

Carolina Marques Figueira

# O impacto das *Employer Brand Associations* na intenção de candidatura a um emprego

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, orientado pelo Prof. Doutor João Fontes da Costa e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Julho/2018







• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Carolina Marques Figueira

# O impacto das *Employer Brand* Associations na intenção de candidatura a um emprego

Relatório de Estágio, apresentado à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor João Fontes da Costa

Coimbra, 2018



## Dedicatória

*Vê mais longe a gaivota que voa mais alto.  
Eu quero aprender a voar assim.  
Mais do que tudo no mundo eu quero voar...  
(Richard Bach, *Fernão Capelo Gaivota*)*

*A todos os que incentivaram esta gaivota a voar sempre mais alto.*

## Agradecimentos

Eis que chega ao fim mais uma etapa do meu percurso. Agora, munida de todas as ferramentas, sinto-me preparada para novos desafios. No entanto, não teria alcançado este alto voo se não fosse por todos os incentivos que recebi ao longo do caminho.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor João Fontes da Costa, que sempre me desafiou, motivou e acreditou em mim, que além de orientar, teve também um papel de mentor, inspirando-me para os diversos desafios que se avizinham.

Agradeço ao Grupo CH e a todos os seus colaboradores, não só pelo impacto que tiveram no meu percurso académico em termos de aprendizagem, mas por me proporcionarem o primeiro passo da minha carreira profissional. À CH Academy por me terem acolhido com tanto entusiasmo. A todos os Monstros: obrigada!

A toda a minha família, especialmente aos meus pais e aos meus irmãos, por terem sempre apostado no crescimento desta gaivota, por sempre me terem proporcionado as ferramentas e o incentivo para voar mais alto, por me terem ensinado a voar mais alto!

Aos meus amigos, ao Marco, à Sofia, à Diana, à Maria Inês, ao Renato, por todos os momentos de alegria, por toda a motivação e desabafos e por sempre acreditarem em mim. A todos os amigos que guardo sempre comigo por terem percorrido este caminho ao meu lado.

A todos: obrigada!

## Resumo

O presente relatório surge no âmbito do estágio curricular, realizado no Grupo CH – CH Academy, em Coimbra, tendo por base o entendimento acerca dos fatores que fariam uma dada organização um bom local para trabalhar.

Nos últimos anos a atração de talento tem-se tornado numa fonte de vantagem competitiva, uma vez que organizações que compreendam os fatores de atratividade por parte de potenciais colaboradores, terão uma estratégia única no mercado organizacional. Assim, atualmente, as pessoas são vistas como o recurso mais importante de uma organização, utilizando-se o conceito de guerra pelo talento quando se fala de atração de talento.

Como forma de atrair o melhor talento, o mercado organizacional começou a utilizar conceitos de marketing associados aos recursos humanos, adotando novas práticas em termos de recrutamento. Surge assim o conceito de *Employer Brand*, uma noção essencial adotada pelas empresas na atual era tecnológica em que nos encontramos.

Dada a importância do tema atualmente, este relatório tem como objetivo entender de que forma é que os fatores de atratividade de uma dada organização, a Delta Cafés, afetam a intenção de candidatura a um emprego nessa mesma organização, assim como perceber quais os fatores que impactam de forma mais significativa essa intenção. Para a validar desta hipótese e o respetivo modelo, procedeu-se à recolha de dados através de um questionário online, tendo sido aplicado a uma amostra de 85 indivíduos. Os resultados permitem confirmar a hipótese colocada, em que se conclui que, considerando a Delta Cafés, os fatores que mais impactam a intenção de candidatura a um emprego nesta organização são a reputação e o conteúdo do trabalho.

**Palavras-chave:** *Employer Brand*; *Employer Brand Associations*; atração de talento; intenção de candidatura; Grupo CH.

## Abstract

The current report was carried out as part of the curricular internship held at Grupo CH – CH Academy, in Coimbra, based on the understanding of what factors would make an organization a good place to work.

In the past years the talent attraction has become an important source of competitive advantage, since the organizations that understand the factors of attractiveness by potential employees, will have a unique strategy in the organizational market. So, today, people are seen as the most important resource of an organization, using the concept of the war for talent when speaking about talent attraction.

As a way of attracting the best talent, the organizational market started to use marketing concepts associated with human resources, adopting new practices in terms of recruitment. Thus, the concept of Employer Brand arises, an essential notion adopted by companies in the current technological era, in which we find ourselves.

Given the current importance of this subject, this report has the objective of understanding in which way the attractiveness factors of a given organisation, Delta Cafés, affect the intention to apply for a job in this said organisation, as well as understanding which factors impact this intention more significantly. In order to validate this hypothesis and the respective model, data was collected through an online questionnaire, applied to a sample of 85 individuals. The results allow confirming the hypothesis, in which it can be concluded that, considering Delta Cafés, the factors that most impact the intention to apply for a job in this organisation are reputation and working content.

**Keywords:** *Employer Brand; Employer Brand Associations;* talent attraction; intention to apply; Grupo CH.



## Siglas e abreviaturas utilizadas

ADN – Código Genético

AEA – Associação Empresarial de Águeda

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AIP – Associação Industrial Portuguesa

ANEME – Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Electromecânicas

CH – Carvalho Henriques

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DTP – *Dossier Técnico Pedagógico*

EB – *Employer Brand*

FCB<sub>e</sub> – *Employer First-Choice Brand*

FEIEA - Federation of European Industrial Editors Associations (atual European Association for Internal Communication)

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

FSE – Fundo Social Europeu

HT – *HumanTrain*

MOVE – Modernizar, Otimizar e Valorizar Empresas

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

OI – Organismo Intermédio

PME – Pequenas e Médias Empresas

POCI – Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização

SIIFSE – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

SIGO – Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

# Índice

<b>I. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problema de pesquisa e objetivos .....	1
1.2. Estrutura do relatório .....	2
<b>II. Revisão da literatura.....</b>	<b>4</b>
2.1. Introdução.....	4
2.2. <i>Employer Brand</i> .....	4
2.3. Base teórica do <i>Employer Brand</i> .....	7
2.4. Componentes do <i>Employer Brand</i> .....	8
2.5. <i>Employer Brand Associations</i> .....	11
2.6. Consequentes do <i>Employer Brand</i> .....	13
2.7. Conclusão.....	14
<b>III. Quadro concetual e metodologia .....</b>	<b>15</b>
3.1. Introdução.....	15
3.2. Quadro concetual .....	15
3.2.1. Paradigma da investigação.....	15
3.2.2. Quadro concetual e levantamento de hipóteses .....	15
3.3. Metodologia.....	17
3.3.1. Operacionalização das variáveis.....	18
3.3.2. Procedimentos do questionário .....	19
3.3.3. Caracterização da amostra .....	20
3.4. Análise estatística dos dados .....	23
3.4.1. Análise descritiva das variáveis .....	23
3.4.2. Análise fatorial confirmatória e Alfa de Cronbach .....	28
3.4.3. Constituição final das variáveis .....	30
3.4.4. Regressão linear múltipla .....	31
3.5. Interpretação dos dados.....	34
<b>IV. Caracterização geral da empresa.....</b>	<b>36</b>
4.1. História.....	36
4.2. Missão, visão, valores e obsessões.....	38
4.3. Princípios e políticas .....	39

4.4. Estrutura organizacional .....	41
4.5. CH Academy .....	41
<b>V. Atividades desenvolvidas durante o estágio.....</b>	<b>43</b>
5.1. Enquadramento do estágio .....	43
5.2. Caracterização das funções desempenhadas .....	44
5.3. Reflexões acerca do estágio realizado.....	47
<b>VI. Conclusão.....</b>	<b>49</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>51</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo conceitual do estudo e respectiva hipótese .....	17
Figura 2 - Organigrama do Grupo CH .....	62

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Frequências - Sexo dos inquiridos .....	21
Tabela 2 - Frequências - Idade dos inquiridos .....	21
Tabela 3 - Frequências - Nível de escolaridade .....	21
Tabela 4 - Frequências - Área de estudo .....	22
Tabela 5 - Frequências - Profissão .....	22
Tabela 6 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Salário .....	23
Tabela 7 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Oportunidades de progresso .....	24
Tabela 8 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva – Localização .....	25
Tabela 9 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Reputação .....	25
Tabela 10 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Conteúdo do trabalho .....	26
Tabela 11 - Tabela de frequências e medida de estatística descritiva - Cultura organizacional .....	27
Tabela 12 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Emoções .....	27
Tabela 13 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Intenção de candidatura .....	28
Tabela 14 - Escala das Employer Brand Associations .....	63
Tabela 15 - Escala da intenção de candidatura .....	64
Tabela 16 - Constituição final das variáveis .....	65
Tabela 17 - Análise de regressão múltipla: determinantes da intenção de candidatura ...	65
Tabela 18 - Análise de regressão simples: determinantes da Intenção de candidatura ...	66

## I. Introdução

O presente relatório surge no âmbito do estágio curricular, decorrido entre janeiro e junho de 2018, no Grupo CH – CH Academy, em Coimbra, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este trabalho procura enquadrar os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo do percurso académico, através da realidade empresarial vivida durante o estágio. O estágio teve como principal objetivo a integração num contexto profissional, em que a atividade principal realizada foi a de apoio à gestão de projetos de Formação-Ação, financiados no âmbito do atual Quadro Comunitário. A temática deste relatório surge com base no reconhecimento de “Melhor empresa para trabalhar” da entidade acolhedora e no questionamento acerca do que faria uma empresa ganhar esse tipo de reconhecimento.

### 1.1. Problema de pesquisa e objetivos

Na atual economia do conhecimento, as pessoas são vistas como o recurso mais importante de uma organização, existindo preocupações de como recrutar o talento mais adequado (Ambler & Barrow, 1996). As empresas encontram-se na incerteza de como proceder na atual guerra pelo talento (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011).

Ao longo dos últimos anos tem-se visto uma associação do conceito de Marketing à vertente de Recursos Humanos, em que as atuais organizações consideram os colaboradores como os seus clientes internos e os trabalhos como os seus produtos internos. Desta forma, e considerando o panorama atual, o mercado organizacional adotou novas práticas perante a forma como atrai e recruta talento, surgindo o conceito de *Employer Brand*. O *Employer Brand* é uma ferramenta que surge como forma de ajudar as organizações “a diferenciar o que estas têm a oferecer no mercado de trabalho, assim como recrutar, reter e comprometer as pessoas que elas necessitam para ter

sucesso.”<sup>1</sup> (CIPD, 2017). Neste contexto as organizações apercebem-se de que ao apostar num *Employer Brand* forte surgirão benefícios como o ganho de vantagem competitiva (através da dificuldade de imitação da estratégia) ou melhoria de *performance* (e.g. decorrente da retenção dos colaboradores). Assim, sendo este fenómeno uma forma de atrair talento, surgem as *Employer Brand Associations*, fatores de atratividade numa dada organização que a tornam um potencial empregador e que poderão conduzir aos benefícios acima referidos.

Surge, desta forma, o problema de pesquisa a ser aprofundado ao longo do relatório: **Qual o impacto das *Employer Brand Associations*, na perspetiva de potenciais colaboradores, na intenção de candidatura?** Além deste problema principal, pretende-se também perceber quais as *Employer Brand Associations* que terão mais impacto na intenção de candidatura, tendo em conta o âmbito do estudo.

Para colocar esta temática em prática optou-se por estudar a marca Delta Cafés, pertencente ao Grupo Nabeiro, uma vez que esta foi recentemente reconhecida como empresa com melhor reputação em Portugal (Human Resources Portugal, 2018). A sua estratégia em termos de *Employer Brand* passa por um conjunto de ações e iniciativas alinhadas com a identidade do Grupo, sustentada pela sua cultura organizacional, estilo de gestão, capital intelectual, imagem e qualidade dos seus produtos e serviços, tendo como principal alvo a gestão da marca junto de jovens talentos (Human Resources Portugal, 2018).

## 1.2. Estrutura do relatório

O presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo será feita uma breve contextualização do trabalho de estágio, assim como a abordagem ao problema de pesquisa, demonstrando a relevância do tema na atualidade.

No segundo capítulo será realizada uma revisão da literatura, começando por descrever o contexto em que o *Employer Brand* surgiu, assim como a definição deste

---

<sup>1</sup> Tradução livre da autora. No original “*Employer branding is a useful tool to help organisations differentiate what they have to offer in the labour market, and recruit, retain and engage the people they need to succeed.*” (CIPD, 2017)

conceito e as suas componentes, seguida das *Employer Brand Associations* e consequentes do fenómeno original.

No terceiro capítulo serão abordados o quadro concetual, hipóteses em estudo, a metodologia e respetiva análise estatística, com o devido enquadramento de procedimentos a realizar, assim como a interpretação dos resultados obtidos através da investigação.

No quarto capítulo será realizada uma caracterização da entidade acolhedora, o Grupo CH – CH Academy, abordando questões como o enquadramento histórico, a sua missão, visão, valores e a sua estrutura organizacional.

No quinto capítulo serão contextualizadas e descritas as tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio, assim como o enquadramento dos projetos de Formação-Ação realizados.

Por último, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões finais do relatório, analisando o estudo concretizado, bem como o estágio realizado.

## II. Revisão da literatura

### 2.1. Introdução

O capítulo que se segue tem como objetivo rever o fenómeno do *Employer Brand*, a variável em estudo, começando pela definição deste mesmo conceito, avançando para o detalhe da definição das suas componentes, assim como o impacto na variável da atração de talento. Desta forma, pretende-se que, através deste capítulo, a compreensão do tema e objetivo do estudo se tornem mais claros.

### 2.2. *Employer Brand*

“Porque é que alguém muito bom no seu trabalho quereria fazer parte da sua empresa?”<sup>2</sup> (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011, p. 1). É desta forma que Botha *et al.* (2011), no seu artigo acerca da temática de atração e retenção de talento, iniciam o estudo acerca do *Employer Brand*, sendo este o cerne da questão quando se fala deste conceito aliado à atração de talento. Numa economia em constante mudança, como aquela em que nos encontramos hoje, e numa altura em que a procura por talento no mercado internacional se tornou uma cruzada, surgem questões como aquela que é colocada no início (Botha *et al.*, 2011). As empresas encontram-se na incerteza de como proceder na atual guerra pelo talento (Botha *et al.*, 2011).

Para entendermos a literatura que se encontra atrás desta questão é primeiro necessário entender de que forma surge o conceito de *Employer Brand* e de como este se pode associar a diferentes estratégias que terão como consequência uma melhoria da *performance* de uma dada empresa ou o ganho de valor para a própria marca, sendo que o empregador pode ser visto como uma marca.

Diversos estudos focam a tendência que se tem verificado ao longo do tempo para uma integração entre as práticas de Recursos Humanos e o Marketing, surgindo, como consequência, conceitos de marketing associados à vertente de recursos humanos (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Um exemplo desta tendência é

---

<sup>2</sup> Tradução livre da autora. No original “Why would someone really good at their job want to join your company?” (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011, p. 1).



precisamente a associação de um empregador a uma marca. Segundo a Associação Americana de Marketing, uma marca é um “nome, termo, sinal, símbolo ou design ou a combinação deles destinados a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los da concorrência”<sup>3</sup> (American Marketing Association, s.d.). Desta forma, conceitos como marca interna ou marketing interno têm-se tornado cada vez mais comuns na economia do conhecimento em que nos encontramos, onde os colaboradores de uma organização são os seus primeiros clientes (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

O conceito de marketing interno definido por Kotler & Keller (2009) como “a tarefa de contratar, formar e motivar com sucesso empregados que querem servir bem o cliente”<sup>4</sup> (Kotler & Keller, 2009, p. 21), demonstra que os colaboradores de uma organização são os clientes internos e que os trabalhos são os produtos internos (Berthon *et al.*, 2005). Assim, os produtos internos (trabalho) devem atrair, desenvolver e motivar os colaboradores, satisfazendo as necessidades dos clientes internos (colaboradores) ao mesmo tempo que os objetivos da organização são abordados (Ambler & Barrow, 1996; Berthon *et al.*, 2005).

