



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Joana Beltrão Garrido

**ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO EMPLOYER
BRAND ATTRACTIVENESS**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pela Professora
Doutora Cristela Bairrada e pelo Professor Doutor João Fontes da Costa e
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.**

Julho de 2019

Agradecimentos

Dedico esta dissertação aos meus pais, Luís Manuel de Matos Garrido e Lídia Maria Beltrão dos Santos Iria, assim como aos meus avós, Joaquim Garrido, Maria José de Matos Eiras Garrido e Fernando Iria. Dedico também à minha irmã, Sara Beltrão Garrido e ao meu namorado, Rui Daniel dos Santos Cortesão, as pessoas mais importantes na minha vida. Deixo também um agradecimento especial à minha anterior *manager*, Ana Sofia Pinho, por me ter incentivado a seguir o tema de *Employer Branding* para dissertação e a todas as pessoas que ao longo do meu percurso de vida académico e profissional me deram força para poder ser uma pessoa que cumpre os seus objetivos. O apoio incondicional e a motivação diária são o que fazem a finalização desta dissertação possível. Agradeço o apoio fornecido pelos meus orientadores, Professora Cristela Bairrada e Professor Doutor João Fontes da Costa, pela disponibilidade total e sem os quais a concretização desta dissertação seria realmente impossível. Muito obrigada.

Resumo

O conceito de *Employer Brand* tem ganho cada vez mais importância à medida que o mercado se vai tornando mais competitivo e as pessoas se tornam um recurso insubstituível que pode trazer vantagem competitiva. Segundo Cable e Turban (2003), *Employer Brand Attractiveness* é o melhor indicador de sucesso de *Employer Branding*, pelo que o objetivo central da presente investigação é o de analisar o fenómeno *Employer Brand Attractiveness*, bem como perceber quais são os seus antecedentes e consequências. Para este efeito, foi realizado um questionário *online* onde foram recolhidos dados junto de 212 trabalhadores portugueses, de ambos os sexos. Os resultados obtidos revelaram que o Conteúdo do Trabalho, a Equidade, o Prestígio organizacional e a Confiança influenciam o *Employer Brand Attractiveness*, o que, por sua vez, influencia a Imagem Organizacional, Emoções, Envolvimento, Intenção de Permanecer e a Satisfação.

O presente estudo apresentou algumas limitações, uma vez que não foi utilizada uma amostra de carácter probabilístico o que levou à impossibilidade de generalização dos resultados para a população.

Desta forma conclui-se que o *Employer Brand Attractiveness* pode ser um forte aliado das empresas na construção de relacionamentos fortes, duradouros e lucrativos com os seus funcionários. Para a empresa, pode levar a uma menor rotatividade dos colaboradores e a publicidade positiva por parte dos próprios funcionários. Os departamentos de Gestão de Recursos Humanos e Marketing podem, juntos, usar esse conhecimento implementando Estratégias de *Employer Branding* mais eficazes.

A originalidade deste estudo está em avaliar a percepção que os trabalhadores inseridos nas empresas têm do conceito de *Employer Brand Attractiveness*, face a outros estudos efectuados apenas com estudantes ou candidatos sem qualquer experiência anterior de trabalho e/ou nas empresas de que estão a falar.

PALAVRAS-CHAVE: *Employer Branding, Employer Brand Attractiveness, Retenção dos Funcionários, Internal Marketing.*

Abstract

The concept of Employer Brand has gained increasing importance as the market becomes more competitive and people become an irreplaceable resource that can bring competitive advantage. According to Cable and Turban (2003), Employer Brand Attractiveness is the best indicator of success of Employer Branding, reason why this study reviewed and analysed the phenomenon of Employer Branding Attractiveness. We begin with a review of recent research on Employer Branding. Then, a review of the theoretical knowledge from human resources management and marketing was carried out and, based on the same research, a framework is developed depicting the antecedents of Employer Brand Attractiveness and its impact on employee intention to stay. For this, primary data were collected administering an online questionnaire application on 212 portuguese workers, from both genders. The results The results obtained by exploratory and confirmatory factorial analysis revealed that Work Content, Perceived Organizational Prestige and Organizational Trust influence Employer Brand Attractiveness, which in turn influences Organizational Image, Emotions, Involvement, Intention to Stay and Satisfaction.

