Nas actividades do dia-a-dia, a empresa opera com respeito integral pelos seus valores; (4) Considero que a empresa acrescenta valor à sociedade em que está inserida. Deste modo, os resultados obtidos sugerem que os colaboradores se identificam pouco com a empresa e não consideram que a mesma acrescenta valor à sociedade.

Relativamente à estratégia Desenvolvimento de carreira, a análise dos dados revela que os colaboradores não consideram que a empresa estimule o progresso profissional e a aquisição de novas competências, pois esta dimensão é constituída pelos itens: (1) A empresa proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira; (2) Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional; (3) Sinto que nesta empresa desenvolvo as minhas competências e conhecimentos; (4) A empresa proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento.

Os resultados obtidos, também, revelaram que quanto mais elevada é a percepção dos colaboradores nas dimensões Cultura e ambiente de trabalho e Equipa mais elevado é o compromisso com a empresa.

Através de análises de regressão constatou-se que a Função e a Cultura e ambiente de trabalho são as estratégias de *employer branding* que mais explicam a percepção geral dos colaboradores e que a Comunicação e imagem influencia significativamente a percepção que os profissionais externos têm da empresa.

Capítulo 5 – Discussão dos resultados

Nas últimas décadas, o fenómeno da globalização, a complexidade e a competitividade alteraram, significativamente, a importância atribuída ao capital humano, que se assume, cada vez mais, como um elemento diferenciador que incrementa a vantagem competitiva (Chauhan & Mahajan, 2013). Deste modo, as empresas vêem-se forçadas a construir uma imagem que as torne desejáveis para os melhores talentos, que existem no mercado, e procuram desenvolver estratégias que lhes permita atraí-los e retê-los (Tanwar & Prasad, 2016).

É neste contexto que surge o conceito de *employer branding*, que procura descrever o modo como os colaboradores, efetivos e potenciais, interagem com a marca da empresa e, em particular, com a sua imagem enquanto empregadora (Maheshwari et al., 2014).

Pretendia-se, com este estudo, avaliar o impacto que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa, têm sobre o seu universo de colaboradores (ambiente interno) e no público externo (ambiente externo), sendo a discussão dos resultados efetuada seguindo as cinco hipóteses inicialmente delineadas.

Perante isto, e após a análise dos dados, constatou-se que estratégia de *employer branding*, utilizada pela empresa, melhor percebida pelos colaboradores diz respeito à Função desempenhada, o que nos permitiu corroborar a **primeira hipótese**. Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Vallaster e Chernatony (2005) segundo os quais quando os colaboradores se identificam com o trabalho que realizam sentem-se mais satisfeitos e ligados aos objetivos da organização.

Estas conclusões são, ainda, compatíveis com as encontradas por Wilden, Gudergan e Lings (2010) que demonstram que a identidade positiva dos trabalhadores com a sua função fomenta o compromisso com a organização e diminui as intenções de *turnover*. Berthon Berthon, Ewing e Hah (2005) acrescentam que a satisfação dos colaboradores gera fidelidade e aumenta a produtividade, que por sua vez, conduzem ao crescimento de receitas e à diminuição dos custos relacionados com o abandono da organização.

Procurou-se, ainda, apurar qual a estratégia de *employer branding*, utilizada pela empresa, pior percebida pelos colaboradores, tendo-se verificado que é a que diz respeito à Compensação e incentivos (**Hipótese 2**). Segundo Davies (2008) quanto maior é o incentivo monetário, maior é a lealdade e satisfação dos colaboradores para com a organização.

De acordo com Lievens e Highhouse (2003) a atracção organizacional é influenciada pelas percepções decorrentes do trabalho e das características organizacionais, nomeadamente as remunerações e as oportunidades e carreira. No entanto, os autores referem que, apesar da atracção inicial do potencial candidato pela organização poder ser parcialmente influenciada por estes atributos, estes serão, provavelmente, os menos úteis em termos de diferenciação da organização dos seus concorrentes.

Os resultados obtidos revelaram a existência uma relação positiva entre as estratégias de *employer branding*, utilizadas pela empresa, e o compromisso dos colaboradores (**Hipótese 3**). Estes resultados vão na mesma linha dos encontrados por Ewing, Pitt, Bussy e Berthon (2002) que referem que o desafio de uma empresa ao criar a sua marca enquanto empregador passa por conquistar o reconhecimento, a familiaridade e o compromisso dos atuais colaboradores. De modo similar, Gournaris (2008) refere que o marketing interno tem um papel fundamental na cultura da organização, na satisfação com o trabalho realizado e na orientação para o serviço.

Cable e Judge (1996) salientam que os colaboradores que partilham os valores das suas organizações estão mais comprometidos com as mesmas, mais satisfeitos com o seu trabalho e são menos propensos a deixá-la.