Como consequência da passagem da era industrial para a era tecnológica, o capital humano tornou-se uma das principais fontes de vantagem competitiva nas economias atuais (Alniaçik & Alniaçik, 2012). Partindo deste contexto, as empresas sentem a necessidade de se distinguirem, sendo que a sua capacidade de atrair e reter talento se tornou uma das componentes estratégicas para o seu sucesso (Alniaçik & Alniaçik, 2012; Ferreira, 2017). Devido precisamente a este facto é que diversos estudos demonstram a existência de escassez de talento num mercado onde a procura por talento qualificado é alta, mas a oferta não corresponde às mesmas expectativas (Verma & Ahmad, 2016; Mosley, 2015). De facto, segundo um estudo recentemente realizado pela Stanton Chase, no mercado português, “[...] a atração e recrutamento de talento adequado constituem a tarefa na qual os profissionais de recursos humanos (53%) sentem mais dificuldade.” (RH Magazine, 2018, p. 7).

---

<sup>3</sup> Tradução livre da autora. No original “*Name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers.*” (American Marketing Association, s.d.)

<sup>4</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] *is the task of hiring, training, and motivating able employees who want to serve customers well.*” (Kotler & Keller, 2009, p. 21)

Hoje em dia observa-se uma mudança de mentalidade na procura de talento em relação ao que existia nos anos 90 (Verma & Ahmad, 2016): a seleção não parte só das empresas, mas também dos profissionais, tendo em conta a função proposta, os desafios e oportunidades que poderão vir a ter ou possibilidade de conciliar a vida pessoal e profissional (RH Magazine, 2018).

É nesta mudança de mentalidade que surge o conceito de *Employer Brand*: as empresas necessitam de entender como competir eficazmente nesta guerra pelo talento. A abordagem relativamente ao *Employer Brand* tem sofrido alterações e evoluções desde o seu surgimento, seja em relação ao próprio conceito ou em relação à sua aposta junto das empresas (Mosley, 2015).

O termo *Employer Brand* surgiu inicialmente em 1996, tendo sido introduzido por Ambler & Barrow (1996), como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo trabalho e identificados com a empresa empregadora”<sup>5</sup> (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Os autores Ewing *et al.* (2002) referem que o conceito de *Employer Brand* se foca na construção de uma imagem nas mentes dos potenciais colaboradores de que uma dada empresa é um bom local para trabalhar (Ewing *et al.*, 2002).

Aprofundando a sua pesquisa, Ambler & Barrow (1996), no seu primeiro artigo acerca deste conceito, descrevem os benefícios que advêm do fenómeno do *Employer Brand*: “1) os benefícios funcionais têm por base oportunidades de desenvolvimento ou atividades significativas para os colaboradores, 2) os benefícios económicos têm por base recompensas monetárias ou materiais e, por último, 3) os benefícios psicológicos têm por base o comprometimento com um propósito e direção, assim como o espírito de pertença”<sup>6</sup> (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Segundo Ambler & Barrow (1996) (2016), o papel do *Employer Brand* é proporcionar uma estrutura de forma a simplificar os processos de gestão e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, assim como

---

<sup>5</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187)

<sup>6</sup> Tradução livre da autora. No original “The benefits the EB offers employees parallel those that a conventional (product) brand offers to consumers: developmental and/or useful activities (functional); material or monetary rewards (economic); feelings such as belonging, direction and purpose (psychological).” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187)

melhorar os processos de recrutamento, retenção e comprometimento do talento (Ambler & Barrow, 1996, 2016).

Este conceito denota a reputação da empresa como marca empregadora, direcionada para clientes internos (colaboradores), ao invés da perspectiva anterior, que se focava na reputação geral da empresa direcionada para o consumidor externo (Mosley, 2015). Segundo Ambler & Barrow (1996), a personalidade de uma marca empresarial deve ser consistente com a sua personalidade vista por outras perspectivas da empresa, e.g., os seus colaboradores, havendo um alinhamento da reputação organizacional (Ambler & Barrow, 1996).

O conceito de *Employer Brand*, como já indicado acima, pode ser observado de duas perspectivas diferentes: a perspectiva externa, em que são alocados esforços no sentido de melhorar a atratividade perante potenciais colaboradores, e a perspectiva interna, em que são alocados esforços no sentido de promover a proposta de valor da marca da organização junto dos seus atuais colaboradores (Vatsa, 2016). É de notar que na perspectiva externa os clientes são os consumidores naturais da marca e que na perspectiva interna os clientes são os colaboradores internos (Vatsa, 2016).

No seu artigo acerca dos antecedentes e consequentes do *Employer Brand*, Biswas & Suar (2016) indicam quatro razões para o crescimento deste mesmo fenómeno: “1) o poder da marca, 2) o foco crescente no comprometimento do colaborador, 3) a guerra pelo talento e 4) o impacto das práticas de Recursos Humanos no negócio”<sup>7</sup> (CIPD, 2007 *apud* Biswas & Suar, 2016, p. 58). De facto, estes mesmos autores indicam também que a ideia do *Employer Brand* surge precisamente através da criação de marcas que são notáveis, relevantes e únicas, ao mesmo tempo que impactam positivamente os *stakeholders* (Biswas & Suar, 2016).

### 2.3. Base teórica do *Employer Brand*

Atualmente, o *Employer Brand* engloba um processo de diferenciação de forma a que as empresas consigam ser competitivas, criando para tal uma forte proposta de valor

---

<sup>7</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] four main reasons for the rise of EB: (1) the power of branding, (2) the increasing focus on employee engagement, (3) the war for talent, and (4) the impact of HR practices on business.” (CIPD, 2007 *apud* Biswas & Suar, 2016, p.58)

que permite às empresas atrair potenciais colaboradores, ao mesmo tempo que cria comprometimento com os atuais colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Sokro, 2012). Esta abordagem tem como base a suposição de que o capital humano acrescenta valor a uma organização e, através deste investimento, o desempenho da organização pode ser melhorado (Backhaus & Tikoo, 2004). A Visão Baseada em Recursos – *Resource-Based View* (RBV), suporta precisamente esta perspetiva: as características dos recursos de uma organização podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável (Backhaus & Tikoo, 2004). Esta vantagem competitiva pode ser alcançada através da implementação de estratégias que acrescentam valor, diferenciando uma organização dos seus concorrentes e tornando difícil a sua imitação (Barney, 1991; App, Merk, & Büttgen, 2012). A Visão Baseada em Recursos indica que a vantagem competitiva de uma organização e, conseqüentemente, o seu sucesso, depende da utilização dos recursos (App, Merk, & Büttgen, 2012). O modelo de Barney (1991) demonstra precisamente que “se estes recursos são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, então são considerados como fonte na busca de vantagem competitiva por parte de uma organização”<sup>8</sup> (Barney, 1991, p. 18; App, Merk, & Büttgen, 2012).

#### 2.4. Componentes do *Employer Brand*

Todas as vertentes abordadas acerca do conceito de *Employer Brand* permitem concluir que este não é um conceito simples, mas sim complexo: desde a forma como surgiu o conceito, seja em termos teóricos ou práticos, aos seus benefícios, à sua desconstrução em diferentes componentes. É esta última noção que será abordada de seguida.

O conceito de *Employer Brand* é um conceito tripartido: 1) *Employer Brand Equity*, 2) Lealdade à Marca e Comprometimento dos Colaboradores, 3) Atração e Retenção de Talento (Biswas & Suar, 2016).

Em termos teóricos, Aaker (1991) definiu o conceito de *Employer Brand Equity* como o “conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, o seu nome e símbolo,

---

<sup>8</sup> Tradução livre da autora. No original “*This model suggests that sources of sustained competitive advantage are firm resources that are valuable, rare, imperfectly imitable, and non-substitutable.*” (Barney, 1991, p. 18)

que acrescenta ou subtrai valor ao fornecido pela marca do produto ou serviço à empresa e/ou aos seus clientes”<sup>9</sup> (Aaker, 1991 *apud* Ewing *et al.*, 2002, pp. 2-3). Em termos práticos, o conceito *Employer Brand Equity* indica-nos que as marcas são ativos financeiros e que devem ser abordadas como tal. Considera-se que um *Employer Brand Equity* forte levará uma organização a alcançar vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, visto este conceito contribuir para a atratividade da marca empregador (Biswas & Suar, 2016). Posto isto, este termo deverá contribuir para a capacidade de uma organização atrair e reter talento, sendo este o resultado desejado dos esforços da organização em prol do *Employer Brand* (Backhaus & Tikoo, 2004).

O conceito de *Employer Brand Equity* é um termo ainda em exploração, sendo que existe uma alargada diversidade em termos de modelos de desconstrução do mesmo. Aaker (1991) considera que existem cinco dimensões deste termo: 1) lealdade à marca, 2) *brand awareness*, 3) qualidade percebida, 4) associações à marca e 5) outros ativos (Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018). Já Keller (1993) considera apenas duas dimensões principais: 1) *brand awareness* e 2) imagem da marca (Keller, 1993). Por outro lado, King, Grace & Funk (2012), consideram a desconstrução deste conceito em três componentes: 1) Comportamento Consistente com a Marca, 2) *Brand Endorsement* e 3) Fidelidade à Marca (King *et al.*, 2012). É o modelo de King *et al.* (2012) que será abordado para caracterizar as componentes do *Employer Brand Equity*.

O Comportamento Consistente com a Marca tem por base o comportamento dos colaboradores, sendo que diversos estudos concluíram já que colaboradores satisfeitos com o seu trabalho tendem a exibir comportamentos concordantes com essa satisfação verificados através da retenção do talento e passagem de uma imagem positiva acerca do local de trabalho (King *et al.*, 2012; Ambler & Barrow, 1996). É nestes comportamentos que se identifica o Comportamento Consistente com a Marca: apesar de não serem comportamentos formalmente expectáveis, são comportamentos que consistentes com os valores da organização (King *et al.*, 2012). Posto isto, pode ser concluído que, devido às consequências positivas suprarreferidas, esta variável é considerada um fator crítico para o sucesso de uma marca (King *et al.*, 2012).

---

<sup>9</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to (or subtract from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm’s customers.” (Aaker, 1991 *apud* Ewing *et al.*, 2002, pp. 2-3)

Tal como referido acima, colaboradores satisfeitos exibem comportamentos consistentes com a marca, comunicando externamente a imagem da marca (Javid, Monfared, & Aghamoosa, 2016). Assim, o *Brand Endorsement* tem por base a vontade de um colaborador comunicar positivamente a marca (King *et al.*, 2012; Ferreira, 2017). Assim como o Comportamento Consistente com a Marca, também esta variável é considerada um fator crítico para o sucesso de uma marca (King *et al.*, 2012).

A Fidelidade à Marca, ou as intenções de compra (contexto de consumidor), pode ser definida como a intenção futura dos colaboradores em permanecer com a marca (King *et al.*, 2012). Esta variável está intrinsecamente ligada à valorização dos colaboradores no sentido em que colaboradores comprometidos contribuem para a retenção de talento, que, conseqüentemente, contribuem para uma melhoria de produtividade e sucesso da marca.

A Lealdade à Marca é, segundo Backhaus & Tikoo (2004), “o compromisso que os colaboradores dispõem ao seu empregador”<sup>10</sup> (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 508). Este compromisso traduz-se não só num aumento de produtividade, mas também na retenção de talento, o que, por sua vez, permite uma diminuição do índice de rotatividade, levando a uma diminuição os custos de recrutamento (Biswas & Suar, 2016). Assim, esta componente<sup>11</sup> do *Employer Brand* traduz-se em motivação para os colaboradores e em benefícios como a atração e retenção de talento por parte da organização.

Encontramo-nos num panorama de guerra, a guerra pelo talento, a cruzada pela Atração e Retenção de Talento que levará o mundo empresarial a alcançar sucesso. O capital humano é hoje uma das principais estratégias para o sucesso de uma organização, sendo os seus colaboradores considerados como clientes internos a contribuir para os produtos internos, os trabalhos (Berthon *et al.*, 2005). Desta forma, os colaboradores passam por uma experiência de emprego que contribuirá para a sua satisfação, tendo tal impacto no *Employer Brand*, sendo assim criada a imagem do empregador (Biswas & Suar, 2016). Esta imagem traduz-se, para as empresas, em atração e retenção de talento, permitindo-lhes ganhar vantagem competitiva. Segundo Biswas & Suar (2016), “empresas com um maior envolvimento no *Employer Brand* têm colaboradores que estão motivados

---

<sup>10</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] *employer brand loyalty is the commitment that employees make to their employer.*” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 508)

<sup>11</sup> Lealdade à Marca e Comprometimento dos Colaboradores

e em constante aprendizagem e crescimento, permitindo a estas empresas uma distinção das restantes”<sup>12</sup> (Biswas & Suar, 2016, p. 59).

Ao analisarmos os conceitos de Atração de Talento e de *Employer Brand*, deparamo-nos com conceitos como atratividade do empregador, definida por Berthon *et al.* (2005) como “os benefícios que um potencial colaborador vê ao trabalhar para uma organização específica”<sup>13</sup> (Berthon *et al.*, 2005, p. 156). Desta forma, quanto melhor a atratividade de um empregador na perspetiva de potenciais colaboradores, mais forte será o *Employer Brand* associado. Assim, Berthon *et al.* (2005) aprofundam esta temática ao investigar quais as dimensões que são fonte de atratividade para potenciais colaboradores, identificando uma estrutura de cinco fatores, considerada como uma extensão do modelo suprarreferido de Ambler & Barrow (1996) (Berthon *et al.* 2005).

A competição pelos melhores colaboradores é agora tão forte como a competição por clientes e, as organizações só conseguirão ganhar vantagem competitiva se entenderem quais os fatores que contribuem para a atratividade (Berthon *et al.* 2005). Desta forma, Berthon *et al.* (2005) propõem os seguintes fatores: 1) valor de interesse – atração a um empregador que proporciona tarefas interessantes, 2) valor social – atração a um empregador que proporciona um ambiente de trabalho agradável, 3) valor económico – atração a um empregador que proporciona um salário acima da média, 4) valor de desenvolvimento – atração a um empregador que proporciona oportunidades de crescimento e 5) valor de candidatura – atração a um empregador que proporciona oportunidades para implementar ideias próprias (Berthon *et al.*, 2005, pp. 159-160).<sup>14</sup>

## 2.5. *Employer Brand Associations*

Com base no capítulo anterior compreendemos que os empregadores que entenderem quais os fatores essenciais de atratividade de uma marca ganharão vantagem competitiva no mercado do talento, obtendo benefícios como a lealdade à

---

<sup>12</sup> Tradução livre da autora. No original “Companies with higher involvement in EB are generally well managed and have employees who are motivated, continually learning, and growing.” (Biswas & Suar, 2016, p. 59)

<sup>13</sup> Tradução livre da autora. No original “the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation.” (Berthon *et al.*, 2005, p. 156)

<sup>14</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] interest value [...] social value [...] economic value [...] development value [...] application value”. (Berthon *et al.*, 2005, p. 159-160)

marca, dificuldade de imitação por parte de concorrentes, atração dos melhores candidatos, melhor *performance*, entre outros. Desta forma, empregadores que apostam em fatores de atratividade caracterizam-se como marcas de primeira escolha de empregador (FCB<sub>e</sub>)<sup>15</sup> por parte dos seus potenciais colaboradores (Rampl, 2014; Rampl, Opitz, Welpel, & Kenning, 2016). No seu estudo acerca de desta temática, Rampl *et al.* (2016) concluem que marcas consideradas como FCB<sub>e</sub> são selecionadas como potenciais empregadores mais frequentemente, concluindo que ser FCB<sub>e</sub> acrescenta um valor único ao contexto do *Employer Brand*, o que permite resultados favoráveis como os identificados acima (Rampl *et al.*, 2016).