The present study presented some limitations to the extent that a probabilistic sample was not used. It is impossible to generalize the results to the population, and it may create some difficulty in the validation presented in the hypothesis test and in the generalization of the results.

Employer Branding can be a building block for strong, lasting and profitable relationships with employees. For a company, it could lead to less employee turnover and positive publicity from the employer.

Human Resources Management and Marketing departments can, together, use this framework for developing a strategy towards Employer Branding implementation.

The originality of this study is to evaluate the perception that workers in companies have of the concept of Employer Brand Attractiveness, in the face of other studies carried out only with students or candidates without any previous work experience.

KEYWORDS: *Employer Branding, Employee Retention, Marketing.*

Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract.....	4
Índice de Figuras.....	7
Índice de Tabelas.....	8
Capítulo I: Introdução.....	9
1.1. Contexto da Investigação.....	9
1.2. Estrutura da Investigação.....	12
Capítulo II: Revisão de Literatura.....	14
2.1. <i>Employer Brand Attractiveness</i>.....	14
2.1.1. <i>Employer Branding</i>	14
2.1.2. <i>Employer Brand Attractiveness</i>	18
2.2. Antecedentes de <i>Employer Brand Attractiveness</i>.....	19
2.2.1. Conteúdo do Trabalho.....	19
2.2.2. Segurança do Trabalho.....	21
2.2.3. Descrição do Cargo.....	23
2.2.4. Salário.....	24
2.2.5. Equidade.....	25
2.2.6. Contrato Psicológico.....	26
2.2.7. Liderança.....	27
2.2.8. Suporte Organizacional.....	28
2.2.9. Prestígio.....	29
2.2.10. Confiança.....	29
2.3. Consequentes de <i>Employer Brand Attractiveness</i>.....	30
2.3.1. Imagem Organizacional.....	30
2.3.2. Emoções.....	31
2.3.3. Intenção de Permanecer.....	32
2.3.4. Envolvimento.....	33
2.3.5. Satisfação.....	34
Capítulo 3: Quadro Conceptual e Metodológico.....	35
3.1. Introdução.....	35
3.2. Quadro Conceptual.....	35
3.2.1. Modelo Conceptual de Investigação.....	35
3.2.2. Levantamento das hipóteses.....	36
Capítulo IV: Metodologia de Investigação.....	43
4.1. Introdução.....	43
4.2. População e Amostra.....	43
4.3. Elaboração do Questionário.....	47
4.3.1. Formato e Terminologia das Questões.....	49
4.3.2. Operacionalização das variáveis.....	49
4.4. Aplicação do Pré-Teste.....	56
4.5. Inserção dos dados no Software Estatístico.....	56

4.6. Análise Estatística dos Dados	57
4.6.1. Análise Fatorial Exploratória	57
4.6.2. Análise Fatorial Confirmatória	60
Capítulo V: Resultados.....	70
5.1. Introdução	70
5.2. Modelo Estrutural	70
5.3. Resultados e discussão	71
5.4. Conclusão	74
Capítulo VI: Conclusões	75
6.1. Conclusões	75
6.2. Contributos Teóricos	76
6.3. Contributos práticos	77
6.4. Limitações e sugestões para o futuro	78
Referências Bibliográficas	79
Anexos.....	96

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo conceptual	36
Figura 2: Modelo de Medidas Inicial	61
Figura 3: Modelo de Medidas após Índice de Modificação	62
Figura 4: Modelo Estrutural	67