Markos e Sridevi (2010) referem, ainda, que quando os trabalhadores estão satisfeitos, a produtividade e os comportamentos de cidadania organizacional aumentam e taxa de rotatividade diminui significativamente. A identidade e a autoestima dos trabalhadores são parcialmente determinadas pelas relações sociais estabelecidas internamente e pela imagem externa da empresa, que funciona como um espelho e eleva a moral dos colaboradores (Wilden et al., 2009).

Relativamente à **quarta hipótese** formulada, de que as estratégias de *employer branding*, utilizadas na empresa têm um impacto positivo na percepção geral dos colaboradores, foi

corroborada a partir da análise efetuada. Resultados que vão ao encontro de diversos estudos (e.g., Backhaus, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004) cujas conclusões confirmam que uma marca de empregador bem-sucedida resulta no aumento da reputação da organização que, por sua vez, cria um consenso entre os colaboradores, gestores de outras organizações e potenciais candidatos, de que é um local privilegiado para se trabalhar, aumentando assim, o número e a qualidade dos candidatos. Quando os indivíduos percebem a organização como conhecida e prestigiada, sentem que ao pertencerem à mesma também ganham credibilidade e prestígio (Rosethorn, 2009).

Foi, ainda, possível verificar que a Comunicação e imagem da empresa influenciam a opinião do público externo à organização (Lloyd, 2002), resultados que permitiram corroborar a **quinta hipótese**. Estas conclusões são semelhantes às encontradas por Aaker (2007) segundo as quais a opinião dos vários *stakeholders* (e.g., clientes, fornecedores) contribui significativamente para o sucesso da reputação externa da organização e para atrair e reter os melhores talentos (Michaels et al., 2001).

Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993) constataram, ainda, que a percepção da imagem externa da organização influencia significativamente a decisão dos investidores, clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores na escolha de uma empresa em detrimento de outra. Segundo Backhaus (2004), os *stakeholders* sentem-se atraídos por empresas cuja imagem é similar à sua própria imagem, o que realça a importância do ajustamento do indivíduo com a organização.

Conclusão

As mudanças constantes no mercado de trabalho têm vindo a influenciar a escolha da empresa empregadora, o que conduz à necessidade e pertinência de existir uma estratégia de *employer branding* capaz de atrair e reter os melhores talentos. Este conceito materializa-se na criação de uma marca assumida e partilhada, que abrange os vários atributos da organização, bem como a sua oferta de valor enquanto entidade empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível da gestão do seu capital humano (Budhwar & Bhatnagar, 2008).

De acordo com Keller (2002), um dos principais objetivos de qualquer organização é a construção de uma marca forte que permita oferecer determinados benefícios, aos vários *stakeholders*, e em troca ser contemplada com a lealdade dos mesmos. Segundo o autor, só assim é possível alcançar vantagens sobre a concorrência e obter sucesso no mercado de trabalho cada vez mais competitivo, pois o poder da marca está na perceção aprendida ao longo do tempo.

Os resultados obtidos neste estudo, permitiram constatar que os inquiridos têm uma boa perceção e imagem acerca da organização enquanto entidade empregadora e consideram-na um bom local para trabalhar, devido ao prestígio e confiança que transmite tanto ao seu público interno como externo.

Como limitações do presente estudo reportamos o tamanho da amostra que não permitiu a realização de uma análise de componentes principais e como tal não foi possível confirmar a estrutura factorial do instrumento de recolha de dados.

Também é de sublinhar a inexistência de dados sociodemográficos, que por motivos alheios à nossa vontade não foi possível recolher, uma situação que impediu a comparação de médias das várias estratégias de *employer branding*, utilizadas pela empresa, em função do género, idade, habilitações literárias, cargo desempenhado e antiguidade no mesmo. Assim, seria pertinente uma replicação deste estudo, que colmatasse as lacunas verificadas no decorrer do mesmo.

Linhas de investigação futura

Apesar de mais de duas décadas de investigação académica e alguma prática empresarial, o *employer branding* continua a ser uma área a carecer de aprofundamento. Deste modo, podemos identificar sete dimensões nas quais será importante um esforço acrescido de rigor e mensurabilidade para confirmar a pertinência de alguns constructos e aferir a sua correspondência com a realidade, nomeadamente:

1. A força e robustez da *employer brand*

Será muito importante aferir até que ponto as *employer brands* são realidades impactantes, sustentáveis e consistentes no tempo, em todos os segmentos organizacionais e nos públicos-alvo relevantes, como por exemplo no mercado de potenciais novos colaboradores;

2. A consistência entre a *employer brand* e outras imagens organizacionais

Importa compreender quais os níveis de coerência entre as diversas imagens / percepções organizacionais, comerciais (*e.g.*, marca, produtos e serviços), financeiras e de responsabilidade social e a *employer brand*. A identificação destas percepções permite aferir a existência de hierarquia entre elas e sua influência mútua, no sentido de compreender até que ponto, as imagens de marca de produtos influenciam a capacidade de atracção da *employer brand*. Seria, ainda relevante, avaliar e descrever quais os potenciais efeitos das incoerências entre as imagens organizacionais e, em concreto, os seus efeitos nos conceitos de imagem do empregador, reputação e identidade anteriormente referidos.