Ser um empregador de escolha, ou FCB<sub>e</sub>, implica uma associação a fatores de atratividade, mas, afinal, quais são estes fatores? Rampl (2014) investiga precisamente esta questão, considerando fatores como o salário, oportunidades de progresso, localização, conteúdo do trabalho, segurança, oportunidade de viajar, trabalho em equipa, o modelo de cinco fatores de Berthon *et al.* (2005), entre outros. Estes fatores de atratividade, que constituem uma forma de prever a atratividade de uma marca empregador perante potenciais colaboradores, serão doravante denominados de *Employer Brand Associations* (Rampl, 2014).

O modelo proposto por Rampl (2014), após a devida fundamentação teórica e prática, prevê sete *Employer Brand Associations*: 1) salário, 2) oportunidades de progresso, 3) localização, 4) reputação, 5) conteúdo do trabalho, 6) cultura organizacional, e 7) emoções (Rampl, 2014). De acordo com esta investigação, as *Employer Brand Associations* impactam o facto de ser ou não um FCB<sub>e</sub>, i.e., impactam a atratividade de uma marca empregador, o que poderá constituir diversas implicações, e.g., impacto na atração e retenção de talento (Rampl, 2014). Ao longo da sua investigação, Rampl (2014) conclui que os fatores conteúdo do trabalho, cultura organizacional e emoções são aqueles que preveem ser ou não um FCB<sub>e</sub>, sendo que este último é considerado como um antecedente da FCB<sub>e</sub>, porque impacta significativamente esta variável (Rampl, 2014). Desta forma, podemos concluir que as *Employer Brand Associations*, que constituem fatores de atratividade numa marca empregador, impactam

---

<sup>15</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] *employer first-choice brand (FCB<sub>e</sub>)* [...]” (Rampl, 2014, p. 1486)



ser ou não um FCB<sub>e</sub>, que por sua vez tem impacto na atração de talento verificada através da intenção de candidatura (Rampl, 2014; Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003).

## 2.6. Consequentes do *Employer Brand*

O conceito de *Employer Brand* “representa os esforços de uma organização de promover uma visão acerca da mesma de que é diferente e atrativa enquanto empregadora, seja interna ou externamente”<sup>16</sup> (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501). Desta forma, e considerando a base teórica apresentada nas secções anteriores, é possível entender os diversos benefícios que podem advir do termo em questão. Biswas & Suar (2016) apresentam os consequentes do *Employer Brand* em duas perspetivas: *performance* financeira e *performance* não financeira (Biswas & Suar, 2016). A *performance* financeira é objetiva e quantitativa, traduzida em resultados específicos de uma organização, e.g., rentabilidade ou lucratividade (Biswas & Suar, 2016). Por outro lado, a *performance* não financeira é subjetiva e qualitativa, traduzindo-se em parâmetros como a satisfação, a taxa de rotatividade ou a atração e retenção de talento (Biswas & Suar, 2016). Assim, através desta revisão de literatura é possível concluir que o impacto do *Employer Brand* se verifica através de uma melhoria da reputação, maior atração de talento, diminuição dos custos de recrutamento, menor taxa de rotatividade, aumento da satisfação dos colaboradores, melhoria da *performance* e compromisso dos colaboradores (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2016).

Diversos estudos investigam os consequentes do *Employer Brand*, defendendo que o foco das organizações deve estar alinhado com a *performance* não financeira, uma vez que, no longo-prazo, esta trará mais benefícios que a *performance* financeira de curto-prazo (Ambler & Barrow, 1996). Ambler & Barrow (1996) defendem que manter uma boa relação com os clientes implica necessariamente o envolvimento dos colaboradores, referindo a ligação entre colaboradores de qualidade e produtos/serviços de qualidade: “se tivermos as melhores lojas, com as melhores pessoas, então temos o

---

<sup>16</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] represents a firm’s efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different or desirable as an employer.” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501)

melhor passa a palavra e recebemos as melhores candidaturas, e então teremos as melhores lojas.”<sup>17</sup> (Ambler & Barrow, 1996, p. 186).

## 2.7. Conclusão

Este capítulo permitiu um conhecimento mais holístico da temática em causa, tendo-se abordado o conceito de *Employer Brand*, de que forma surgiu e qual a sua base teórica. De seguida foram abordadas as suas componentes *Employer Brand Equity*, Lealdade à Marca e Comprometimento dos Colaboradores e, por fim, Atração e Retenção de Talento, o que permitiu entender não só a especificidade do conceito base, mas também qual o impacto deste conceito no mercado organizacional. Posteriormente foram abordadas as *Employer Brand Associations*, que constituem fatores de atratividade em relação a uma marca empregador, assim como os consequentes do *Employer Brand*, o que permitiu perceber que quanto mais forte o *Employer Brand*, melhor será a *performance* financeira e não-financeira de uma dada organização. Desta forma respondeu-se à questão colocada inicialmente: “Porque é que alguém muito bom no seu trabalho quereria fazer parte da sua empresa?”<sup>18</sup> (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011, p. 1).

---

<sup>17</sup> Tradução livre da autora. No original “*if we have the best shops, with the best people, then we have the best word of mouth and receive the best applications and then we will have the best shops.*” (Ambler & Barrow, 1996, p. 186)

<sup>18</sup> Tradução livre da autora. No original “*Why would someone really good at their job want to join your company?*” (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011, p. 1)

### III. Quadro concetual e metodologia

#### 3.1. Introdução

Após a exposição da revisão de literatura do âmbito do estudo, assim como as variáveis a investigar, apresenta-se de seguida o modelo concetual do estudo, assim como as hipóteses em análise, seguida da metodologia a utilizar para colocar em prática as respetivas hipóteses, assim como as respetivas conclusões.

#### 3.2. Quadro concetual

##### 3.2.1. Paradigma da investigação

A investigação presente neste relatório de estágio baseia-se no método hipotético-dedutivo, i.e., através de uma problemática à qual se pretende dar resposta, é construído um modelo teórico integrando as hipóteses de onde se irão deduzir as conclusões mediante a aplicação dos devidos testes que demonstrem a validade das mesmas (Lakatos & Marconi, 2003). Com este objetivo é utilizada uma abordagem quantitativa que permite a análise das inter-relações das variáveis em estudo através de escalas validadas *a priori* (Lakatos & Marconi, 2003). Esta abordagem é realizada através da aplicação de um questionário cuja recolha de dados permitirá dar resposta às hipóteses definidas.

##### 3.2.2. Quadro concetual e levantamento de hipóteses

A presente investigação tem como objetivo a perceção do fenómeno de *Employer Brand*, considerando as *Employer Brand Associations* na perspetiva de potenciais colaboradores e qual o seu impacto na intenção de candidatura a um emprego por parte destes colaboradores, sendo este o problema que se pretende solucionar. Além deste problema principal, pretende-se também perceber quais as *Employer Brand Associations* que terão mais impacto na intenção de candidatura, tendo em conta o âmbito do estudo.

O modelo conceitual apresentado foi elaborado com base em diversos estudos acerca do *Employer Brand* e quais as suas consequências no mercado organizacional, sendo as referências mais prementes Ambler & Barrow (1996), Highhouse, Lievens, & Sinar (2003), Knox & Freeman (2006) e Rampf (2014). O modelo conceitual construído propõe uma relação entre as *Employer Brand Associations* e a intenção de candidatura a um emprego. Através deste modelo foram identificadas as relações entre as variáveis em estudo, tendo como objetivo a construção das hipóteses que serão de seguida apresentadas.

No panorama atual as organizações competem por talento, i.e., organizações que recrutem o melhor talento terão acesso a uma proposta de valor diferenciada que lhes permitirá ganhar vantagem competitiva no mercado organizacional. Desta forma, é necessário que as organizações entendam quais os fatores de atratividade perante potenciais colaboradores que estimulem intenções de candidatura. O *Employer Brand* baseia-se nesta capacidade de as organizações proporcionarem uma atratividade diferenciada através de benefícios, criando uma imagem única de que esta será um bom local de trabalho, atraindo o melhor talento (Ambler & Barrow, 1996).

De acordo com o estudo realizado por Highhouse *et al.* (2003), “as atitudes influenciam o comportamento na medida em que influenciam as intenções de prosseguir com esse comportamento”<sup>19</sup> (Highhouse *et al.*, 2003, p. 988). Ora, se o mercado de talento considera uma organização como atrativa, então os candidatos, com base na sua perceção, irão desenvolver intenções de candidatura em relação àquela organização. Esta perspetiva surge com base na teoria das expectativas de Vroom (1964), assim como no seu modelo de atratividade, onde é demonstrado que a motivação de candidatura a uma organização é uma função da atratividade da mesma, assim como da expectativa de ser aceite nessa organização (Knox & Freeman, 2006). Desta forma, o *Employer Brand*, ao permitir a construção de uma imagem atrativa da marca empregador – *Employer Brand Associations* – impacta a variável da atração de talento, traduzindo-se numa intenção de candidatura a um emprego (Highhouse *et al.*, 2003; Knox & Freeman, 2006). Baseada nestas noções, surge a hipótese em estudo:

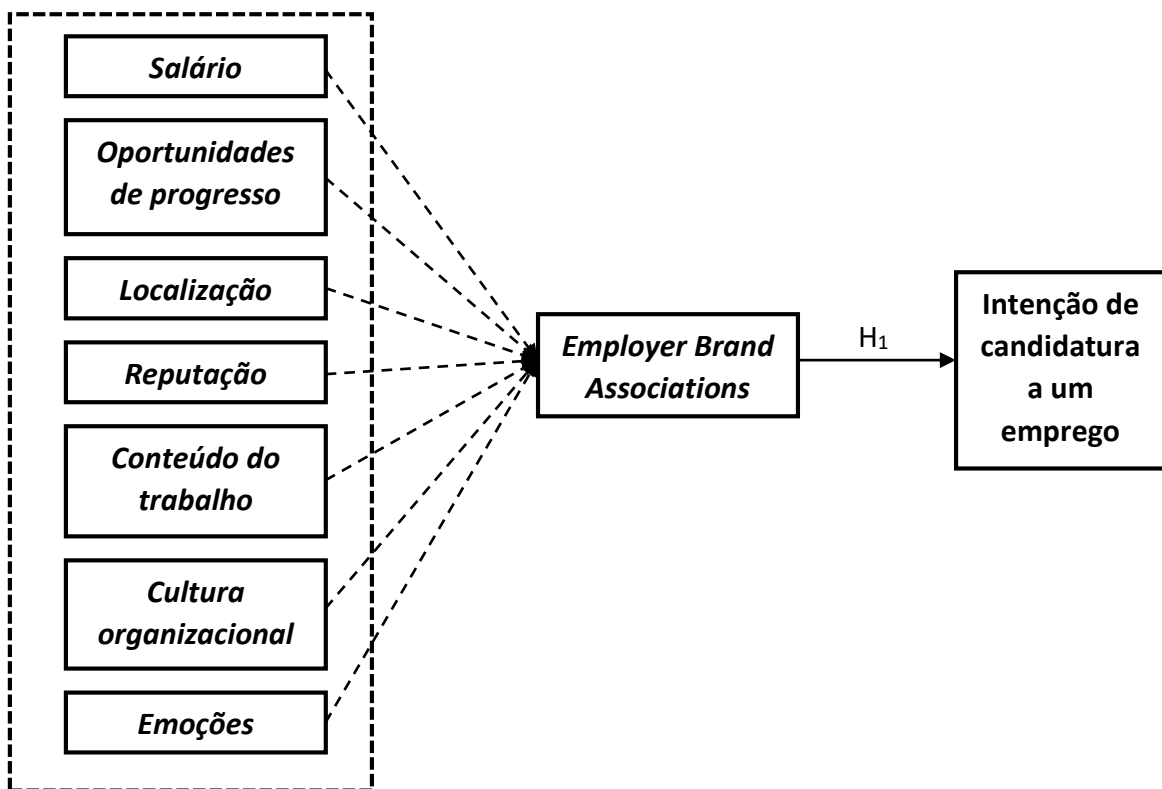
---

<sup>19</sup> Tradução livre da autora. No original “*Thus, attitudes influence behavior to the extent that they influence intentions to engage in that behavior.*” (Highhouse *et al.*, 2003, p. 988)

H<sub>1</sub>: As *Employer Brand Associations* – salário, oportunidades de progresso, localização, reputação, conteúdo do trabalho, cultura organizacional e emoções – influenciam a intenção de candidatura a um emprego.

De forma a esquematizar e clarificar o problema identificado, ao qual se pretende dar resposta, foi elaborado o modelo concetual (Figura 1. Modelo concetual do estudo e respectiva hipótese), com a respectiva hipótese identificada:

Figura 1. Modelo concetual do estudo e respectiva hipótese



### 3.3. Metodologia

Na próxima secção serão abordados os procedimentos adotados nesta investigação, apresentando inicialmente as definições conceptuais das variáveis, assim como a definição operacional, onde se aborda a forma de construção das escalas das

variáveis em estudo. Posteriormente, o enfoque estará na definição dos procedimentos seguidos, como a seleção da população, justificação da marca selecionada para o estudo, método de recolha de dados, elaboração do questionário, seguido da caracterização da amostra.

### 3.3.1. Operacionalização das variáveis

Nesta secção serão abordadas as definições concetuais, relativas ao conceito específico, e operacional, relativa à escala de medição utilizada, das variáveis em estudo. Neste estudo foram utilizadas as escalas, que se encontram, na sua íntegra, em língua inglesa. Desta forma, considerando o âmbito do estudo limitado ao território nacional, assim como a amostra, há necessidade de proceder à tradução das mesmas. Após a tradução das escalas utilizadas, foi realizada uma retroversão por um especialista em traduções entre a língua inglesa e portuguesa, permitindo a validade e não distorção das escalas.

#### ***Employer Brand Associations***

**Definição conceptual de *Employer Brand Associations*:** “[...] fatores que afetam a atratividade da marca empregador [...]”, i.e., estes fatores “[...] permitem prever a atratividade de uma marca empregadora perante potenciais colaboradores.”<sup>20</sup>.

**Definição operacional de *Employer Brand Associations*:** A escala utilizada para estudar a variável *Employer Brand Associations* teve por base diversas investigações validadas pela literatura relativamente aos fatores de atratividade numa marca empregador de sucesso ou preferida no mercado de talento<sup>21</sup>. Diversos estudos indicam que estas marcas “são escolhidas mais frequentemente por potenciais colaboradores do que marcas menos atrativas”<sup>22</sup> (Rampl L. V., 2014). Desta forma, baseada nesta noção, a escala utilizada neste estudo incide sobre sete variáveis de atratividade (presente nos Anexos: Tabela 14

---

<sup>20</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] factors affecting employer brand attractiveness [...] means of predicting an employer brand’s attractiveness to potential applicants.” (Rampl L. V., 2014, p. 1488)

<sup>21</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] employer first-choice brands.” (Rampl L. V., 2014, p. 1487)

<sup>22</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] are chosen as a potential employer significantly more often than are less attractive brands, and are selected more quickly.” (Rampl L. V., 2014, p. 1487)

– Escala das *Employer Brand Associations*) : 1) salário, 2) oportunidades de crescimento, 3) localização, 4) reputação, 5) conteúdo do trabalho, 6) cultura organizacional, e 7) emoções (Rampl L. V., 2014). Neste estudo é utilizada uma escala no formato de 7 pontos de Likert, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”.