Índice de Tabelas

Tabela 1: Hipóteses referentes aos antecedentes de <i>Employer Branding Attractiveness</i>	41
Tabela 2: Hipóteses referentes aos consequentes de <i>Employer Branding Attractiveness</i>	42
Tabela 3: Estatística da empresa identificada pelos inquiridos	44
Tabela 4: Estatísticas sobre o género dos inquiridos.....	45
Tabela 5: Estatísticas sobre a idade dos inquiridos.....	45
Tabela 6: Estatísticas sobre a escolaridade dos inquiridos.....	45
Tabela 7: Estatísticas sobre o Estado Civil dos inquiridos.....	46
Tabela 8: Estatísticas sobre o nº de anos na empresa atual.....	46
Tabela 9: Estatísticas sobre posição de chefia.....	47
Tabela 10: Estatísticas sobre o Rendimento Mensal Líquido dos inquiridos	47
Tabela 11: Estrutura do questionário	48
Tabela 12: Interpretação dos valores para do índice KMO	57
Tabela 13: Interpretação dos valores para o Alpha de Cronbach	58
Tabela 14: Constituição Final das Variáveis	58
Tabela 15: Ajustamento do Modelo: Interpretação dos Valores	61
Tabela 16: Fit do modelo de medidas inicial e após índices de modificação.....	62
Tabela 17: Resultados do CFA final	62
Tabela 18: Valores do Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach	65

Capítulo I: Introdução

O presente capítulo inicia-se com o conceito de *Employer Branding*, procurando uma definição que teve por base a consulta de vários autores que realizaram pesquisas neste âmbito. Depois de uma breve contextualização, este capítulo tem como função clarificar os objetivos e pertinência desta investigação, bem como apresentar as partes que a constituem.

1.1. Contexto da Investigação

A recessão económica, a reestruturação industrial, as mudanças tecnológicas, a competição globalizada (Howard, 1995), a crescente escassez no mercado de trabalho e a maior predisposição que os funcionários têm para mudar de emprego (Rampl, 2014) levaram a profundas mudanças na natureza do trabalho. Intensificou-se a competição por trabalhadores qualificados, a denominada “guerra por talentos”, para melhor poder servir o cliente (Cable e Turban, 2003; Rampl *et al.*, 2014).

O desafio competitivo revelou-se ainda maior para as empresas que necessitam de funcionários com *know-how* qualificado. Esta necessidade é, particularmente, evidente nos serviços (Sivertzen, 2013), setor onde as empresas têm que se conseguir diferenciar de forma a poder atrair e reter talento em mercados laborais altamente competitivos para poderem diminuir os custos de retenção e oferecer um serviço superior ao cliente (Knox e Freeman, 2010). Estas são empresas com serviços de alto valor e que oferecem salários superiores com um menor número de funcionários e em que, por isso mesmo, é maior a importância da relação com cada funcionário (Ambler e Barrow, 1996). Convém, ainda, reforçar que os empregadores não oferecem benefícios aos empregados altruisticamente, mas com base em ganho mútuo. Os recursos utilizados pela empresa em recrutamento, formação e desenvolvimento dos funcionários só conseguem ser recuperados se estes se mantiverem tempo suficiente na empresa para dar retorno ao investimento (*Idem*).

Se olharmos para a relação com o cliente, verificamos que têm sido negligenciadas as outras relações da cadeia de valor, nomeadamente as relações com investidores, parceiros e funcionários (Rampl, 2014). Esta realidade deixou de acontecer a partir do momento em que outras fontes de vantagem competitiva se tornaram menos importantes e os empregadores perceberam que o que se mantém como fator crucial e diferenciador para as organizações são os funcionários da empresa e a forma como estes trabalham

(Pfeffer, 1995). O interesse acadêmico pela *Employer Brand* veio, assim, espelhar o interesse corporativo (Ronda, 2018).

Consensualmente, a marca era vista como sendo o ativo mais importante de uma empresa. Davies (2007) apresenta os atributos de uma marca: (1) a capacidade de diferenciação, (2) a criação de lealdade, (3) a satisfação e (4) o desenvolvimento de uma ligação emocional com o cliente e parceiros. Iniciou-se uma mudança de percepção por parte dos empregadores quando estes se aperceberam que não só a marca, mas, também, os funcionários, são conjuntamente os melhores ativos de uma empresa. Surgem, assim, nas organizações dois fatores-chave: as marcas e os seus funcionários.

É nesta transição de paradigma do mercado que o conceito de marca começa a ser usado na área de Gestão de Recursos Humanos. A aplicação dos seus princípios foi denominada de *Employer Branding* e o seu papel torna-se cada vez mais relevante. Esta certifica-se de que os funcionários estão envolvidos na cultura e na estratégia empresarial (Backhaus e Tikoo, 2004). Esta nova perspetiva ajuda as empresas a competir de forma efetiva por talento e melhorias nos níveis de envolvimento dos funcionários, recrutamento e retenção, de forma a que possam ser vistas por funcionários existentes, potenciais e antigos como sendo um bom sítio para trabalhar (Biswas, 2014).