3. A *employer brand* face a um mundo em mudança constante

As empresas e os sectores/indústrias não são estáticas, pelo que as suas imagens empresariais são afectadas por uma miríade de factores e variáveis. Importa, assim, aprofundar a evolução das *employer brands* face à mudança, sejam elas incrementais ou disruptivas (*e.g.*, *downsizings*, reestruturações, fusões e aquisições, crises financeiras, eventuais catástrofes ecológicas). E, como corolário lógico desta dimensão, como poderão as organizações reconstruir – através de operações de reposicionamento ou *rebranding* – identidades e reputações positivas, após eventos ou fases mais turbulentas.

4. O impacto da *employer image*

Além da realidade mais restrita da gestão de capital humano, importa aprofundar quais os impactos efectivos da imagem do empregador no desempenho organizacional, em termos operacionais e financeiros. Por outro lado, seria pertinente averiguar em que medida a

imagem empregadora de uma empresa afeta as decisões de investimento ou as suas capitalizações bolsistas. E, ainda, a questão essencial para qualquer gestor: quais os impactos económico-financeiros da *employer brand*?

5. O *employer branding* face às dimensões interculturais

Num mundo cada vez mais globalizado e interdependente, com um número crescente de empresas multinacionais, importa aprofundar o estudo do impacto das diferenças culturais no que concerne à imagem de empregador e reputação organizacional. Em concreto, analisar como as dimensões culturais intersectam os atributos das marcas de empregador e os respectivos pacotes de benefícios funcionais e psicológicos, e aferir se originam diferentes preferências por parte dos profissionais e se produzem impactos diversos consoante os públicos em questão.

6. O *employer branding* face aos novos modelos de trabalho

Os estudos académicos e sobre práticas organizacionais relativas ao *employer branding* são ainda muito focados num modelo de trabalho clássico, a *full-time*, para um único empregador e com processos de trabalho definidos. Acontece que o mundo do trabalho está a mudar e, cada vez mais, teremos modelos de prestação de serviços flexíveis, algo já chamado de uberização do trabalho. As empresas e profissionais começam a acordar modelos flexíveis de trabalho, seja através de projectos, trabalho a tempo parcial e teletrabalho, sendo este último já desempenhado pela maioria das funções assentes na gestão da informação e produção de conhecimento. Contrata-se mais trabalho com prazos e níveis de qualidade e serviço, e menos emprego regulado por horários. Como atrair e reter os profissionais que, com cada vez mais liberdade, serão muito escrutinadores com os seus empregadores será o grande desafio de muitas *employer brands*.

7. Ligação da *employer brand* com os processos organizacionais de gestão RH

Se, como vimos anteriormente, os processos de gestão de pessoas são uma dimensão importante do *employer branding* e devem conter em si os valores da marca, é essencial perceber o impacto objectivo e cada um deles, a sua hierarquia de importância e eventuais incongruências (*e.g.*, o efeito e impacto de um processo de acolhimento e integração que aponta para uns atributos culturais, e um sistema de gestão de desempenho que remete para atributos diferentes ou mesmo opostos). As boas práticas de implementação e o seu estudo objectivo carecem igualmente de um estudo mais aprofundado.

Referências bibliográficas

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. doi:10.2307/3151897
- Aaker, D. (2007). *Strategic Market Management*. New York: Wiley.
- Aflac (2012). *Designing Benefit Programs for Different Generations*. Acedido em setembro de 2017, através de https://www.aflac.com/us/en/docs/awr_docs/
- Ahn, M., Adamson, J., & Dornbusch, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 112-123. doi: 10.1177/107179190401000409
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- American Marketing Association (2017). *Branding*. Acedido em agosto de 2017, através de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Baid, P., & Rao, A. (2006). *Employer Branding, Concepts and Cases*. Hyderabad: ICFAI University Press.
- Backhaus, K. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *The Journal of Business Communications*, 41(2), 115-120. doi: 10.1177/0021943603259585
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barrow, S. (1990). *Turning recruitment advertising into a competitive weapon. Paper delivered at the CIPD Annual Conference*. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73. doi: 10.1108/13620430410518147

- Becker, G. (1994). Human Capital Revisited. In G. S. Becker (Ed.), *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (pp. 15-28). Chicago: The University of Chicago Press.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1995). *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Boswell, W., Roehling, M., LePine, M., & Moynihan, L. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37. doi: 10.1002/hrm.10062
- Budhwar, P., & Bhatnagar, J. (2008). *Employer branding as a differentiator: the changing face of people management in India*. New York: Routledge.
- Burkitt, H., & Zealley, J. (2006). *Marketing Excellence: winning companies reveal the secrets of their success*. London: John Wiley & Sons.
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311. doi: 10.1006/obhd.1996.0081
- Cable, D., & Turban, T. (2003). The value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. doi: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208. doi: 10.1016/j.hrmmr.2006.03.012
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.928
- Chartered Institute of Marketing (CMI, 2007). *Tomorrow's word Re-evaluating the role of marketing*. Berkshire: CIM.
- Chauhan, V., & Mahajan, S. (2013). Employer branding and employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 6(2), 34-43.