### **Intenção de Candidatura**

**Definição concetual de Intenção de Candidatura:** “pensamentos acerca de uma empresa que implicam especificamente ações futuras”<sup>23</sup> (Highhouse *et al.*, 2003, p. 989) de procura de emprego nessa empresa, i.e., “intenções que vão além da passividade da atratividade de uma empresa, envolvendo a procura ativa de emprego”<sup>24</sup> (Highhouse *et al.*, 2003, p. 989)

**Definição operacional de Intenção de Candidatura:** A escala utilizada para estudar a variável da Intenção de Candidatura teve por base a ideia de que as atitudes influenciam o comportamento, pretendendo-se perceber de que forma é que a perceção da atratividade em relação a uma organização se pode traduzir em intenções de candidatura a um emprego nessa organização (presente nos Anexos: Tabela 15 – Escala da Intenção de Candidatura) (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003). Desta forma, utilizou-se uma escala no formato de 5 pontos de *Likert*, em que 1 corresponde a “discordo fortemente” e 5 corresponde a “concordo fortemente”.

#### 3.3.2. Procedimentos do questionário

No presente estudo foi selecionada uma população composta, genericamente, por estudantes, tendo-se igualmente considerado estagiários curriculares e trabalhadores-estudantes ou recém-licenciados/mestres portugueses, assim como desempregados de curta duração que estivessem à procura do primeiro emprego. Uma

---

<sup>23</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] refer to thoughts about a company that specifically imply further action.” (Highhouse *et al.*, 2003, p. 989)

<sup>24</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] intentions move beyond the passivity of company attractiveness to involve active pursuit of a job.” (Highhouse *et al.*, 2003, p. 989)

vez que este público-alvo estará à procura de emprego num futuro próximo ou encontra-se atualmente nesse panorama, sendo, portanto, potenciais colaboradores para o mercado empresarial, considerou-se ser uma população consistente e relevante tendo em conta os objetivos do estudo (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013).

Para este estudo foram ponderadas marcas consideradas como atrativas no mercado organizacional, tendo-se escolhido a empresa Delta Cafés para aprofundar a temática, uma vez que foi recentemente considerada a marca com melhor reputação em Portugal (Human Resources Portugal, 2018). Adicionalmente, a Delta Cafés proporciona um leque variado de ofertas de emprego, o que permitiria atingir um conjunto mais alargado de estudantes no que diz respeito à sua área de estudos e interesse em colaborar com esta marca.

De forma a recolher as respostas da população definida em relação à marca empregadora escolhida, optou-se pela realização de um questionário construído de forma digital, tendo sido elaborado usando a ferramenta *Google Forms* e divulgado através das redes sociais, com foco no *Facebook* e *LinkedIn*.

Estando definidos já os tópicos referentes à população, marca a estudar e método de divulgação, abordar-se-á de seguida a construção do questionário. O questionário foi construído de acordo com a seguinte estrutura: apresentação do estudo aos participantes, questões de carácter sociodemográfico e questões acerca das variáveis em estudo (*Employer Brand* e Intenção de Candidatura) (Apêndice 1). As questões demográficas tinham como objetivo a recolha do perfil do respondente, utilizando a questão referente à profissão como forma de filtrar a amostra a utilizar no estudo e, naturalmente, as restantes questões tinham como objetivo perceber de que forma é que a população definida encarava a atratividade da marca Delta Cafés de modo criar uma intenção de candidatura.

### 3.3.3. Caracterização da amostra

Neste subcapítulo será feita uma caracterização da amostra baseada na recolha dos dados sociodemográficos obtidos através do questionário realizado. É de notar que 100% da amostra (85 inquiridos) conhecia a marca em estudo, a Delta Cafés.



O estudo tem por base uma amostra de 85 inquiridos, dos quais 60 (70,6%) são do sexo feminino e 25 (29,4%) são do sexo masculino, verificando-se uma maioria por parte do sexo feminino.

**Tabela 1 - Frequências - Sexo dos inquiridos**

<b>Sexo</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Feminino	60	70,6	70,6
Masculino	25	29,4	100,0
Total	85	100,0	

Relativamente à idade dos inquiridos a maioria situa-se entre os 18 e os 25 anos (94,1%), uma vez que o público-alvo definido se encontra maioritariamente nesta faixa etária. Desta forma, as restantes faixas etárias não representam um peso significativo na amostra, sendo possível verificar que nas faixas etárias de 41 a 50 anos e mais de 51 anos não existem observações.

**Tabela 2 - Frequências - Idade dos inquiridos**

<b>Faixa etária</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
18 a 25 anos	80	94,1	94,1
26 a 30 anos	3	3,5	97,6
31 a 40 anos	2	2,4	100,0
Total	85	100,0	

Em relação ao nível de escolaridade, a maioria dos inquiridos possui a qualificação ao nível da licenciatura (56,5%), seguida de mestrado (27,1%) e, por fim, nível secundário (16,5%), não se verificando a existência de observações ao nível de doutoramento.

**Tabela 3 - Frequências - Nível de escolaridade**

<b>Nível de escolaridade</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Secundário	14	16,5	16,5
Licenciatura	48	56,5	72,9
Mestrado	23	27,1	100,0
Total	85	100,0	

Quanto à área de estudo dos inquiridos, a maioria destes estuda áreas no âmbito da economia e gestão, correspondendo a 51 inquiridos (60%). De seguida, é possível verificar que as áreas mais predominantes são as engenharias e comunicação e marketing, correspondendo a 11 inquiridos (12,9%) e 8 inquiridos (9,4%), respetivamente. É de notar que na área de estudo outros se incluem ciência política, antropologia, matemática e desporto, de acordo com as observações recolhidas.

**Tabela 4 - Frequências - Área de estudo**

Área de estudo			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Economia/Gestão	51	60,0	60,0
Comunicação/Marketing	8	9,4	69,4
Engenharias	11	12,9	82,4
Direito	5	5,9	88,2
Saúde	3	3,5	91,8
Psicologia	2	2,4	94,1
Outros	5	5,9	100,0
Total	85	100,0	

Por fim, no que diz respeito à profissão, 56,5% da amostra é ainda estudante, constituindo a maioria da mesma, seguida de 24,7% de inquiridos que se encontram na posição de trabalhador-estudante. Já com um peso menor na amostra, 10,6% dos inquiridos encontra-se a realizar estágio curricular, no âmbito da área de estudo, e 8,2% encontra-se desempregado, possivelmente à procura do primeiro emprego, considerando o âmbito da amostra.

**Tabela 5 - Frequências - Profissão**

Profissão			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Estudante	48	56,5	56,5
Trabalhador-estudante	21	24,7	81,2
Estagiário curricular	9	10,6	91,8
Desempregado	7	8,2	100,0
Total	85	100,0	

### 3.4. Análise estatística dos dados

#### 3.4.1. Análise descritiva das variáveis

Nesta próxima subsecção será realizada a análise descritiva das variáveis, agrupando cada um dos itens ao seu respetivo fator (Tabelas 14 e 15), analisando, para o conjunto, os valores obtidos por cada nível da escala, assim como a média, mediana, moda e desvio-padrão.

Relativamente ao fator salário, observa-se que a média das respostas se encontra acima do nível 4, variando entre 4,31 e 4,48, concluindo-se que os inquiridos têm uma perceção positiva acima da média relativa à variante salarial na marca em estudo, a Delta Cafés. Ao analisar a mediana e a moda, é possível verificar que o valor recolhido estabiliza no nível 4. Já em relação ao desvio-padrão, a dispersão observada relativamente à média encontra-se entre os 0,996 e os 1,058, sendo, portanto, um valor baixo, ou seja, os valores encontram-se próximos da média.

**Tabela 6 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Salário**

Salário				
Escala	S1	S2	S3	
%	1 – Discordo totalmente	1,2	1,2	1,2
	2	3,5	1,2	1,2
	3	10,6	8,2	10,6
	4	45,9	43,5	49,4
	5	29,4	31,8	25,9
	6	5,9	11,8	9,4
	7 – Concordo totalmente	3,5	2,4	2,4
Média	4,31	4,48	4,35	
Mediana	4,00	4,00	4,00	
Moda	4	4	4	
Desvio-padrão	1,058	1,007	0,996	

Quanto à variável das oportunidades de progresso, é possível observar que, numa escala de Likert de sete níveis, a média se encontra acima do nível 4, variando entre os valores 4,46 e 4,64, o que permite concluir que os inquiridos têm uma perceção acima da média relativamente a oportunidades de progresso na Delta Cafés, considerando que

as questões são colocadas de forma positiva. Em relação à mediana e à moda de cada um dos itens, estas apresentam valores de 4, 4 e 5, respectivamente, em que se observa que o último item (“A Delta Cafés oferece a possibilidade de construir uma carreira.”) tem uma percepção mais otimista comparando com os restantes itens. Considerando o desvio-padrão, este varia entre 0,983 e 1,111, denotando uma dispersão baixa relativamente à média.

**Tabela 7 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Oportunidades de progresso**

<b>Oportunidades de progresso</b>				
<b>Escala</b>		<b>OP1</b>	<b>OP2</b>	<b>OP3</b>
<b>%</b>	1 – Discordo totalmente	0,0	0,0	0,0
	2	2,4	0,0	3,5
	3	16,5	12,9	8,2
	4	34,1	48,2	34,1
	5	27,1	21,2	35,3
	6	17,6	15,3	12,9
	7 – Concordo totalmente	2,4	2,4	5,9
Média		4,48	4,46	4,64
Mediana		4,00	4,00	5,00
Moda		4	4	5
Desvio-padrão		1,109	0,983	1,111

No que se refere à componente da localização, verifica-se que a média se encontra ligeiramente acima do nível 4, entre os 4,12 e os 4,14, evidenciando que os inquiridos têm uma percepção mediana desta componente no contexto da Delta Cafés, valorizando da mesma forma a localização como fator de atratividade no âmbito do estudo. Já no que diz respeito à mediana e à moda, estas estabilizam no nível 4. Quanto à dispersão relativamente à média, esta apresenta valores de 1,167 e 1,219, indicando que os valores se encontram próximos da média.

**Tabela 8 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva – Localização**

Localização			
Escala		L1	L2
%	1 – Discordo totalmente	3,5	2,4
	2	5,9	3,5
	3	15,3	21,2
	4	37,6	37,6
	5	28,2	22,4
	6	7,1	11,8
	7 – Concordo totalmente	2,4	1,2
Média		4,12	4,14
Mediana		4,00	4,00
Moda		4	4
Desvio-padrão		1,219	1,167

Relativamente ao fator da reputação, observa-se uma subida da média, comparativamente aos fatores até agora analisados, encontrando-se entre os valores 5,55 e 5,84, demonstrando que a perceção da reputação da Delta Cafés tem uma conotação positiva em termos de atratividade. Tendo em consideração a mediana e a moda, os seus valores variam entre 5 e 7, atribuindo particular atenção para o terceiro item deste fator (“A Delta Cafés é bem respeitada”), que obtém os valores mais altos até agora analisados. Já em relação ao desvio-padrão, este varia entre 1,078 e 1,181, o que permite concluir que os valores se encontram próximos da média.

**Tabela 9 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Reputação**

Reputação				
Escala		R1	R2	R3
%	1 – Discordo totalmente	0,0	0,0	0,0
	2	1,2	1,2	0,0
	3	2,4	4,7	3,5
	4	14,1	12,9	7,1
	5	18,8	27,1	24,7
	6	32,9	27,1	31,8
	7 – Concordo totalmente	30,6	27,1	32,9
Média		5,72	5,55	5,84
Mediana		6,00	6,00	6,00
Moda		6	5 <sup>a</sup>	7
Desvio-padrão		1,181	1,220	1,078

a. Há várias modas. O menor valor é mostrado.

Analisando de seguida a componente do conteúdo do trabalho, é possível observar que a média apresenta valores entre 4,71 e 4,87, indicando não só que esta será uma variável de atratividade mais significativa, como a percepção relativamente à marca em estudo apresenta valores mais otimistas. Em relação à mediana e à moda, os seus valores mantêm-se no nível 5. Tendo em consideração a dispersão em relação à média, verifica-se que os valores recolhidos são superiores aos até agora observados, não obstante, estes valores situam-se próximo da média.

**Tabela 10 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Conteúdo do trabalho**

Conteúdo do trabalho				
Escala		CT1	CT2	CT3
%	1 – Discordo totalmente	0,0	1,2	0,0
	2	2,4	3,5	2,4
	3	10,6	8,2	8,2
	4	30,6	25,9	24,7
	5	36,5	32,9	38,8
	6	10,6	18,8	16,5
	7 – Concordo totalmente	9,4	9,4	9,4
Média		4,71	4,80	4,87
Mediana		5,00	5,00	5,00
Moda		5	5	5
Desvio-padrão		1,163	1,280	1,153

Considerando o fator da cultura organizacional, verifica-se que a média se situa entre os valores 4,33 e 4,82, encontrando-se na estrutura central da escala, indicando que a percepção deste fator de atratividade em relação à Delta Cafés se encontra igualmente nessa posição. Analisando a mediana e a moda, estas apresentam valores de 5, 4 e 4 e 4, 4 e 4, respetivamente. Já em relação à dispersão observada relativamente à média, os valores não diferem significativamente dos observados até este ponto, encontrando-se entre 1,040 e 1,104.

**Tabela 11 - Tabela de frequências e medida de estatística descritiva - Cultura organizacional**

Cultura organizacional				
Escala		CO1	CO2	CO3
%	1 – Discordo totalmente	0,0	1,2	0,0
	2	0,0	1,2	0,0
	3	8,2	8,2	9,4
	4	37,6	61,2	50,6
	5	25,9	14,1	21,2
	6	20,0	9,4	11,8
	7 – Concordo totalmente	8,2	4,7	7,1
Média		4,82	4,33	4,56
Mediana		5,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4
Desvio-padrão		1,104	1,040	1,052

Ao analisar os dados recolhidos da componente das emoções, é possível verificar que a sua média varia entre 4,67 e 4,96, sendo que o primeiro item desta componente (“A Delta Cafés induz sentimentos positivos”) é o que apresenta uma média superior no seu conjunto, concluindo-se que a perceção dos inquiridos em relação a este fator de atratividade é superior à média, sendo um fator significativo no âmbito do estudo. No que se refere à mediana e à moda, estas apresentam valores de 5, 5 e 5 e 5, 4 e 4, respetivamente. Já em relação à dispersão relativamente à média, os valores observados não variam de forma expressiva em comparação com os anteriores, no entanto, encontram-se ligeiramente mais afastados da média.