Para obter vantagem competitiva, a empresa deve possuir recursos que são valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar, que permitam a esta estar à frente dos seus competidores (Barney, 1991; Backhaus e Tikko, 2004). O capital humano trata-se, deste modo, de uma grande força competitiva (Butler, 2001). Ambler e Barrow (1996) afirmam até que as pessoas são o ativo mais importante de uma empresa. Nessa mesma perspetiva, os Recursos Humanos são cruciais para obter esta vantagem competitiva e, muitas vezes, representam o principal investimento em empresas intensivas em conhecimento (Sivertzen, 2013), como referido acima.

Seguindo esta visão baseada em recursos, em que investir em capital humano pode trazer uma vantagem competitiva, pois tudo o resto é passível de ser copiado, excetuando o capital humano (Jiang *et al.*, 2011), os negócios irão triunfar ou cair com base na sua capacidade em atrair pessoas (Leonard, 2000) e trazer satisfação aos seus funcionários (Saks, 2006).

Por perceberem a importância do capital humano e do papel dos Recursos Humanos nas empresas, Ambler e Barrow (1996) apontam duas fortes razões para Recursos Humanos e Marketing trabalharem em conjunto. Em primeiro lugar, importa destacar o facto de o empregador dever ser visto como uma marca com quem o funcionário tem uma relação próxima e é nesta relação que irão surgir Emoções positivas, Confiança e Intenção de Permanecer na empresa por parte do funcionário. Em segundo lugar, está o facto de que, atendendo à mudança de paradigma de Marketing, descrita acima, de relações transacionais para relacionais com os clientes, e percebendo o princípio de que conquistar um novo cliente custa cinco a sete vezes mais do que manter um atual (Kotler, 1999), é importante estabelecer e estimular continuamente relações com os empregados, tal como as marcas devem fazer com os seus consumidores (Ambler e Barrow, 1996). Outro aspeto, ainda, a referir é de que boas relações com o cliente envolvem, forçosamente, os funcionários que trabalham na empresa (*Idem*).

Cria-se um ciclo em que as melhores pessoas procuram os melhores sítios para trabalhar e, por sua vez, é partilhado um *word of mouth* positivo que irá atrair os melhores candidatos, e assim por diante. Por sua vez, num ciclo de *Employer Brand*, funcionários motivados irão ter melhor desempenho, o que irá criar melhores relações com o consumidor, melhor Equidade da Marca, e que, por sua vez, irá trazer funcionários mais motivados (Ambler e Barrow, 1996).

Employer Brand pode ser em muitos aspetos equiparada a uma marca de produto (Bellou *et al.*, 2013). Deve haver consistência entre a marca do produto que é apresentada ao cliente e a *Employer Brand*, apresentada ao funcionário, se a empresa quiser ser vista como confiável, caso contrário a *Employer Brand* vai ser só mais uma marca dirigida a um segmento diferente, neste caso, os funcionários (Ambler e Barrow, 1996). No entanto, apesar de relacionadas, existem claras diferenças entre ambas (Backhaus e Tikko, 2004): *Employer Brand* é (1) focada no funcionário e (2) dirigida a audiências internas e externas.

É importante perceber que a *Employer Brand* está associada a todas as experiências de trabalho que os funcionários têm na empresa, desde o processo de candidatura até ao processo de saída (Backhaus e Tikko, 2004) e que estas são comparadas com as suas novas experiências (Jiang *et al.*, 2011).

Sumariamente, e em jeito de conclusão, importa realçar que muitos são os benefícios em possuir uma forte *Employer Brand*. Esta irá atrair melhores candidatos (Collins e Stevens, 2002; Slaughter *et al.*, 2004) e permitirá formar referências positivas destes sobre o empregador (Davies, 2007), irá trazer melhores relações com os funcionários, possibilidade de oferecer salários mais baixos em comparação com outras empresas com marcas mais fracas (Ritson, 2002) e, até, reduzir rotatividade por parte dos mesmos (Alniacik *et al.*, 2011), aumentando, assim, a predisposição destes para permanecer na empresa (Ambler e Barrow, 1996; Tanwar e Prasad, 2017).