- Christians, L. (2013). *International employer brand management: a multilevel analysis and segmentation of students' preferences*. Düsseldorf: Springer Verlag.
- Collins, J., & Porras, J. (1998). *Built to last: successful habits of visionary companies*. London: Harper Collins.
- Collins, C., & Stevens, C. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. doi: 10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Corporate Leadership Council (2006). *New Talent Management Model Drives 17% Higher Impact*. Acedido em setembro de 2017, através de <https://www.cebglobal.com/human-resources/integrated-talent-management.html>
- Crawford, M. G. (2015). *Employee Engagement: Restoring Viability to a Corporate Cliché*. Acedido em setembro de 2017, através de http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/1039
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Davies, G. (2008). Employer Branding and its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681. doi: 10.1108/03090560810862570
- Davies, S., & Dunn, M. (2002). *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Dell, D., & Ainspan, N. (2001). *Engaging employees through your brand*. Washington DC: The Conference Board.
- Diab, D., Gillespie, M., & Highhouse, S. (2008). Are maximizers unhappy? The measurement of maximizing tendency. *Judgment and Decision Making*, 3(5), 364-370.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2005). *The effective executive in action: a journal for getting the right things done*. New York: Harper Collins.
- Dutton, J., Duckerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi: 10.2307/2393235
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. doi: 10.1108/00483481011012809
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22. doi: 10.1108/eb025539

- Engelund, H., & Buchhave, B. (2009). *Employer Branding Som Discipline*. Copenhagen: Samfunds Litteratur.
- Ewing, M., Pitt, L., Bussy, N., & Berthon, P. (2002). Employer branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. doi: 10.1080/02650487.2002.11104914
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy & the Environment*, 11(5), 269-284. doi:10.1002/bse.339
- Fitz-Enz J. (2010). *The new HR analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments*. New York: American Management Association.
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2003). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. New York: Prentice Hall.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. doi: 10.1108/10610421011085712
- Gallup (1999). *How Great Managers Define Talent*. Acedido em setembro de 2017, através de <http://news.gallup.com/businessjournal/532/How-Great-Managers-Define-Talent.aspx>
- Gatewood, R., Gowan, M., & Lautenschlager, G. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427. doi: 10.2307/256530
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Little Brown and Company.
- Giacalone, R., & Knouse, S. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit. *Journal of Psychology*, 131(4), 438-448. doi: 10.1080/00223989709603531
- Goodman, S., & Svyantek, D. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. doi: 10.1006/jvbe.1998.1682
- Gounaris, S., (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *The Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90. doi: 10.1108/08876040810851978
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169-180. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169
- Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy*. Oxford: Elsevier.
- Ibbs, C., Clarence, K., & Kwak, Y. (2001). Project Change Management System. *Journal of Management in Engineering, 17*(3), 159-165. doi: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2001)17:3(159)
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness, 4*(1), 117-128. doi: 10.7441/joc.2012.01.09
- Jones, D., Willness, C., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal, 57*(2), 383-404. doi:10.5465/amj.2011.0848
- Judge, T., & Cable, D. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50*(2), 359-394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science, 10*(3), 437-461. doi: 10.1007/s11846-014-0152-6
- Kamp, M. (2013). *The best definition of talent for your talent management program*. Acedido em setembro de 2017, através de <https://mortenkamp.com/2013/01/07/the-best-definition-of-talent-for-your-talent-management-program>
- Keller, K. (2002). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2005). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: a Literature Review*. Kingston: Kingston University.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology, 56*(1), 75-102. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(1), 1845-1859. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x
- Machtiger, B. (2004). Beware the pitfalls that kill branding efforts. *Marketing News*, 38(4), 21-22.
- Maheshkar, S. (2017). Employer branding and organizational culture: key ingredients for organizational effectiveness curry. *Journal of Management Research & Review*, 1(1), 16-22.
- Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of brand loyalty: a study of the experience-commitment-loyalty constructs. *International Journal of Business Administration*, 5(6), 13-23. doi: 10.5430/ijba.v5n6p13
- Markos, S., & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: the Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44. doi: 10.1108/00197850510699965
- Martin, G. (2009). *Employer Branding and corporate reputation management: the peak performing organisation*. London: Routledge.
- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management*. London: CIPD.
- Matuson (2017). *Employer Branding to Attract Talent*. Acedido em setembro de 2017, através de <http://matusonconsulting.com/site/>
- McKinsey (2017). *Branding*. Acedido em setembro de 2017, através de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/how-we-help-clients/branding>

- Meyers, M., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: McKinsey & Company.
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: attract, engage, retain*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: a global perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. doi: 10.1057/bm.2008.4
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134. doi:10.1057/palgrave.bm.2550124
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. doi:10.5465/AMR.1998.533225
- Nankervis, A., & Compton, R. (2006). Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83-101. doi: 10.1177/1038411106061509
- OECD (2011). *New sources of growth: intangible assets*. Acedido em setembro de 2017, através de <https://www.oecd.org/sti/inno/46349020.pdf>
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: emprical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. doi: 10.1080/09585190050075114
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture, and Commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 50(2), 85-101. doi: 10.2307/41166436
- Papasolomou, I., & Vrontis, B. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 177-195. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550059
- Petrovic, M. (2008). *Employer Branding*. Munich: Rainer Hampp Verlag.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.

- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. doi: 10.1177/1080569912460400
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: keeping faith with the deal*. Farnham: Gower.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Sartain, L., & Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E. (1988). *Organizational culture*. Cambridge: Sloan School of Management.
- Schuhmacher, F., & Geschwill, R. (2008). *Employer Branding: Human Resources*. Berlin: Gabler.
- Seo, M., & Hill, N. (2005). Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443. doi: 10.1177/0021886305281902
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *A new brand of leadership: managing the customer experience*. London: Prentice Hall.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35. doi: 10.1108/14754390680000925
- Solimano, A. (2008). *The International Mobility of Talent: Types, Causes, and Development Impact*. New York: Oxford University Press.
- Stanton Chase (2017). *Organizational Level*. Acedido em setembro de 2017, através de <http://www.stantonchase.pt/solucoes/talent-leadership-consulting/organizational-level>
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(1), 8-19. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.12.001
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. Acedido em setembro de 2017, através www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39. doi: 10.1146/annurev.ps.33.020182.000245

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S. doi: 10.1177/0972150916631214
- Tüzüner, V., & Yüksel, C. (2009). Segmenting potential employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer-branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-61.
- Vallaster, C., & Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21(1/2), 181-203. doi: 10.1362/0267257053166839
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047. doi: 10.1111/j.1559-1816.2007.00249.x
- Van Leeuwen, B., Pieters, J., Crawford, P., Crawford, T., & Group, B. (2005). Building Philips' employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*, 4(4), 16-19. doi:10.1108/14754390580000801
- Virgin (2017). *The art of one word branding*. Acedido em setembro de 2017, através de <https://www.virgin.com/entrepreneur/art-one-word-branding>
- Wanous, J., Poland, T., Premack, S., & Davis, K. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297. doi: 10.1037/0021-9010.77.3.288
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. doi: 10.1080/02672570903577091
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO DE EMPLOYER BRANDING

Employer Branding - Questionário de Diagnóstico



Empresa: TNT Express Portugal

Mensagem

Inicial:

Bem – vindo(a) ao Questionário de Satisfação e Compromisso concebido para a TNT Express Portugal, no âmbito da tese de mestrado XXXXXXXX. Pedimos a sua colaboração neste projecto através do preenchimento integral do questionário que se segue. As suas respostas são totalmente confidenciais e apenas serão utilizadas para o efeito de consolidação de dados, no âmbito deste projecto académico. Ficamos gratos pela sua atenção.

Função	Questão 1	Compreendo perfeitamente o que a TNT espera de mim nesta função.
	Questão 2	Na TNT, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia.
	Questão 3	Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função.
	Questão 4	Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho colectivo da TNT.
Compensação e Incentivos	Questão 5	A minha remuneração é adequada à minha função.
	Questão 6	A TNT tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado.
	Questão 7	Considero que as regalias não financeiras da TNT são importantes
	Questão 8	Os sucessos da TNT são reflectidos na compensação dos colaboradores.
Missão, Visão e Valores	Questão 9	Conheço perfeitamente a missão e visão da TNT.
	Questão 10	Identifico-me com os valores da TNT.
	Questão 11	Nas atividades do dia-a-dia, a TNT opera com respeito integral pelos seus valores.
	Questão 12	Considero que a TNT acrescenta valor à sociedade em que está inserida.
Equipa	Questão 13	Considero que a minha equipa actua com base nos valores da TNT.
	Questão 14	A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas.
	Questão 15	Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva.
	Questão 16	As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados.
Desenvolvimento de Carreira	Questão 17	A TNT proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira.
	Questão 18	Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional.
	Questão 19	Sinto que na TNT desenvolvo as minhas competências e conhecimentos.
	Questão 20	A TNT proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento.
Cultura e Ambiente de Trabalho	Questão 21	Existe um clima global de cooperação e entreajuda entre o meu departamento e os restantes.
	Questão 22	O meu trabalho na TNT permite-me um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
	Questão 23	Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos trabalhamos para o mesmo objetivo.
	Questão 24	Na TNT existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.
Processos de Gestão	Questão 25	Os processos de recrutamento na TNT são efectuado com rigor e exigência.
	Questão 26	A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da empresa.
	Questão 27	A avaliação/ gestão do meu desempenho é efectuada de modo construtivo e eficaz.
	Questão 28	Noto na TNT modelos e práticas de liderança homogéneas entre as várias chefias.
Comunicação e Imagem	Questão 29	A comunicação interna da TNT proporciona-me as informações relevantes para o meu trabalho.
	Questão 30	A comunicação externa da TNT projecta uma boa imagem da empresa.
	Questão 31	Noto que a TNT dispõe de uma excelente reputação na sociedade/ mercado em que está inserida.
	Questão 32	Tenho orgulho na imagem e na reputação da TNT.