**Tabela 12 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Emoções**

Emoções				
Escala		E1	E2	E3
%	1 – Discordo totalmente	0,0	1,2	0,0
	2	0,0	7,1	1,2
	3	7,1	8,2	8,2
	4	28,2	32,9	32,9
	5	30,6	18,8	22,4
	6	18,8	21,2	21,2
	7 – Concordo totalmente	15,3	10,6	14,1
Média		5,07	4,67	4,96
Mediana		5,00	5,00	5,00
Moda		5	4	4
Desvio-padrão		1,173	1,426	1,248

Por fim, considerando a variável da intenção de candidatura, é possível verificar que a sua média varia entre 3,22 e 4,31, numa escala de cinco níveis de Likert, encontrando-se acima da média da estrutura da escala utilizada, indicando que existe uma intenção de candidatura, por parte dos inquiridos, relativamente significativa. Já em relação à mediana e à moda, os seus valores são de 3 e 4, relativamente à mediana, e variam entre 3 e 5, no que diz respeito à moda. Quanto ao desvio-padrão, este varia entre 0,831 e 1,159, apresentando uma baixa dispersão relativamente à média.

**Tabela 13 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - Intenção de candidatura**

Intenção de candidatura						
Escala		IC1	IC2	IC3	IC4	IC5
%	1 – Discordo fortemente	1,2	9,4	1,2	2,4	0,0
	2	5,9	14,1	3,5	8,2	2,4
	3	20,0	36,5	5,9	32,9	34,1
	4	38,8	24,7	42,4	31,8	36,5
	5 – Concordo fortemente	34,1	15,3	47,1	24,7	27,1
Média		3,99	3,22	4,31	3,68	3,88
Mediana		4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	3	5	3	4
Desvio-padrão		0,945	1,159	0,831	1,014	0,837

#### 3.4.2. Análise fatorial confirmatória e Alfa de Cronbach

A análise fatorial é um procedimento estatístico multivariado, que permite explorar a correlação entre as variáveis observadas, possibilitando uma redução da informação através da diminuição do número de variáveis necessárias para descrever os dados (Mazzocchi, 2008; Pestana & Gageiro, 2014). Esta análise permite, através da utilização do Alfa de Cronbach, avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, visto que, ao possibilitar a análise dos fatores, averigua se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana & Gageiro, 2014). Desta forma, a análise fatorial, ao possibilitar a redução de um conjunto de variáveis num pequeno número de fatores, facilita a interpretação e a determinação da qualidade do modelo, constituído por hipóteses previamente definidas (Pestana & Gageiro, 2014). A análise fatorial é constituída por um conjunto de etapas que permitem alcançar o objetivo da mesma, passando por uma análise da adequação dos dados, de quais os fatores a reter, qual a variância explicada



por esses mesmos fatores e interpretação dos resultados obtidos (Mazzocchi, 2008; Pestana & Gageiro, 2014).

Inicialmente realizar-se-ão os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlett, uma vez que estes procedimentos estatísticos permitem aferir a qualidade das correlações e adequação aos dados (Maroco, 2010; Pestana & Gageiro, 2014). O teste KMO “compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 520), variando entre 0 e 1, em que valores mais próximos de 1 se traduzem numa correlação mais forte entre as variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett “analisa a hipótese de a matriz das correlações ser a matriz identidade [...], contra a hipótese alternativa de ser diferente da matriz identidade.” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 521), sendo que, ao rejeitar a primeira hipótese, confirma-se a adequação da análise fatorial (Maroco, 2010; Pestana & Gageiro, 2014).

De forma a prosseguir com a etapa de quais os fatores a reter, optou-se pela utilização da análise fatorial através do método de extração comumente utilizado (Maroco, 2010), o método das componentes principais, assim como a utilização do método de rotação *Varimax*, que maximiza a variância de *loadings* em cada fator<sup>25</sup> (Mazzocchi, 2008, p. 229), o que leva a uma redução do número de variáveis com elevados *loadings* num fator. O objetivo deste método é “obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada a um único fator, e pouco associada com os restantes fatores.” (Maroco, 2010, p. 375).

De seguida será realizada a análise ao critério de Kaiser, à variância total explicada e às comunalidades das variáveis. O critério de Kaiser propõe que “apenas se devem reter as componentes que tenham um *eigenvalue* superior à média”<sup>26</sup> ou seja, superiores a 1, o que permite concluir que “as componentes extraídas explicam uma proporção da variância total que é superior à quantidade explicada pela variável média.”<sup>27</sup> (Mazzocchi, 2008, p. 232; Maroco, 2010).

---

<sup>25</sup> Tradução livre da autora. No original “*Maximizes variance of loadings on each factor.*” (Mazzocchi, 2008, p. 229)

<sup>26</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] *retaining only those components with an eigenvalue larger than the average.*” (Mazzocchi, 2008, p. 232)

<sup>27</sup> Tradução livre da autora. No original “[...] *the extracted components explain a proportion of total variance which is larger than the quantity explained by the average variable.*” (Mazzocchi, 2008, p. 232)

A matriz das comunalidades “informa sobre a proporção de variâncias de cada variável explicada pelos fatores retidos” ao utilizar o método de extração das componentes principais, devendo ser analisado antes e após a rotação (Pestana & Gageiro, 2014, p. 522). Esta matriz, antes da rotação, “mostra os coeficientes ou pesos (*loadings*) que correlacionam as variáveis com cada fator retido”, após a rotação “mostra a percentagem da variância de cada variável explicada conjuntamente pelos fatores retidos” (Pestana & Gageiro, 2014, pp. 522-523), que deverá variar entre 0 e 1.

Por último foi analisada a consistência interna dos fatores e respetiva escala, utilizando o Alfa de Cronbach, que varia entre 0 e 1, sendo que seria aceitável a obtenção de um valor entre 0,7 e 0,8, seria inadmissível um valor inferior a 0,6 e seria muito bom um valor superior a 0,9.

Com base nas etapas descritas e respetivos testes foi possível obter a constituição final das variáveis no âmbito da investigação em curso, que será apresentada na Tabela 16 - Constituição final das variáveis, presente nos Anexos, e analisada de seguida.

#### 3.4.3. Constituição final das variáveis

Após a investigação de cada um dos procedimentos a realizar, segue-se a análise dos mesmos no âmbito do estudo em causa. A análise fatorial confirmatória permitiu uma síntese do conteúdo das variáveis, determinando a qualidade do modelo e das respetivas escalas.

Considerando o teste KMO, é possível observar que, à exceção do fator localização (0,500), todos os fatores apresentam valores dentro do aconselhado, visto que estes variarem entre 0,694 e 0,757 (presente nos Anexos: Tabela 16 – Constituição final das variáveis). Para se poder aplicar a análise fatorial deve haver correlação entre as variáveis e, tendo em conta os valores obtidos, existe uma correlação média entre as variáveis. Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, o que nos leva à rejeição da hipótese nula, indicando a existência de correlação entre alguns pares de variáveis, possibilitando a aplicação da análise fatorial.

O critério de Kaiser permite concluir que o número de fatores retidos, através do método de extração das componentes principais, é sempre igual a um, visto os valores próprios (*eigenvalue*) apresentarem valores superiores a 1. Ao analisar a proporção da variância explicada por cada componente, verifica-se que a mesma varia entre 66,711% e 89,175%, concluindo-se que as componentes explicam a variabilidade original de forma significativa. Desta forma, ao analisar cada *Employer Brand Association* independentemente, visto serem dimensões únicas que constituem as *Employer Brand Associations* como um conjunto, conclui-se que estas são unidimensionais, o que corresponde ao pretendido de que a uma dimensão está associada uma componente.

Analisando a matriz das comunalidades conclui-se que todas as variáveis têm uma forte relação com os fatores retidos, apresentando valores entre 0,678 e 0,900, não obstante, observa-se que, relativamente à variável intenção de candidatura, os resultados apresentados são ligeiramente inferiores, não deixando de ser aceitáveis. Já em relação à matriz das componentes, os valores observados variam entre 0,683 e 0,949, mostrando-nos pesos significativos entre as variáveis e os fatores antes da rotação.

Por último, da análise ao Alfa de Cronbach resultam valores entre 0,829 e 0,917, o que permite verificar uma boa consistência interna no grupo de variáveis em estudo, uma vez que todos os valores são superiores a 0,8.

#### 3.4.4. Regressão linear múltipla

A regressão linear múltipla tem como objetivo entender de que forma é que a variável dependente é impactada pelas variáveis independentes, denotando uma relação de causalidade entre as variáveis, i.e., é uma forma de prever o comportamento de uma variável a partir de uma ou mais variáveis, as variáveis explicativas (Mazzocchi, 2008; Pestana & Gageiro, 2014). A regressão linear múltipla ocorre quando existe mais do que uma variável explicativa no modelo, que é o caso em questão, podendo ser representado da seguinte forma:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i, \text{ com } i = 1, 2, \dots, n,$$

onde  $y$  é a variável explicada,  $x$  é a variável explicativa,  $\beta_0$  é a constante,  $\beta_i$  é a inclinação da reta,  $k$  é o número de variáveis independentes e  $\varepsilon_i$  é a variável aleatória residual que

descreve os efeitos que não são explicados pela relação linear (Mazzocchi, 2008; Pestana & Gageiro, 2014).

De forma a retirar conclusões sobre a verificação das hipóteses irá ser utilizado o Método dos Mínimos Quadrados (MMQ), que “minimiza as distâncias verticais de cada observação à reta ajustada, distâncias designadas por resíduos [...]” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 645).

Com a realização da regressão linear múltipla é necessário analisar de que forma é que o modelo se adequa em termos de qualidade e explicação relativamente às variáveis originais. Assim, para analisar a qualidade do ajustamento da regressão, devem ser utilizados os coeficientes de correlação de Pearson ( $R$ ), de determinação ( $R^2$ ) e de determinação ajustado ( $R_a^2$ ). O coeficiente de correlação de Pearson ( $R$ ), que varia entre -1 – forte associação positiva – e 1 – forte associação negativa – permite medir a associação entre as variáveis em estudo (Pestana & Gageiro, 2014). O coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que varia entre 0 – inexistência de ajustamento – e 1 – ajustamento perfeito – “mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão”, i.e., mede o efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente (Maroco, 2010, p. 571). Por último, o coeficiente de determinação ajustado ( $R_a^2$ ) “pode ser usado com maior segurança como indicador da qualidade do ajustamento e da dimensão do efeito”, visto que a adição de uma nova variável leva a um aumento deste coeficiente apenas se se verificar uma melhoria do ajustamento do modelo (Maroco, 2010, p. 572).

Posteriormente será realizado o teste  $t$  de Student, um teste de inferência estatística, que permitirá perceber quais as variáveis que impactam a variável independente, avaliando a qualidade das predições realizadas. Ao rejeitar a hipótese nula em que o coeficiente da variável é igual a zero, não impactando a variável dependente (a reta de regressão passa na origem), conclui-se que a variável tem influência na variável dependente. No teste  $t$  de Student em questão será considerado um nível de significância de 5%, para um nível de confiança de 95%, em que o valor  $p$  deve ser inferior a 5% e o valor de  $t$  superior a 1.96 (impacto positivo) ou inferior a -1.96 (impacto negativo).

De forma a entender como é que a regressão linear múltipla se encaixa neste estudo, procedeu-se, em primeiro lugar, à criação das variáveis baseadas no conjunto de itens em questão, i.e., procedeu-se à associação dos itens ao seu devido fator, obtendo para tal as variáveis do estudo: salário, oportunidades de progresso, localização,

reputação, conteúdo do trabalho, cultura organizacional, emoções e intenção de candidatura. Desta forma, é possível deduzir-se o seguinte modelo de regressão linear:

$$y = 1,074 + 0,134x_1 + 0,072x_2 - 0,175x_3 + 0,291x_4 + 0,526x_5 + 0,140x_6 + 0,006x_7 + \varepsilon_i, i=1, \dots, 85,$$

onde  $y$  é a variável explicada, a intenção de candidatura (IC),  $x_1$  é a variável salário,  $x_2$  é a variável oportunidades de progresso,  $x_3$  é a variável localização,  $x_4$  é a variável reputação,  $x_5$  é a variável conteúdo do trabalho,  $x_6$  é a variável cultura organizacional,  $x_7$  é a variável emoções e  $\varepsilon_i$  corresponde aos resíduos do modelo.

De forma a entender a relação entre as variáveis, colocou-se em prática este modelo através da realização da regressão linear múltipla, tendo-se obtido os resultados presentes na Tabela 17 – Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Intenção de candidatura.

Através dos resultados obtidos pode concluir-se que apenas as variáveis reputação ( $\beta = 0,291; t = 2,141$ ) e conteúdo do trabalho ( $\beta = 0,526; t = 3,805$ ) têm significância estatística em relação à variável intenção de candidatura, observando-se que as mesmas têm um impacto significativo positivo, visto serem as únicas variáveis cujo valor  $t$  é superior a 1,96. A análise aos resultados permite verificar que a variável que mais impacta a intenção de candidatura de forma negativa, embora de forma pouco significativa, é a variável da localização ( $\beta = -0,175; t = -1,203$ ).

A regressão linear múltipla realizada indica que a Intenção de Candidatura é explicada em 51% pelas *Employer Brand Associations*, com destaque para a reputação e o conteúdo do trabalho.

Considerando o modelo obtido, assim como a informação recolhida, procedeu-se à realização de regressões lineares simples de forma a perceber qual seria o tipo de impacto que cada variável independente teria em relação à variável dependente, a intenção de candidatura. Os resultados obtidos foram agregados na Tabela 18 – Análise de regressão linear simples: determinantes da Intenção de candidatura, em que se pode observar os dados alcançados por cada regressão realizada. A análise às regressões lineares simples permite concluir que apenas a localização apresenta valores que não são estatisticamente significativos ( $\beta = 0,303; t = 0,111$ ), enquanto que as restantes

variáveis apresentam todas significância estatística, visto o valor  $t$  ser sempre superior a 1,96.

### 3.5. Interpretação dos dados

A análise estatística realizada na secção anterior permite compreender a existência de validade das variáveis e das escalas associadas, construção do modelo e entendimento do impacto das respetivas variáveis, assim como de que forma é que o modelo é explicado pelas variáveis independentes. Nesta próxima secção será realizada uma interpretação dos resultados obtidos.

Numa altura em as tendências apontam para o ganho de vantagem competitiva através da aposta em capital humano, recrutar o talento mais adequado às necessidades de uma organização é um aspeto trivial. Desta forma, o estudo realizado tinha como principal objetivo entender qual seria o impacto que as *Employer Brand Associations* teriam na intenção de candidatura de potenciais colaboradores da marca Delta Cafés. Adicionalmente, pretendia-se perceber quais os fatores de atratividade mais significativos em relação a esta mesma intenção.

Os resultados obtidos permitem concluir que de facto as *Employer Brand Associations* impactam a intenção de candidatura, confirmando a hipótese levantada inicialmente:  $H_1$ : As *Employer Brand Associations* – salário, oportunidades de progresso, localização, reputação, conteúdo do trabalho, cultura organizacional e emoções – influenciam a intenção de candidatura a um emprego.

Compreendendo agora que as *Employer Brand Associations* impactam a intenção de candidatura, resta entender quais destes fatores é que mais impactam esta intenção. Os resultados indicam que a reputação e o conteúdo do trabalho são os fatores mais significativos, o que vai ao encontro da literatura acerca deste tema. Uma organização que fomente estes fatores no âmbito da sua cultura organizacional conseguirá ganhar vantagem competitiva, uma vez que, ao impactar a intenção de candidatura, terá mais, e à partida melhores, candidatos.