1.1. Objetivos e relevância da Investigação

O presente estudo pretende identificar um modelo que represente os antecedentes e consequências de *Employer Brand Attractiveness*, com o objetivo de perceber quais os fatores que melhor influenciam a atração dos funcionários pelas suas empresas, para que estas mesmas se possam focar nestes aspetos e diminuir a taxa de rotatividade.

De uma forma mais específica, podemos dizer que o objetivo deste trabalho passa por responder às seguintes questões de investigação:

(1) Será que os fatores funcionais (ex. Conteúdo do Trabalho, Segurança do Trabalho, Descrição do Cargo), económicos (ex: Salário, Equidade) e psicológicos (ex: Contrato Psicológico, Liderança, Suporte Organizacional, Prestígio, Confiança) influenciam o *Employer Brand Attractiveness*?

(2) Será que o *Employer Brand Attractiveness* tem um impacto direto e positivo na Imagem Organizacional, Emoções, Intenção de Permanecer, Envolvimento e Satisfação?

1.2. Estrutura da Investigação

O capítulo I contextualiza o conceito de *Employer Brand Attractiveness* e alguns aspetos importantes. Depois desta contextualização são definidos os objetivos e relevância da investigação e, de seguida, é apresentada a estrutura da mesma.

O capítulo II descreve o enquadramento teórico e revisão de literatura onde são explicitados conceitos de diversos autores que escreveram sobre o tema. O objetivo é a definição destes conceitos, bem como a sua contextualização.

No capítulo III é apresentado o modelo de acordo com a revisão de literatura e é feito o levantamento de hipóteses.

O capítulo IV apresenta a Metodologia de Investigação. Neste capítulo apresentam-se as escalas utilizadas para mensurar as respostas, é feita a caracterização da amostra e, por fim, a análise dos dados através da análise fatorial exploratória e confirmatória, com recurso aos softwares SPSS e AMOS.

No capítulo V são descritos os resultados. O capítulo VI encerra o presente estudo e apresenta as suas conclusões, as contribuições teóricas, práticas e futuras linhas de investigação.

Capítulo II: Revisão de Literatura

2.1. *Employer Brand Attractiveness*

2.1.1. *Employer Branding*

Para perceber a definição de *Employer Branding* é necessário compreender algumas definições que lhe são precursoras.

O conceito de *Employer Branding* surge do conceito de marca corporativa, partindo de um mesmo princípio: a criação de marcas notáveis, relevantes e únicas que tenham um impacto positivo nos seus parceiros (Foster *et al.*, 2010; Mosley, 2007; Moroko e Uncles, 2009). Na literatura de Marketing, a importância de harmonizar as percepções da imagem interna e externa da empresa na gestão da congruência de todas as mensagens da marca foi reconhecida por Dukerich e Carter (2000). Sendo que as mensagens dirigidas aos funcionários, tanto potenciais como atuais, e aos clientes têm que estar alinhadas com a marca e o que esta representa (Keller, 2002). Isto permite aos funcionários, novos e existentes, “viver a marca” e reforça os valores corporativos e expectativas de desempenho para os mesmos (Knox e Freeman, 2006). Outro importante contributo na literatura, para percebermos de onde surgiu o conceito, foi o da transição que aconteceu a nível de Marketing, do Marketing Transacional para o Marketing Relacional, que marcou a passagem de um interesse puramente económico a curto-prazo para uma construção de Equidade da Marca a longo-prazo (Ambler e Barrow, 1996).

O Marketing Relacional, definido por Berry (1983) como atração, manutenção e melhoria das relações com o cliente, veio assim trazer como principal objetivo a entrega de valor a longo-prazo para os clientes (Kotler e Armstrong, 1996). O desenvolvimento destes princípios de Marketing Relacional identifica, assim, a necessidade de construir estratégias de aquisição e retenção através de um número de parceiros críticos no mercado com os quais a empresa possui relações mais próximas (Knox e Freeman, 2006).

É importante distinguir *Employer Branding* de outros conceitos similares, para melhor percebermos as delimitações do estudo que estamos a concretizar.