Escala:

- 1 Discordo Totalmente
- 2 Discordo
- 3 Não concordo nem discordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo Totalmente

ANEXO 2
GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Perguntas Introdutórias

- 1.1. Há quantos anos se encontra na TNT?
- 1.2. Qual a sua área/departamento?
- 1.3. Desde que entrou na TNT, quais os principais marcos/ etapas na vida da empresa?

2. Percepção do ambiente interno

- 2.1. A Missão, a Visão e os Valores da empresa são conhecidos e partilhados por todos? De que forma?
- 2.2. O que caracteriza a cultura da TNT?
- 2.3. O que acha que as pessoas valorizam mais na cultura da empresa?
- 2.4. Acha que as pessoas estão comprometidas com a empresa?
- 2.5. Acha que as pessoas se sentem devidamente recompensadas? De que modo (financeiro, emocional, através de desenvolvimento de carreira)?
- 2.6. Como avalia, globalmente, a comunicação interna na TNT? Quais os seus principais pontos fortes/ lacunas?
- 2.7. Consegue discernir um estilo de liderança na TNT? Como se caracteriza?

3. Percepção do ambiente externo

- 3.1. Como acha que a TNT é vista de fora, por parte dos seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, público em geral)?
- 3.2. A comunicação externa, na sua óptica, é eficaz? Quais os seus principais pontos fortes/ lacunas?
- 3.3. Sente que a empresa é atractiva para profissionais do sector da logística?
- 3.4. Nota que a TNT tem uma imagem diferente dos restantes operadores do seu sector? Se sim, em que termos?

4. Questões Finais

- 4.1. Se tivesse de definir a TNT como empresa empregadora, que palavras usaria?
- 4.2. Recomendaria a TNT, enquanto empresa para trabalhar?

ANEXO 3
OUTPUTS DO SPSS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Percepção geral	71	1,86	5,00	4,0866	,58733
Função	71	2,50	5,00	4,4155	,49270
Compensação e incentivos	71	1,50	5,00	3,7570	,62674
Missão, visão e valores	71	2,00	5,00	4,3803	,60630
Equipa	71	2,25	5,00	4,2077	,69306
Desenvolvimento de carreira	71	1,00	5,00	3,9472	,80391
Cultura e ambiente de trabalho	71	1,25	5,00	3,9824	,73960
Processos de gestão	71	1,25	5,00	3,9155	,80283
Comunicação e imagem	71	1,50	5,00	4,2500	,59911
Valid N (listwise)	71				

Função

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	1,3	1,3	1,3
	Não concordo nem discordo	7	8,9	8,9	10,1
	Concordo	58	73,4	73,4	83,5
	Concordo totalmente	13	16,5	16,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Compensação e incentivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	1,3	1,3	1,3
	Discordo	3	3,8	3,8	5,1
	Não concordo nem discordo	31	39,2	39,2	44,3
	Concordo	41	51,9	51,9	96,2
	Concordo totalmente	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0		

Missão, visão e valores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	1,3	1,3	1,3
	Não concordo nem discordo	10	12,7	12,7	13,9
	Concordo	46	58,2	58,2	72,2
	Concordo totalmente	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Equipa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	5,1	5,1	5,1
	Não concordo nem discordo	12	15,2	15,2	20,3
	Concordo	49	62,0	62,0	82,3
	Concordo totalmente	14	17,7	17,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Desenvolvimento de carreira

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	2,5	2,5	2,5
	Discordo	4	5,1	5,1	7,6
	Não concordo nem discordo	18	22,8	22,8	30,4
	Concordo	46	58,2	58,2	88,6
	Concordo totalmente	9	11,4	11,4	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Cultura e ambiente de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	2,5	2,5	2,5
	Discordo	2	2,5	2,5	5,1
	Não concordo nem discordo	18	22,8	22,8	27,8
	Concordo	50	63,3	63,3	91,1
	Concordo totalmente	7	8,9	8,9	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Processos de gestão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	2,5	2,5	2,5
	Discordo	5	6,3	6,3	8,9
	Não concordo nem discordo	18	22,8	22,8	31,6
	Concordo	45	57,0	57,0	88,6
	Concordo totalmente	9	11,4	11,4	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Comunicação e imagem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	1,3	1,3	1,3
	Não concordo nem discordo	9	11,4	11,4	12,7
	Concordo	57	72,2	72,2	84,8
	Concordo totalmente	12	15,2	15,2	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ambiente interno	8	7	10	8,25	,886
Ambiente externo	8	6	9	7,63	1,061
Valid N (listwise)	8				