Desta forma, a Delta Cafés, que ganhou recentemente o reconhecimento de ser a empresa portuguesa com melhor reputação em território nacional, demonstra precisamente a aposta nestes fatores de atratividade: não só aposta no seu *Employer*

*Brand*, verificado através da reputação, como apresenta uma diversidade de tarefas e desafios interessantes para potenciais candidatos, potenciando a intenção de candidatura. É igualmente interessante analisar a perspetiva dos inquiridos em relação à localização que, apesar de não se ter verificado ser significativa para uma possível candidatura, esta impacta de forma negativa a intenção de candidatura. Esta conclusão é perfeitamente compreensível uma vez que a sede da Delta Cafés se encontra em Campo Maior, que é uma localização pouco atraente para potenciais colaboradores, considerando o facto de não se localizar numa grande área metropolitana, como seria Lisboa ou o Porto.

Em suma, tendo como base teórica a revisão de literatura realizada anteriormente, as organizações devem focar-se no ganho de vantagem competitiva através da compreensão dos principais fatores de atratividade por parte de potenciais colaboradores, visto estes mesmos fatores conduzirem a uma intenção de candidatura.

## IV. Caracterização geral da empresa

O presente relatório surge como sendo fruto do estágio curricular realizado na CH Academy, empresa integrante do Grupo CH. Considera-se pertinente apresentar o contexto em que este mesmo trabalho se concretizou e, por isso, este capítulo irá incidir precisamente sobre a caracterização do Grupo CH, com enfoque na CH Academy. Na primeira parte desta secção abordar-se-ão características básicas e transversais a qualquer organização, tratando-se da missão, visão, valores, indicadores financeiros, recursos humanos, proposta de valor aos colaboradores e um breve estudo da CH Academy. Na segunda parte desta secção ir-se-á abordar o trabalho de campo, nomeadamente a descrição das funções e a origem do projeto a trabalhar ao longo do estágio.

### 4.1. História

“Nascemos em 1998. À época éramos pequeninos e assim permanecemos até ao verão de 2002. Foi aqui que verdadeiramente tudo começou...” (Atlas duma organização transparente, 2012, p. 8).

Em 1998 o Grupo CH começa a dar os primeiros passos: António Henriques e Vera Carvalho criam uma empresa de consultoria, com a designação de Carvalho & Henriques – Consultores, Lda. que, em 2002, se viria a denominar de CH Consultores. Em 2006 a empresa inicia um novo capítulo através da conversão em sociedade anónima, caracterizando-se hoje por um conjunto de empresas ambiciosas no seu crescimento. (Atlas duma organização transparente, 2012)

Com a viragem da primeira década de existência, o Grupo CH conquista um reconhecimento notável do mercado, apostando num novo processo de crescimento, verificado através da mudança de instalações em Coimbra e abertura de um novo escritório no Porto. Este novo ciclo na vida do Grupo CH vem colocar a fasquia mais alto, sendo projetada uma identidade capaz de representar todas as vivências pelas quais a CH passou, assim como as empresas que foram constituídas ao longo dos anos. Foi então criada uma marca, Grupo CH, que veio conferir uma identidade comum, uma nova oportunidade de rumar à liderança e a uma presença distintiva no mercado.



Atualmente, o Grupo CH destaca-se com o título de “Consultora mais premiada em Portugal”, com 135 troféus conquistados, operando em mais de 30 países e contando com 400 clientes ativos em três continentes (Grupo CH, s.d.). No presente, o Grupo CH é constituído por cinco empresas, as quais passo a descrever consoante o seu objeto social:

- **CH Business Consulting:** “Consultadoria de gestão, auditoria, assessoria fiscal e contabilística, serviços de gestão operacional, concepção e elaboração de projectos multidisciplinares e de investimentos e formação profissional.” (Atlas dum organização transparente, 2012, p. 15). Esta empresa é considerada como a empresa mãe do Grupo, estando focada na Gestão de Pessoas e Organizações;
- **CH Academy:** “Divisão de Formação Avançada da CH Business Consulting” (Atlas dum organização transparente, 2012, p. 15). Esta empresa está focalizada nas áreas da Formação e Desenvolvimento Pessoal;
- **KWL:** “Serviços especializados de consultadoria e formação profissional em gestão e sistemas de gestão da qualidade.” (Atlas dum organização transparente, 2012, p. 15);
- **Monstros & Companhia:** “Serviços especializados em comunicação global. Soluções de design, imagem corporativa, comunicação, Web e multimédia. Assessoria de imprensa e comunicação interna.” (Atlas dum organização transparente, 2012, p. 15);
- **Bürokratic:** “Soluções de Design, Branding & Rebranding, Webdesign, Multimédia e Comunicação.” (Atlas dum organização transparente, 2012, p. 15).

É através destas cinco empresas que o Grupo CH trabalha no sentido de oferecer aos seus clientes soluções integradas, pautando-se por um nível de maturidade organizacional capaz de responder até às questões mais desafiantes. A adicionar a estas cinco empresas, o Grupo CH é também constituído por seis unidades de negócio: Markets (Mercados Internacionais), Projects (Incentivos ao Investimento), Industry (Eficiência Industrial), Tourism (Turismo Sustentável), Events (Eventos Felizes) e Culture (Change in Action). Estas unidades de negócio vêm complementar a visão do Grupo em prol da oferta de soluções de excelência.

#### 4.2. Missão, visão, valores e obsessões

Desde o início que o Grupo CH tem a sua personalidade organizacional bem traçada, afirmando-se como uma organização determinada, criativa, aprendente, ágil, divertida, exigente e transparente, sendo estas as características que definem o seu código genético (ADN empresarial) (Atlas duma organização transparente, 2012).

A missão da CH assenta em “Encontrar soluções para resolver problemas. Partilhar oportunidades. Criar valor para as organizações nossas Clientes, através de quatro conceitos chave: Competências próprias, Flexibilidade, Proximidade ao Cliente e Trabalho em Rede” (Grupo CH, s.d.). É com base neste compromisso que o Grupo leva entusiasmo e paixão às organizações, sendo um exemplo de positivismo para a sociedade, como de melhores práticas de gestão. (Grupo CH, s.d.)

O Grupo CH distingue-se pela sua ambição em alcançar a perfeição, adotando como Visão o reconhecimento pelo mercado como líder de excelência em tudo o que faz. (Grupo CH, s.d.)

Sendo a CH uma organização de pessoas e para pessoas, esta distingue-se pelo seu conjunto de valores organizacionais, que são observados no dia-a-dia de todos os colaboradores da empresa, não deixando de parte os seus clientes. Assim, os valores que caracterizam a marca CH são: transparência, integridade, determinação, excelência, compromisso, reciprocidade e entusiasmos (Atlas duma organização transparente, 2012). Interligado a este tópico estão também as obsessões que transparecem na personalidade do Grupo, sendo estas (Grupo CH, s.d.):

1. A Satisfação das necessidades dos Clientes;
2. A Valorização dos seus Colaboradores e a criação de Competências;
3. Um Inconformismo permanente e a melhoria contínua dos processos;
4. A Inovação, Criatividade pessoal e capacidade de Adaptação;
5. Uma postura de seriedade e de Ética, pessoal e profissional;
6. Uma grande cultura de Responsabilidade, individual e colectiva;
7. A busca de Resultados económicos como objetivo primeiro da sua razão de existir.

#### 4.3. Princípios e políticas

O Grupo CH dispõe de um código de ética e conduta empresarial em que são definidos padrões de comportamento a adotar, seja no exercício da atividade das empresas do Grupo, nas atitudes perante os clientes ou nas comunicações com o exterior. Existe igualmente uma política de qualidade definida para que todas as empresas do Grupo orientem a sua atividade para a excelência na prestação dos serviços, implicando isso a satisfação das necessidades e requisitos dos clientes. Além das políticas já referidas, o Grupo CH apresenta o seu contributo no âmbito da Responsabilidade Social, fomentando e adotando diversas práticas nos mais variados contextos. O papel do Grupo neste tópico é observável através das diferentes iniciativas que vão sendo realizadas ao longo do ano, que se baseiam num conjunto de princípios aliados à Ética e Transparência, Direitos Humanos Fundamentais ou Gestão Ambiental. Aliado às políticas já referidas, a empresa dispõe também de princípios de gestão a serem aplicados na condução dos negócios do Grupo CH, baseados na validação das seguintes afirmações (Atlas duma organização transparente, 2012):

1. A Gestão obedece a Princípios e Políticas transversais;
2. As decisões são tomadas em coerência com a matriz cultural da organização, num quadro de justiça e equidade;
3. Quem lidera respeita os valores essenciais e aplica os Princípios de Governação;
4. As relações assentam numa plataforma de transparência e honestidade;
5. Os compromissos assumidos são sagrados;
6. As decisões são tomadas com base em factos concretos e objetivos;
7. O rigor e exigência diferenciam a CH, tendo a gestão por base o humor, humanismo e humildade.

No Grupo CH um dos principais compromissos é direcionado aos seus colaboradores e, para garantir a melhoria contínua no sistema de gestão de recursos humanos, a proposta de valor para com os seus colaboradores é baseada nos seguintes princípios (Atlas duma organização transparente, 2012): Felicidade, Igualdade, Crescimento, Reconhecimento, Equipa, Abertura e Envolvimento. A Felicidade faz parte

do ADN da CH: colaboradores mais felizes são mais produtivos e contribuem para uma maior *performance* da organização.

O universo CH foi já reconhecido pela sua excelência em diversas vertentes, sendo uma delas as práticas adotadas na Gestão e Recursos Humanos, através de prémios como “Melhor Empresa para Trabalhar”, “Excelência no Trabalho” ou “Great Place to Work”. No Grupo CH procura dar-se palco aos colaboradores visto serem estes os “verdadeiros embaixadores da marca e os melhores mensageiros das sensações de felicidade, emoções positivas e níveis de exigência que caracterizam a marca CH.” (Grupo CH, 2016). A estratégia da marca CH passa por uma aposta constante no desenvolvimento de plataformas que deem resposta em diferentes dimensões – negócio, colaboradores e clientes (Human - Recursos Humanos e Gestão, 2017). É neste âmbito que foram desenvolvidas e já implementadas plataformas como o “Barómetro da Felicidade Organizacional”, a “Empower Box”, o “Barómetro de Avaliação do Colaborador” ou o “Help Desk” (Human - Recursos Humanos e Gestão, 2017). Estas ferramentas permitem, por exemplo, conhecer com objetividade as dimensões mais valorizadas por cada colaborador, possibilitando o ajuste das políticas e práticas do Grupo a cada colaborador do universo CH, o que possibilita um aumento do índice de satisfação e felicidade (Human - Recursos Humanos e Gestão, 2017). É de referir neste tópico a aposta do Grupo numa comunicação transparente, seja a nível interno ou externo, demonstrada através da *intranet*, uma ferramenta baseada numa lógica de plataformas múltiplas que agrega a função de comunicação interna com a gestão do negócio e das pessoas, nas diversas geografias onde a CH está presente.

Recentemente o Grupo CH foi distinguido precisamente pela sua *intranet*, tendo arrecadado o segundo lugar de melhor *intranet* da Europa nos prémios FEIEA – European Association for Internal Communication. A clara definição destas políticas e práticas, assim como a construção do seu ADN, alavancaram o crescimento do Grupo CH, não só em termos internos – satisfação dos seus colaboradores – mas também em termos externos – imagem de confiança perante os seus clientes e fornecedores.

#### 4.4. Estrutura organizacional

Para uma melhor compreensão da estrutura organizacional do Grupo CH apresenta-se, no Anexo I, o organigrama da empresa, construído com base numa estrutura matricial, ou seja, baseado em diversos critérios - função. No caso da CH, o organigrama divide-se em Estrutura Acionista, Estrutura Executiva, Serviços Partilhados e Negócio, sendo esta última estrutura alicerçada nas diferentes funções exploradas por cada empresa, como já apresentado anteriormente.

Sendo assim, a estrutura acionista é composta pela Assembleia Geral de Acionistas e a Estrutura Executiva é composta pela Administração, *Senior Advisory Board*, Conselho Superior de *Partners* e Comissão Executiva. Já os Serviços Partilhados, que asseguram funções de suporte a toda a organização, são compostos por equipas de apoio administrativo e diretores de departamento, nomeadamente: Financeiro, Comunicação, Jurídico, Qualidade e Sustentabilidade, Sistemas de Informação, Recursos Humanos, Responsabilidade Social, Compras, Gestão de Projeto e Secretariado. (Peixeiro, 2017)

Por fim, o Negócio pode dividir-se em Unidades de Negócio – Markets, Projects, Industry, Tourism, Events e Culture – e Empresas – CH Business Consulting, CH Academy, KWL, Monstros & Companhia e Bürokratic – sendo estas as áreas de serviço técnico e especializado focalizadas no cliente externo.

#### 4.5. CH Academy

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito das funções executadas na CH Academy, daí a importância da presença de uma breve descrição da mesma no tópico que se segue.

Formalmente, a CH Academy foi constituída em 2009, adotando o ADN do Grupo CH, seguindo os mesmos referenciais em termos de políticas, práticas e comportamentos. À semelhança do Grupo CH, as principais atividades centram-se no escritório de Coimbra tendo, no entanto, suporte operacional nos escritórios de Lisboa e do Porto (Atlas duma organização transparente, 2012).

A CH Academy presta serviços especializados e focalizados para o desenvolvimento de competências, fortalecendo o capital humano e contribuindo para a

valorização de pessoas e organizações. Posto isto, apresenta-se de seguida o leque de áreas em que esta empresa atua, áreas estas que permitem atuar de forma holística no mercado: *team-building*, *coaching*, *workshops* temáticos, training à medida, formação certificada, formação intra e interempresa, candidatura e gestão integral de projetos financiados, conferências, consultoria de formação e avaliação do impacto da formação. (Grupo CH, s.d.)

Com o objetivo de proporcionar a melhor oferta de valor do mercado, a CH Academy aposta na qualidade, apresentando propostas de valor baseadas em competências próprias e multidisciplinares, implementando as melhores práticas de gestão, alcançando assim resultados de excelência reconhecidos pelo mercado. Este reconhecimento, baseado na própria estratégia do Grupo em termos de comunicação, observa-se através da distinção em várias áreas: Qualidade, Satisfação das Pessoas, Práticas de Gestão, Gestão de Talento, Liderança, Envolvimento Organizacional, Comunicação Interna, Resultados, Satisfação de Clientes e Excelência. (Grupo CH, s.d.)

## V. Atividades desenvolvidas durante o estágio

### 5.1. Enquadramento do estágio

No seguimento da descrição da CH Academy, importa contextualizar as tarefas realizadas no âmbito do estágio curricular, nas quais fui prontamente inserida. As minhas tarefas no universo da CH incidiram principalmente sobre dois projetos-chave, sendo estes projetos financiados de formação-ação, no âmbito de atuação do Compete 2020, Portugal 2020 e da União Europeia, com base no Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME). Estes projetos integram o Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização (POCI), onde se enquadra no Eixo III, que tem como objetivo a intensificação da “formação dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como dos trabalhadores das empresas, apoiada em temáticas associadas à inovação e mudança” (COMPETE 2020, 2016).

De acordo com o âmbito suprarreferido, a KWL e a CH Academy, empresas integrantes do Grupo, são as empresas que dão forma a estes projetos, dispondo de recursos qualificados para a sua execução, seja em termos de gestão de projeto ou do próprio desenvolvimento dos projetos junto das entidades beneficiárias.