Antes de mais, é importante distinguir *Employer Branding* de *Employer Brand*. *Employer Brand Image* é definida por Knox e Freeman (2006) como a imagem associada a uma organização enquanto empregadora. Muitas empresas, especialmente as de maior dimensão, utilizam uma própria para carreiras – a título de exemplo, *Life at Google*, *Life at Spotify*. Para além do nome específico, muitas vezes, a própria comunicação e design gráfico apresentam-se como distintas da marca corporativa. Na *Conference Board*, de 2001, *Employer Brand* é definida como identidade de uma empresa enquanto

empregadora. Engloba sistema de valores, políticas e comportamentos com o objetivo de atrair, motivar e reter os funcionários atuais e potenciais de uma empresa (Conference Board, 2001); Mangold e Miles (2007) reconhecem o papel central dos funcionários atuais como fulcral e definem a *Employer Brand* como a imagem apresentada pelos mesmos aos clientes e outros parceiros, sendo esta assente na perspetiva de relação do funcionário com o cliente.

Ambler e Barrow (1996) definem *Employer Brand* como o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, fornecidos através do emprego, que identificamos com a empresa empregadora. Trata-se de uma troca de ganhos mútuos e parte integrante da visão global de negócio da empresa. Estes benefícios dividem-se em três categorias: (1) funcionais/económicos, de desenvolvimento ou relacionados com atividades de interesse que são desejados em termos concretos, como o salário e o tempo autorizado de férias (Backhaus e Tikkos, 2004); (2) psicológicos, que representam pertença e propósito e (3) simbólicos, como o prestígio e a aprovação social.

O *Employer Branding* também inclui a *Employer Brand*, mas trata-se de um conceito mais abrangente. Além da imagem, inclui todos os outros componentes que podem ser atrativos para os funcionários, nos quais estão incluídos os valores, os benefícios, a cultura, o salário, entre outros. Backhaus e Tikoo (2004), na sua ótica, referem-se a *Employer Branding* como uma proposta de valor, difícil de copiar. Ao expor os funcionários à proposta de valor, é criada uma cultura única que leva as pessoas a trabalharem de acordo com os valores da empresa, criando uma força de trabalho difícil de duplicar e contribuindo, também, para a retenção dos mesmos na empresa. Trata-se de um processo de construção de uma identidade única e identificável, apresentando diferenciação de características face às dos concorrentes; Sullivan (2004) define a *Employer Branding* como uma estratégia dirigida para, a longo-prazo, gerir as perceções de funcionários, potenciais candidatos e todos as partes interessadas no que diz respeito a uma empresa. *Employer Branding* é, segundo Jiang e Iles (2011), um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que adicionam ou subtraem valor do que é providenciado por um produto ou serviço e/ou para os clientes. É visto em termos do conhecimento e sentimento dos candidatos pelas empresas. A imagem é medida pelas atitudes face à organização e itens sobre atributos do trabalho.

Ambler e Barrow (1996) fazem a distinção entre *Employer Brand* e três conceitos similares existentes: o da (1) Cultura Corporativa e Identidade; o de (2) Marketing Interno e o de (3) Reputação Corporativa.

Começando pela Cultura organizacional, ou seja, os valores que suportam o propósito e estratégia da identidade corporativa (Lipton, 1996), Clifford (1985) diz, a propósito desse aspeto, que a gestão ativa desta cultura é o primeiro indicador de sucesso empresarial. A criação de uma cultura positiva traz alguns benefícios, entre eles: relações positivas com funcionários e desempenho superior destes a longo-prazo (Ambler e Barrow, 1996).

Já o Marketing Interno é dirigido, também, aos funcionários de uma organização, mas com o intuito de se certificar que estes estão a executar as políticas e programas internos desejados (American Marketing Association Dictionary, 1995). Aqui, a tarefa de recrutar, treinar e motivar com sucesso os funcionários, para melhor servir o consumidor, apresenta-se como unidirecional (Kotler, 1996). Alguns fatores semelhantes a *Employer Brand*, a destacar, são: o (1) desenvolvimento dos funcionários, as (2) recompensas e a (3) importância dada à visão, mas continua a existir alguma dificuldade em distinguir estas práticas de boas práticas de Recursos Humanos (Ambler e Barrow, 1996).