Ambiente interno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	1	12,5	12,5
	8	5	62,5	75,0
	9	1	12,5	87,5
Extremamente	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Ambiente externo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	1	12,5	12,5
	7	3	37,5	50,0
	8	2	25,0	75,0
	9	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Scale: Percepção geral dos colaboradores

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,970	32

Scale: Função

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,754	4

Scale: Compensação e incentivos

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,759	4

Scale: Missão, visão e valores

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,874	4

Scale: Equipa

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,883	4

Scale: Desenvolvimento de carreira

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,916	4

Scale: Cultura e ambiente de trabalho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,887	4

Scale: Processos de gestão

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,883	4

Scale: Comunicação e imagem

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	71	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,890	4

Crosstab

		Ambiente interno			
		Baixo comprometimento	Elevado comprometimento	Total	
Função	Percepção baixa	Count	21	9	30
		% within Função	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Ambiente interno	44,7%	37,5%	42,3%
		% of Total	29,6%	12,7%	42,3%
	Percepção elevada	Count	26	15	41
		% within Função	63,4%	36,6%	100,0%
		% within Ambiente interno	55,3%	62,5%	57,7%
		% of Total	36,6%	21,1%	57,7%
	Total	Count	47	24	71
% within Função		66,2%	33,8%	100,0%	
% within Ambiente interno		100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		66,2%	33,8%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,336 ^a	1	,562		
Continuity Correction ^b	,106	1	,745		
Likelihood Ratio	,338	1	,561		
Fisher's Exact Test				,619	,374
Linear-by-Linear Association	,331	1	,565		
N of Valid Cases	71				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,14.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

		Ambiente interno			
		Baixo comprometimento	Elevado comprometimento	Total	
Compensação e incentivos	Percepção baixa	Count	25	10	35
		% within Compensação e incentivos	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Ambiente interno	53,2%	41,7%	49,3%
		% of Total	35,2%	14,1%	49,3%
	Percepção elevada	Count	22	14	36
		% within Compensação e incentivos	61,1%	38,9%	100,0%
		% within Ambiente interno	46,8%	58,3%	50,7%
		% of Total	31,0%	19,7%	50,7%
	Total	Count	47	24	71
% within Compensação e incentivos		66,2%	33,8%	100,0%	
% within Ambiente interno		100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		66,2%	33,8%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,844 ^a	1	,358		
Continuity Correction ^b	,446	1	,504		
Likelihood Ratio	,847	1	,357		
Fisher's Exact Test				,454	,252
Linear-by-Linear Association	,832	1	,362		
N of Valid Cases	71				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,83.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

		Ambiente interno		Total	
		Baixo comprometimento	Elevado comprometimento		
Missão, visão e valores	Percepção baixa	Count	19	10	29
		% within Missão, visão e valores	65,5%	34,5%	100,0%
		% within Ambiente interno	40,4%	41,7%	40,8%
		% of Total	26,8%	14,1%	40,8%
	Percepção elevada	Count	28	14	42
		% within Missão, visão e valores	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Ambiente interno	59,6%	58,3%	59,2%
		% of Total	39,4%	19,7%	59,2%
	Total	Count	47	24	71
		% within Missão, visão e valores	66,2%	33,8%	100,0%
		% within Ambiente interno	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	66,2%	33,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,010 ^a	1	,920		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,010	1	,920		
Fisher's Exact Test				1,000	,559
Linear-by-Linear Association	,010	1	,920		
N of Valid Cases	71				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,80.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

		Ambiente interno		Total	
		Baixo comprometimento	Elevado comprometimento		
Equipa	Percepção baixa	Count	27	12	39
		% within Equipa	69,2%	30,8%	100,0%
		% within Ambiente interno	57,4%	50,0%	54,9%
		% of Total	38,0%	16,9%	54,9%
	Percepção elevada	Count	20	12	32
		% within Equipa	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Ambiente interno	42,6%	50,0%	45,1%
		% of Total	28,2%	16,9%	45,1%
	Total	Count	47	24	71
		% within Equipa	66,2%	33,8%	100,0%
		% within Ambiente interno	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	66,2%	33,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,356 ^a	1	,551		
Continuity Correction ^b	,119	1	,731		
Likelihood Ratio	,355	1	,551		
Fisher's Exact Test				,619	,365
Linear-by-Linear Association	,351	1	,554		
N of Valid Cases	71				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,82.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

		Ambiente interno		Total		
		Baixo comprometimento	Elevado comprometimento			
Desenvolvimento de carreira	Percepção baixa	Count	17	7	24	
		% within Desenvolvimento de carreira	70,8%	29,2%	100,0%	
		% within Ambiente interno	36,2%	29,2%	33,8%	
		% of Total	23,9%	9,9%	33,8%	
	Percepção elevada	Count	30	17	47	
		% within Desenvolvimento de carreira	63,8%	36,2%	100,0%	
		% within Ambiente interno	63,8%	70,8%	66,2%	
		% of Total	42,3%	23,9%	66,2%	
		Total	Count	47	24	71
		% within Desenvolvimento de carreira	66,2%	33,8%	100,0%	
% within Ambiente interno	100,0%	100,0%	100,0%			
% of Total	66,2%	33,8%	100,0%			