A intervenção dos projetos de formação-ação tem por base a aprendizagem em contexto organizacional, que mobiliza e internaliza competências, tendo em vista uma dada estratégia de mudança empresarial. Esta intervenção ocorre de acordo com uma metodologia orientada para o saber-fazer técnico e relacional que implica a mobilização das vertentes de formação (em sala) e de consultoria (*in loco*), o que permite atuar tanto ao nível dos colaboradores, como ao nível da empresa, tendo repercussões no desenvolvimento de diferentes competências, assim como no aumento da produtividade e capacidade produtiva (COMPETE 2020, 2016).

Posto isto, a minha intervenção nos projetos de formação-ação foi direcionada para dois projetos específicos: MOVE PME – Modernizar, Otimizar e Valorizar Empresas (36 PME previstas) e Formação PME (50 PME previstas), ambos com objetivos e formas de atuação bastante semelhantes, variando apenas nas características de intervenção da equipa de gestão de projeto. O principal objetivo destes projetos é baseado no apoio a

micro, pequenas e médias empresas de forma a alcançarem uma maior produtividade geral, assim como um desempenho mais competitivo, partindo de uma base suportada em formação e consultoria especializadas nas empresas. Os projetos conjuntos de formação-ação direcionados para a qualificação das PME, foram dinamizados por Organismos Intermédios (OI) diferentes, assim como Associações Empresariais diferentes: no caso do MOVE PME, a Associação Industrial Portuguesa (AIP) foi o OI responsável, sendo a entidade promotora a Associação Nacional de Empresas Metalúrgicas e Metalomecânicas (ANEME); no caso do Formação PME, a Associação Empresarial de Portugal (AEP) foi o OI responsável, sendo a entidade promotora a Associação Empresarial de Águeda (AEA).

No que diz respeito ao modelo de intervenção<sup>28</sup>, este é dividido por fases, como a seguir é indicado e brevemente caracterizado (COMPETE 2020, 2016):

1. **Elaboração do diagnóstico e plano de ação:** esta fase tem por base uma primeira análise às práticas empresariais, realizada por consultores especialistas, que irão elaborar um diagnóstico da empresa, onde constará um plano de ação a ser desenvolvido durante o projeto, tendo por base as necessidades organizacionais.
2. **Execução do plano de ação:** nesta fase ocorrem dois momentos de intervenção – ações de consultoria e ações de formação – tendo ambos objetivos específicos baseados na implementação de ações de mudança a nível empresarial.
3. **Avaliação de resultados:** é nesta fase que ocorre o balanço das ações realizadas nas empresas, avaliando os resultados efetivamente alcançados.

## 5.2. Caracterização das funções desempenhadas

Estando o âmbito dos projetos claramente definido, a apresentação das minhas funções é algo simples de caracterizar. Durante o meu tempo de inserção na CH Academy tive a função de técnica de projeto, tendo sido responsável pelo suporte na execução das fases um e dois acima referidas. Enquanto técnica de projeto o leque de tarefas a realizar era bastante versátil, incidindo sobre duas áreas genéricas: a gestão de projeto e a

---

<sup>28</sup> O modelo de intervenção é semelhante em ambos os projetos, no entanto, é de notar o acréscimo de uma fase de acompanhamento da execução no projeto Formação PME, que, no caso do MOVE PME, é realizado durante a própria fase de execução.



consultoria/formação, apresentando-se de seguida uma listagem de atividades realizadas em cada uma das áreas, de acordo com a definição de objetivos específicos (OE).

### **Objetivo Geral (OG): Gestão de projetos de Formação-Ação**

#### **OE 1: Conceção de ferramentas de projeto**

##### **Atividades**

- a. Criação de mapas de suporte utilizando ferramentas de Microsoft Office;
- b. Elaboração de *templates* de diagnóstico, registo, avaliação, entre outros;
- c. Elaboração de bases de dados para agilização de processos.

#### **OE 2: Realização do acompanhamento às empresas participantes**

##### **Atividades**

- a. Recolha de documentação inicial de entrada no projeto;
- b. Controlo da validade da documentação das empresas ao longo do projeto;
- c. Análise à satisfação do trabalho realizado pelos consultores por parte dos colaboradores afetos ao projeto.

#### **OE 3: Monitorização e controlo da execução dos projetos**

##### **Atividades**

- a. Monitorização da equipa de consultores e formadores, a nível da afetação, reporte e execução;
- b. Inserção de toda a informação na Plataforma do Portugal 2020 (SIIFSE);
- c. Preenchimento dos mapas de execução física para reporte mensal;
- d. Garantir a elaboração e envio, nos prazos estabelecidos, da documentação solicitada pelas entidades promotoras e Organismos Intermédios;
- e. Acompanhamento pedagógico dos percursos formativos;
- f. Utilização da plataforma *HumanTrain* (HT) para inserção de informação de controlo à execução do projeto.

**OE 4: Elaboração de Dossiers de Projeto (Dossiers Técnico-Pedagógicos, Dossier de Projeto, Dossier de Empresa)**

### **Atividades**

- a. Elaboração dos documentos necessários para inserção no Dossier de Projeto;
- b. Organização dos Dossiers de Projeto de acordo com as indicações da CH Academy e da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).

### **OE 5: Articulação da execução operacional com a gestão financeira do projeto**

#### **Atividades**

- a. Execução de mapas de faturação mensais para reporte ao departamento financeiro e anexação às faturas;
- b. Controlo dos tetos máximos do projeto (quilómetros e horas);
- c. Preparar planeamento da faturação mensal para previsão de valores e respetiva gestão;
- d. Preparação e recolha da documentação necessária para proceder à faturação.

### **OE 6: Coordenar ações de formação**

#### **Atividades**

- a. Acompanhamento pedagógico dos percursos formativos;
- b. Articulação com formadores e formandos durante o percurso formativo;
- c. Trabalhar com a plataforma Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) para inserção e emissão de informação e respetivos documentos;
- d. Inserção das ações de formação em SIIFSE;
- e. Inserção de formandos, formadores e planificação das ações no HT;
- f. Abertura e encerramento de ações de formação.

### **OE 7: Acompanhamento da consultoria**

#### **Atividades**

- a. Realização de visitas de consultoria às empresas nas fases de diagnóstico e acompanhamento de implementação;
- b. Elaboração de diagnósticos iniciais às empresas;
- c. Articulação com os consultores de forma a obter *feedback* relativamente às ações de consultoria.

### 5.3. Reflexões acerca do estágio realizado

Ao olhar em retrospectiva para a experiência de estágio vivida, posso dizer que foi sem dúvida uma oportunidade enriquecedora, que me permitiu desenvolver não só as minhas capacidades técnicas, mas também as minhas capacidades interpessoais. Desde o meu primeiro dia que sempre tive o apoio que precisei, é perfeitamente normal sentirmo-nos sobrecarregados e nervosos, e no Grupo CH encontrei uma equipa sempre disponível a dar-me a mão.

Os projetos em que estive inserida foram um desafio constante, que foi uma das motivações desde o início da experiência. Na CH Academy foi-me dada a possibilidade de trabalhar em três vertentes diferentes: a principal, a gestão de projetos, a vertente da consultoria e a vertente da formação, tendo sido estas componentes que contribuíram para esta experiência enriquecedora. A gestão de projetos é uma área desafiante, notável pela sua multidisciplinidade e flexibilidade na integração de diferentes contextos, onde a gestão financeira, de tempo e de pessoas constituem as principais preocupações. É neste contexto que valorizo a minha experiência na CH Academy.

O meu estágio incidiu sobre a execução de projetos financiados no âmbito do atual quadro comunitário, em que o estímulo de ter um orçamento, tempo limite e recursos limitados me permitiram crescer e aprender todos os dias. O papel de mestre e o trabalho de estágio estiveram sempre no horizonte, do qual retirei mais-valias diariamente, uma vez que os conhecimentos adquiridos durante o Mestrado me permitiram um enquadramento mais facilitado, assim como a conclusão com sucesso das tarefas a executar.

Considerando a perspectiva da empresa, acredito que a mesma tenha ganho em diversos aspetos, uma vez que esta experiência de estágio foi imersiva e extensa, passando pelo planeamento e otimização dos processos, conceção de ferramentas de projeto, eficiência na gestão dos projetos, apoio a toda a equipa envolvida, desde consultores, a formadores e à gestão de projeto, organização da dimensão formal, apoio na gestão financeira dos projetos. Desta forma, acredito que esta experiência foi mais-valia tanto para mim, enquanto colaboradora em estágio, como para a empresa, que teve oportunidade de beneficiar do empenho de uma jovem qualificada com perspetivas diferentes.

Assim, resta-me agradecer a experiência proporcionada, a oportunidade que me permitiu colocar em prática o meu conhecimento técnico, desenvolver as minhas capacidades de gestão de tempo, gestão financeira de projetos, gestão de recursos humanos, gestão de comunicação, entre outros.

## VI. Conclusão

Nos últimos anos tem-se visto uma mudança de paradigma, em que as estratégias de atração de talento utilizadas no mundo organizacional têm vindo a mudar, tendo-se chegado a um período de guerra pelo talento. Uma organização capaz de atrair o talento mais adequado às suas necessidades terá maior probabilidade de sucesso, advindo daí diversos benefícios, como a melhor de *performance* financeira, a melhoria da produtividade ou a lealdade à marca. Foi precisamente sobre esta conceção que este relatório se debruçou, tendo-se confirmado que empresas cientes dos fatores de atratividade poderão ganhar vantagem competitiva no mercado.

O objetivo principal deste estudo era dar resposta à questão: **Qual o impacto das *Employer Brand Associations*, na perspetiva de potenciais colaboradores, na intenção de candidatura?** Além deste problema principal, pretendia-se também perceber quais as *Employer Brand Associations* que terão mais impacto na intenção de candidatura, tendo em conta o âmbito do estudo. A resposta a esta problemática foi direcionada para uma empresa em específico, a Delta Cafés, sendo, no entanto, possível generalizar os alguns dos resultados obtidos para o mercado português.

Este estudo permitiu confirmar, através da análise de regressão múltipla, que as *Employer Brand Associations* impactam a intenção de candidatura, com especial enfoque para a reputação ( $\beta = 0,291; t = 2,141$ ) e conteúdo do trabalho ( $\beta = 0,526; t = 3,805$ ), que demonstram ser as variáveis mais significativas. Estes resultados vão ao encontro do presente na literatura, visto que um conteúdo de trabalho enriquecedor, variado e relevante, motiva os colaboradores de uma dada empresa, beneficiando a sua produtividade e eficiência, contribuindo para uma menor intenção de saída e maior felicidade dos mesmos. Já em relação à reputação, hoje em dia os candidatos estão mais focados nas características organizacionais, como é caso do *Employer Brand*, imagem organizacional, conteúdo do trabalho, localização ou salário. Assim, a familiaridade e conhecimento prévio de uma dada organização influencia positivamente a sua imagem e atratividade no mercado, contribuindo para a intenção de candidatura. Considerando o caso em estudo, a Delta Cafés, os resultados obtidos estão alinhados com o que seria expectável, uma vez que uma reputação positiva e um conteúdo do trabalho constantemente desafiante seria um indicador de que a empresa é um bom local para

trabalhar. Assim, é possível concluir, de uma forma generalizada, que a reputação e o conteúdo do trabalho são fatores significativos ao considerar uma candidatura a um emprego numa dada organização.

Tal como dito acima, o paradigma da atração de talento mudou, tendo igualmente havido mudanças no que diz respeito ao conteúdo do trabalho. A própria noção de emprego mudou, falando-se hoje em empregos onde os colaboradores sejam felizes, cresçam constantemente e sejam diariamente desafiados. Esta mudança impactou significativamente a forma de gerir e atrair talento e, uma organização que compreenda como lutar nesta guerra pelo talento, será possuidora de uma estratégia única que a colocará no mapa.

O estudo explorado neste relatório proporciona algumas contribuições, tal como o entendimento de quais os fatores que mais impactam a intenção de candidatura, neste caso, em relação à Delta Cafés; no entanto, apresenta também limitações. Após a realização dos devidos testes, é possível concluir que as escalas e fatores utilizados são válidos, tendo-se obtido resultados bastante satisfatórios no geral.

O estudo em causa foi prosseguido através da aplicação de um questionário que, por ser realizado online, limita a interação com os inquiridos, o que limita a tradução da perceção dos mesmos. Além disso, a amostra deste mesmo questionário é reduzida, o que dificulta a generalização dos resultados para diferentes empresas do mercado português. Uma última limitação prende-se com o facto de, ao realizar uma análise fatorial preliminar considerando todos os fatores, os resultados não são os desejáveis, tendo-se obtido multidimensionalidade, e, como tal, optou-se por uma análise fatorial específica para cada um dos fatores, onde se obtiveram componentes unidimensionais.

## Referências bibliográficas

- Ahmad, N., & Daud, S. (2016). Engaging people with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35(Outubro 2015), 690-698. doi:10.1016/S2212-5671(16)00086-1
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
- American Marketing Association. (s.d.). *Dictionary*. Obtido em junho de 2018, de American Marketing Association: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262-278. doi:10.1688/1861-9908\_mrev\_2012\_03\_App
- Atlas дума organização transparente. (2 de fevereiro de 2012). *Ex-manual de sobrevivência*. Coimbra, Portugal.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizaing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 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., & Ambler, T. (2016). The employer brand: origins of brand equity. *Market Leader(Q2)*, 20-23. Obtido de [https://www.warc.com/content/paywall/article/mkt/the\\_employer\\_brand\\_origins\\_of\\_brand\\_equity/106949](https://www.warc.com/content/paywall/article/mkt/the_employer_brand_origins_of_brand_equity/106949)
- 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

- Biswas, M., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequents of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12. doi:10.4102/sajhrm.v9i1.388
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68. doi:10.1080/0267257X.2014.934903
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. (1983). Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Em S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, *Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices* (pp. 71-138). New York: Wiley-Interscience.
- CIPD. (junho de 2017). *Employer Brand: Introduces employer branding, why it's important, and how organisations can develop a strong brand aligned with their values*. Obtido de CIPD: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>
- Collins, C. J. (2007). The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers ' Employer Knowledge and Application Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180-190. doi:10.1037/0021-9010.92.1.180
- COMPETE 2020. (2016). *Aviso 06/SI/2016*. Obtido em abril de 2018, de Web site do Compete 2020: <http://www.poci-compete2020.pt/concursos/detalhe/AAC06-SI-2016-SIQPME>
- COMPETE 2020. (2016). *Aviso 07/SI/2016*. Obtido de Web site do Compete 2020: [http://www.poci-compete2020.pt/concursos/detalhe/AAC\\_07-SI-2016-ProjetosConjuntosFormacaoAcao](http://www.poci-compete2020.pt/concursos/detalhe/AAC_07-SI-2016-ProjetosConjuntosFormacaoAcao)
- Davies, G., & Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. Em J. Klewes, & R. Wreschniok, *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century* (pp. 311-323). Springer, Berlin, Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-01630-1
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.75.1.51



- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812-820. doi:10.1037/0021-9010.82.5.812
- Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising, 21*(1), 3-22. doi:10.1080/02650487.2002.111104914
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *Business Research Quarterly, 19*(1), 40-54. doi:10.1016/j.brq.2015.06.001
- Ferreira, C. (2017). *Employer Brand e os seus determinantes: a perspetiva dos atuais colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre, Coimbra.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction and positive mood. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 318-325. doi:10.1037/0021-9010.81.3.318
- Grupo CH. (s.d.). Obtido em 24 de março de 2018, de <https://grupoch.pt/>
- Grupo CH. (julho de 2016). Melhores empresas para trabalhar #16. Coimbra, Portugal.
- Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schröder, J. (2005). Using branding to attract talent. *McKinsey Quarterly, 3*(3), 12-14.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986-1001. doi:10.1177/0013164403258403
- Human - Recursos Humanos e Gestão. (abril de 2017). Empresas de excelência para trabalhar em Portugal. 98. Obtido de <http://www.human.pt>
- Human Resources Portugal. (abril de 2018). Delta tem a melhor reputação em Portugal. *Human Resources Portugal*, p. 11.
- Javid, H., Monfared, F., & Aghamoosa, R. (2016). Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance, 36*, 408-413. doi:10.1016/S2212-5671(16)30053-3

- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi:10.2307/1252054
- King, C., Grace, D., & Funk, D. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288. doi:10.1057/bm.2011.44
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. doi:10.1362/026725706778612103
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (14<sup>o</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education Inc. Obtido em maio de 2018
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas S.A. Obtido em junho de 2018
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572. doi:10.1348/09631790X26688
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mazzocchi, M. (2008). *Statistics for Marketing and Consumer Research*. SAGE.
- Mosley, R. (11 de maio de 2015). *CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding*. Obtido em maio de 2018, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- Peixeiro, V. (2017). *Formação Nas Organizações: Vivências e Olhares*. Relatório de estágio do Mestrado em Ciências da Educação apresentado à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementariedade do SPSS* (6<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda. Obtido em julho de 2018

- Posner, B. Z. (1981). Comparing recruiter, student, and faculty perceptions of important applicant and job characteristics. *Personnel Psychology*, 34, 329-339. doi:10.1111/j.1744- 6570.1981.tb00946.x
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504. doi:10.1080/0267257X.2014.934903
- Rampl, L., Opitz, C., Welpel, I., & Kenning, P. (2016). The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). *Marketing Letters*, 27(2), 361-374. doi:10.1007/s11002-014-9335-9
- RH Magazine. (maio/junho de 2018). Sabe cuidar das suas estrelas? *RH Magazine - A gestão e pessoas em revista*, p. 7. Obtido em maio de 2018
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 2222-2839. Obtido de <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3233>
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welpel, I., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. doi:10.1111/ijmr.12121
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44. doi:10.1006/jvbe.1996.1555
- Vatsa, M. (2016). Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management*, 6(12), 9-13. Obtido de <https://search.proquest.com/docview/1906861278?pq-origsite=gscholar>
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer Branding : The Solution to Create Talented Workforce. *The IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42-56. Obtido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2817822](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2817822)



## Apêndices

### **Questionário acerca do *Employer Brand* a potenciais colaboradores**

O presente questionário insere-se num estudo realizado no âmbito do estágio do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra sobre a imagem das empresas como empregadoras. Este estudo pretende analisar especificamente a perceção da marca Delta Cafés perante potenciais colaboradores, sendo feitas questões que vão ao encontro deste objetivo.

O público-alvo deste estudo são estudantes ou recém-licenciados/mestres (que tenham terminado os seus estudos nos últimos meses e ainda não estejam empregados), sendo que as questões são direcionadas para este público. Pretende-se que, neste questionário, responda às questões com base na perceção que tem desta marca.

Responda ao questionário apenas se for estudante ou recém-licenciado/mestre que tenha terminado os seus estudos nos últimos meses e ainda não esteja empregado.

Deve responder de forma sincera a todas as questões. Além disso, este é um questionário anónimo e com objetivo meramente académico, estando por isso garantida a confidencialidade dos dados.

A sua contribuição determinará o sucesso do estudo.

Muito obrigada,

Carolina Figueira

### **PERFIL**

---

Esta secção tem como objetivo traçar o perfil do respondente. A sua sinceridade é fundamental.

#### **Conhece a Delta Cafés?**

- Sim
- Não

**Sexo**

- Feminino
- Masculino

**Faixa etária**

- 18 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 ou mais

**Nível de escolaridade**

- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Área de estudo**  

---

**Profissão**

- Estudante
- Trabalhador-estudante
- Estagiário curricular
- Desempregado
- Outros

**PARTE I**  

---

Relativamente às afirmações que se seguem indique o seu grau de concordância/discordância, sendo que 1 é discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

	<b>1. Concordo totalmente</b>	<b>7. Discordo totalmente</b>
Um emprego na Delta Cafés teria um salário acima da média. (Nota: O salário é aquilo que um colaborador recebe mensalmente pelo seu trabalho)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
A Delta Cafés tem uma escala salarial básica acima da média. (Nota: A escala salarial básica determina quanto é que um colaborador deverá receber com base em diversos fatores, p.e., qualificação, hierarquia, anos de trabalho, tendo um salário base associado, ou seja, quanto é que os colaboradores recebem com base nesses fatores, sem deduções ou benefícios contabilizados)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
A Delta Cafés tem um pacote de remuneração global atrativo. (Nota: O pacote de remuneração global inclui salários, benefícios, incentivos, seguro de saúde, entre outros)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
A Delta Cafés tem boas oportunidades para avanço na carreira.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
A Delta Cafés tem boas oportunidades de promoção dentro da organização.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
A Delta Cafés oferece a possibilidade de construir uma carreira.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
A Delta Cafés oferece empregos em localizações atrativas.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
A Delta Cafés proporcionar-me-ia com oportunidades de emprego em localizações desejáveis.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
A Delta Cafés tem uma reputação muito boa.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

A Delta Cafés é distinguível.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A marca X é bem respeitada.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
As atividades fundamentais na Delta Cafés seriam interessantes.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Os projetos na Delta Cafés seriam desafiantes.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Um emprego na Delta Cafés teria tarefas e responsabilidades interessantes.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Um emprego na Delta Cafés teria um bom ambiente de trabalho.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Gosto da forma como os funcionários interagem uns com os outros na Delta Cafés.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A cultura de trabalho na Delta Cafés é confortável.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A Delta Cafés induz sentimentos positivos.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Eu tenho emoções positivas fortes pela Delta Cafés.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
A Delta Cafés é uma marca emocional positiva.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

## **PARTE II**

Relativamente às afirmações que se seguem indique o seu grau de concordância/discordância, sendo que 1 é discordo fortemente e 5 concordo fortemente.

	<b>1. Concordo fortemente</b>	<b>5. Discordo fortemente</b>
Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Eu faria desta empresa uma das minhas primeiras escolhas enquanto empregadora.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Se esta empresa me convidasse para uma entrevista de emprego, eu iria.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	



---

Eu iria exercer um grande esforço para trabalhar  
para esta empresa.

---

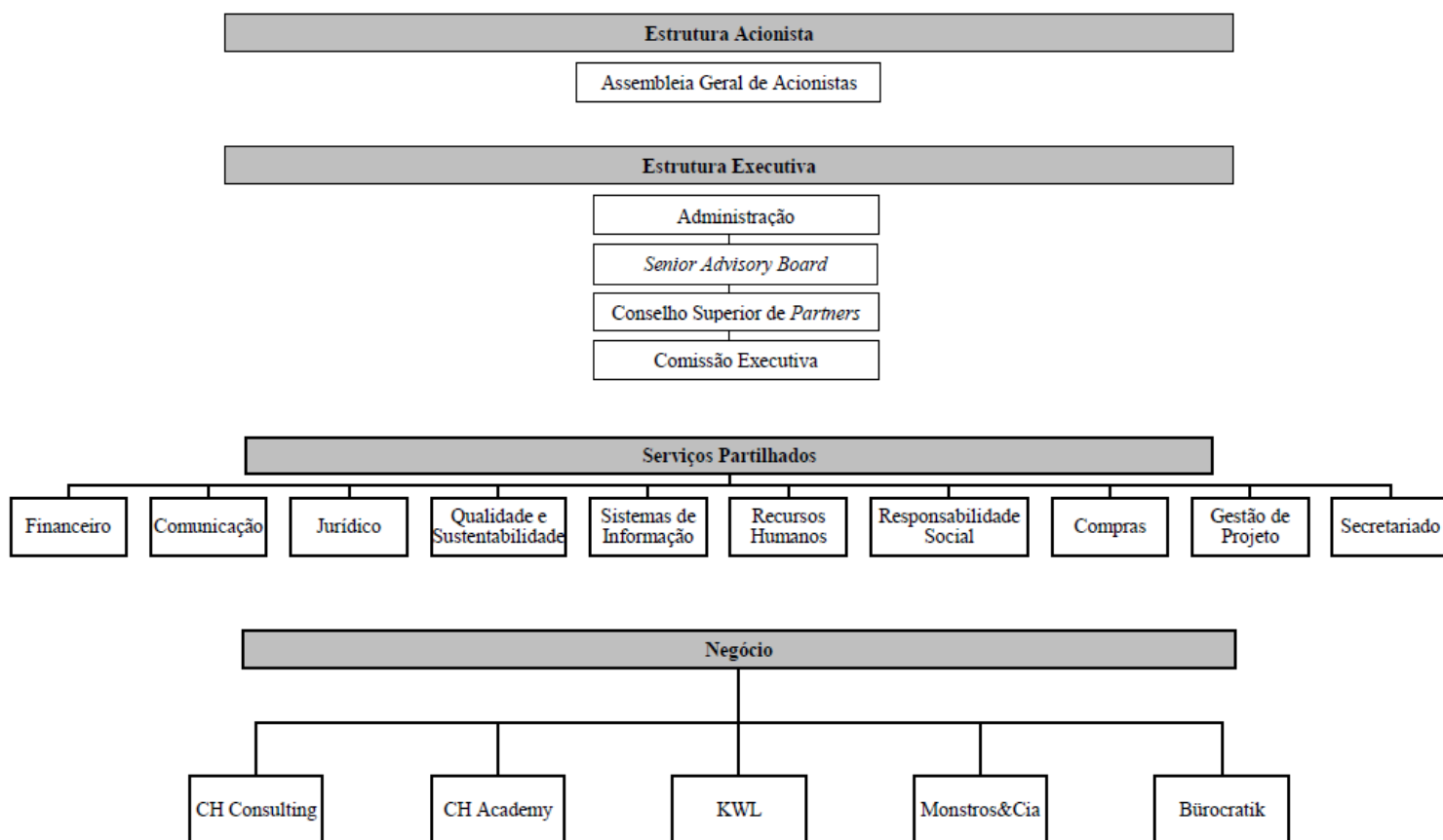
Eu recomendaria esta empresa a um amigo à  
procura de emprego.

---

**Muito obrigada pela colaboração e tempo despendido, foi essencial!**

# Anexos

## Figura 2 - Organigrama do Grupo CH



**Tabela 14 - Escala das *Employer Brand Associations***

<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Fonte</b>
<b>1. Salário</b>	A job at Brand X would have an above-average pay.	(Collins, 2007)
	Brand X has an above-average basic salary scale.	(Berthon <i>et al.</i> , 2005)
	Brand X has an attractive overall compensation package.	(Berthon <i>et al.</i> , 2005)
<b>2. Oportunidades de progresso</b>	Brand X has good opportunities for career advancement.	(Collins, 2007)
	Brand X has good promotion opportunities within the organisation.	(Berthon <i>et al.</i> , 2005)
	Brand X offers the possibility of building a career.	(Lievens, Van Hoye, & Schreurs, 2005)
<b>3. Localização</b>	Brand X offers job in attractive locations.	Baseado em (Hieronimus, Schaefer, & Schröder, 2005)
	Brand X would provide me with job opportunities in desirable locations.	(Collins, 2007)
<b>4. Reputação</b>	Brand X has a very good reputation.	Baseado em (Posner, 1981)
	Brand X is distinguished.	(Rampl L. V., 2014)
	Brand X is well respected.	(Rampl L. V., 2014)

		(Turban,
	The core activities at Brand X would be interesting.	Forret, & Hendrickson, 1998)
<b>5. Conteúdo do trabalho</b>	Projects at Brand X would be challenging.	(Turban <i>et al.</i> , 1998)
	A job at Brand X would have interesting assignments and responsibilities.	(Collins, 2007)
	A job at Brand X would have a good working environment.	(Collins, 2007)
<b>6. Cultura Organizacional</b>	I like the way employees interact with each other at Brand X.	(Turban <i>et al.</i> , 1998)
	The work culture at Brand X is comfortable.	(Rampl L. V., 2014)
<b>7. Emoções</b>	Brand X induces positive feelings and sentiments.	(Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009)
	I have strong positive emotions for Brand X.	
	Brand X is a positive emotional brand.	

**Tabela 15 - Escala da intenção de candidatura**

<b>Fator</b>	<b>Item</b>	<b>Fonte</b>
<b>1. Intenção de candidatura</b>	I would accept a job offer from this company.	(Highhouse <i>et al.</i> , 2003)
	I would make this company one of my first choices as an employer.	
	If this company invited me for a job interview, I would go.	
	I would exert a great deal of effort to work for this company.	
	I would recommend this company to a friend looking for a job.	

Tabela 16 - Constituição final das variáveis

Variável	Nº de fatores retidas	Itens	Nº de itens	KMO	Bartlett (significância)	% Variância explicada	Comunalidades	Pesos	Alfa de Cronbach
Salário	1	S1	3	0,730	0,000	80,613	0,772	0,879	0,879
		S2					0,848	0,921	
		S3					0,798	0,894	
Oportunidades de progresso	1	OP1	3	0,757	0,000	86,059	0,855	0,938	0,917
		OP2					0,880	0,925	
		OP3					0,846	0,920	
Localização	1	L1	2	0,500	0,000	89,175	0,892	0,944	0,878
		L2					0,892	0,944	
Reputação	1	R1	3	0,734	0,000	83,121	0,796	0,935	0,896
		R2					0,824	0,908	
		R3					0,874	0,892	
Conteúdo do trabalho	1	CT1	3	0,694	0,000	82,950	0,744	0,949	0,897
		CT2					0,900	0,919	
		CT3					0,844	0,863	
Cultura Organizacional	1	CO1	3	0,712	0,000	74,666	0,690	0,883	0,829
		CO2					0,779	0,878	
		CO3					0,771	0,831	
Emoções	1	E1	3	0,739	0,000	84,559	0,794	0,936	0,906
		E2					0,866	0,930	
		E3					0,877	0,891	
Intenção de candidatura	1	IC1	5	0,749	0,000	66,711	0,766	0,875	0,871
		IC2					0,699	0,852	
		IC3					0,678	0,836	
		IC4					0,726	0,823	
		IC5					0,467	0,683	

Tabela 17 - Análise de regressão múltipla: determinantes da intenção de candidatura

Variáveis	$\beta$	Valor t
Salário	0,134	0,972
Oportunidades de progresso	0,072	0,491
Localização	-0,175	-1,203
Reputação	0,291	2,141
Conteúdo do trabalho	0,526	3,805
Cultura organizacional	0,140	0,947
Emoções	0,006	0,051
R		0,742
R <sup>2</sup>		0,551
R <sub>a</sub> <sup>2</sup>		0,510
Significância		0,000

**Tabela 18 - Análise de regressão simples: determinantes da Intenção de candidatura**

<b>Variáveis</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Valor t</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sub>a</sub><sup>2</sup></b>	<b>Significância</b>
<b>Salário</b>	0,645	4,617	0,452	0,204	0,195	0,000
<b>Oportunidades de progresso</b>	0,718	5,908	0,544	0,296	0,288	0,000
<b>Localização</b>	0,303	1,611	0,174	0,030	0,019	0,111
<b>Reputação</b>	0,747	6,903	0,604	0,365	0,357	0,000
<b>Conteúdo do trabalho</b>	0,818	8,530	0,683	0,467	0,461	0,000
<b>Cultura organizacional</b>	0,721	5,367	0,508	0,258	0,249	0,000
<b>Emoções</b>	0,576	5,555	0,521	0,271	0,262	0,000