Ainda dentro do tema de Marketing Interno nas empresas, é de extrema importância referir que os supervisores em organizações de serviços devem demonstrar, ativamente, os valores da marca, para que os funcionários sejam orientados e incentivados a representarem a mesma com precisão (Bendixen, 2015). O processo pelo qual isto é alcançado é denominado de *Internal Brand Management*, um sub-conjunto de Marketing Interno (Burmam e Zeplin, 2005). *Internal Brand Management* concentra-se no desenvolvimento interno, fortalecimento e manutenção da marca de uma empresa. É geralmente visto como funcionários que “vivem a marca”. Burmam e Zeplin (2005) desenvolveram as ideias precursoras do conceito atual de *Internal Brand Management*. Os autores acreditam que existem três alavancas essenciais que impulsionam o *Internal Brand Management* numa organização: (1) as atividades de Recursos Humanos, (2) as comunicações internas e (3) a liderança.

Temos, ainda, um outro conceito: o de Reputação corporativa que é um ativo intangível que precisa de ser alimentado. É criado pela construção de relacionamentos entre a empresa e os seus funcionários, e entre estes e a identidade organizacional que é mostrada ao mundo (Ambler e Barrow, 1996).

O que diferencia a *Employer Brand* de outras atividades corporativas é que a literatura desta reconhece as suas semelhanças com Recursos Humanos e Marketing de Produto e faz a ligação com outras áreas empresariais (Ambler e Barrow, 1996). A *Employer Brand* pode ser gerida, tal como o Marketing Interno, e medida, tal como a Equidade da Marca. A Equidade da Marca é o conjunto de ativos e passivos que adicionam ou subtraem valor ao produto/serviço que é fornecido aos clientes (Aaker, 1991). No caso de *Employer Brand*, aplica-se, principalmente, no que diz respeito ao conhecimento que os empregados e potenciais candidatos têm desta (Backhaus e Tikko, 2004). A Equidade deve encorajar os atuais empregados a apoiar a empresa e a manterem-se nesta. A Equidade de *Employer Brand* (Ambler e Barrow, 1996) é, assim, um ativo intangível que está presente nas mentes dos funcionários existentes e potenciais e que tem sido construída com base em boas práticas de Marketing e Recursos Humanos. Pode ser medida e avaliada. Uma Equidade de *Employer Brand* positiva possibilita uma vantagem sobre a competição para poder (1) atrair potenciais funcionários, (2) encorajar estes a manterem-se na empresa e (3) adquirir talentos a preços baixos (Jiang e Iles, 2014). Jiang e Iles (2011) apontam ainda que a CIPD (2007) revela as razões principais para o crescimento de *Employer Brand*: (1) o poder da marca; (2) o foco cada vez maior no envolvimento dos funcionários; (3) a guerra por talentos e (4) o impacto das práticas de Recursos Humanos no negócio.

Na sua construção e desenvolvimento, *Employer Branding* deve ter, então, uma personalidade distinta e única, com valores, sistemas e políticas, bem como comportamentos e ambiente de trabalho concordantes (Bellou *et al.*, 2015). É importante que haja divulgação interna e externa da visão e do que faz uma empresa ser diferente e atraente como empregadora (Backhaus e Tikko, 2004). É também uma filosofia de negócio em que todas as funções têm um papel a desempenhar (Minchingon, 2010), porque atração e retenção de talento tornaram-se uma prioridade (Biswas, 2014). Trata-se de um processo de três passos (Backhaus e Tikoo, 2004): (1) definição da proposta de valor; (2) Marketing externo que seja consistente com todas os outros esforços da marca e (3) Marketing Interno.

Segundo Biswas (2016), existe um conjunto integrado de elementos que devem fazer parte da *Employer Brand*: (1) gestão de topo, suporte organizacional, *empowerment*, visão, liderança e ambiente de conduta; (2) grupo de processamento do negócio, *staffing*, processos, desafios e sistemas de incentivo; (3) grupo multi-funcional, de Recursos Humanos, comunicação corporativa e Marketing. Estudos mostram que Recursos

Humanos e Marketing devem trabalhar em conjunto para atingir estes objetivos (Biswas, 2016).