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,348 ^a	1	,555		
Continuity Correction ^b	,106	1	,745		
Likelihood Ratio	,353	1	,553		
Fisher's Exact Test				,606	,376
Linear-by-Linear Association	,343	1	,558		
N of Valid Cases	71				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,11.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

		Ambiente interno		Total		
		Baixo comprometimento	Elevado comprometimento			
Cultura e ambiente de trabalho	Percepção baixa	Count	17	5	22	
		% within Cultura e ambiente de trabalho	77,3%	22,7%	100,0%	
		% within Ambiente interno	36,2%	20,8%	31,0%	
		% of Total	23,9%	7,0%	31,0%	
	Percepção elevada	Count	30	19	49	
		% within Cultura e ambiente de trabalho	61,2%	38,8%	100,0%	
		% within Ambiente interno	63,8%	79,2%	69,0%	
		% of Total	42,3%	26,8%	69,0%	
		Total	Count	47	24	71
		% within Cultura e ambiente de trabalho	66,2%	33,8%	100,0%	
% within Ambiente interno	100,0%	100,0%	100,0%			
% of Total	66,2%	33,8%	100,0%			

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,748 ^a	1	,186		
Continuity Correction ^b	1,104	1	,293		
Likelihood Ratio	1,820	1	,177		
Fisher's Exact Test				,278	,146
Linear-by-Linear Association	1,723	1	,189		
N of Valid Cases	71				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,44.

b. Computed only for a 2x2 table

Crosstab

		Ambiente interno			
		Baixo comprometimento	Elevado comprometimento	Total	
Comunicação e imagem	Percepção baixa	Count	20	10	30
		% within Comunicação e imagem	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Ambiente interno	42,6%	41,7%	42,3%
		% of Total	28,2%	14,1%	42,3%
	Percepção elevada	Count	27	14	41
		% within Comunicação e imagem	65,9%	34,1%	100,0%
		% within Ambiente interno	57,4%	58,3%	57,7%
		% of Total	38,0%	19,7%	57,7%
	Total	Count	47	24	71
		% within Comunicação e imagem	66,2%	33,8%	100,0%
		% within Ambiente interno	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	66,2%	33,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 ^a	1	,943		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,943		
Fisher's Exact Test				1,000	,574
Linear-by-Linear Association	,005	1	,943		
N of Valid Cases	71				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,14.

b. Computed only for a 2x2 table

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Comunicação e imagem ^b		Enter

a. Dependent Variable: Ambiente externo

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,243 ^a	,059	,046	,481

a. Predictors: (Constant), Comunicação e imagem

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,003	1	1,003	4,339	,041 ^b
	Residual	15,954	69	,231		
	Total	16,958	70			

a. Dependent Variable: Ambiente externo

b. Predictors: (Constant), Comunicação e imagem

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,467	,088		5,316	,000					
	Comunicação e imagem	,241	,116	,243	2,083	,041	,243	,243	,243	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Ambiente externo

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Comunicação e imagem, Compensação e incentivos, Cultura e ambiente de trabalho, Função, Desenvolvimento de carreira, Equipa, Processos de gestão, Missão, visão e valores ^b		Enter

a. Dependent Variable: Percepção geral dos colaboradores

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,842 ^a	,709	,672	,116

a. Predictors: (Constant), Comunicação e imagem, Compensação e incentivos, Cultura e ambiente de trabalho, Função, Desenvolvimento de carreira, Equipa, Processos de gestão, Missão, visão e valores

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,038	8	,255	18,903	,000 ^b
	Residual	,835	62	,013		
	Total	2,873	70			

a. Dependent Variable: Percepção geral dos colaboradores

b. Predictors: (Constant), Comunicação e imagem, Compensação e incentivos, Cultura e ambiente de trabalho, Função, Desenvolvimento de carreira, Equipa, Processos de gestão, Missão, visão e valores

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.015	,233			-.065	,949					
	Função	,542	,169	,318		3,201	,002	,569	,377	,219	,476	2,099
	Compensação e incentivos	-.058	,053	-.104		-1,102	,275	,297	-.139	-.075	,526	1,902
	Missão, visão e valores	,256	,116	,256		2,195	,032	,652	,269	,150	,346	2,892
	Equipa	,136	,076	,202		1,789	,079	,635	,222	,123	,369	2,710
	Desenvolvimento de carreira	,131	,053	,227		2,464	,017	,519	,299	,169	,552	1,813
	Cultura e ambiente de trabalho	,195	,062	,289		3,164	,002	,635	,373	,217	,564	1,774
	Processos de gestão	,036	,058	,067		,627	,533	,466	,079	,043	,407	2,455
	Comunicação e imagem	-.223	,093	-.223		-2,392	,020	,304	-.291	-.164	,538	1,859

a. Dependent Variable: Percepção geral dos colaboradores