Por último, temos três formas de medir o *Employer Branding* (Bellou *et al.*, 2015): (1) a sua personalidade e crença no quanto os funcionários se encaixam nesta; (2) pela comparação, em termos de práticas e cultura face às outras empresas e (3) benefícios, como critério de escolha, que se integram em três categorias, mencionadas acima - funcionais, económicos e psicológicos. É importante alinhar expectativas e fazer corresponder os interesses de ambas as partes (Bellou *et al.*, 2015).

Mais importante, ainda, do que perceber o conceito de *Employer Branding* isoladamente, é perceber quão importantes são as diferentes variáveis presentes no modelo, como a do Contrato Psicológico ou da Imagem Organizacional nesta “guerra pelo talento” (Bellou *et al.*, 2015).

Um último conceito a destacar é o da EVP (*Employer Value Proposition*) é a comercialização de produtos de uma empresa (Corporate Leadership Council, 1999; Sartain, Schumann, 2006) que inclui ofertas financeiras e não financeiras para funcionários-alvo (Biswas, 2014). Deve ser promovida interna e externamente, oferecendo uma visão clara (Backhaus e Tikko, 2004; Cable e Turban, 2003).

2.1.2. *Employer Brand Attractiveness*

Existe muito pouca pesquisa sobre o que realmente influencia uma *Employer Brand* a ser forte ou não. O conceito mais próximo é o de *Employer Attractiveness*, os benefícios percebidos que um potencial funcionário vê numa organização em específico (Ewing *et al.*, 2002). De acordo com Lievens *et al.* (2005), este conceito pode ser pensado como um precursor de um outro conceito, o de *Employer Brand Equity*. A atual pesquisa mostra cinco dimensões que descrevem a *Employer Attractiveness*: a dimensão (1) lucrativa, (2) social, (3) económica, (4) de desenvolvimento e (5) de aplicação. Alguns estudos defendem que as empresas não serão capazes de oferecer um *Employer Branding* sólido sem uma imagem corporativa também sólida (Lemmink *et al.*, 2005). De acordo com o *Corporate Leadership Council* (1999) também estão aqui incluídos o ambiente e cultura empresarial, o equilíbrio oferecido entre o trabalho e a vida pessoal, o salário e outros benefícios adicionais, para além das forças da própria marca.

Collins e Stevens (2002) consideram que uma *Employer Brand* forte é partilhada pelos funcionários ao criarem uma imagem positiva deles próprios por estarem ligados a determinada empresa. Estes serão os funcionários que são reconhecidos e criarão uma

boa opinião por parte dos candidatos. Lievens *et al.* (2005) consideram que o *Employer Branding* mais atrativo é o que é largamente reconhecido e cujos produtos e serviços são, também, reconhecidos e em relação aos quais os candidatos têm uma boa opinião.

O presente estudo utiliza o termo *Employer Brand Attractiveness* para indicar a percepção que funcionários atuais têm do desejo que potenciais candidatos teriam em se candidatar a determinada empresa, colocando-se no lugar destes últimos. *Employer Brand Attractiveness* para potenciais candidatos é entendida como a intenção de se candidatar e aceitar ofertas de emprego de uma empresa em particular e, segundo Cable e Turban (2003), é o melhor indicador de sucesso de *Employer Branding*.

Para os potenciais candidatos, as interações pessoais e emocionais com os funcionários atuais de determinada empresa poderão, também, influenciar a divulgação de atributos favoráveis da personalidade da mesma e aumentar a *Employer Brand Attractiveness* (Rampl *et al.*, 2011).

Empresas que queiram obter vantagem competitiva e atrair profissionais de elevado valor irão beneficiar se derem uma maior atenção às percepções dos candidatos acerca das características de personalidade da *Employer Brand* (Davies, 2008).

2.2. Antecedentes de *Employer Brand Attractiveness*

Neste subcapítulo, procuraremos identificar os antecedentes de *Employer Brand Attractiveness* que estarão presentes no modelo conceptual da investigação que apresentamos no capítulo seguinte. Exploraremos, como antecedentes, o Conteúdo do Trabalho, Segurança do Trabalho, Descrição do Cargo, Salário, Equidade, Contrato Psicológico, Liderança, Suporte Organizacional, Prestígio e Confiança.

2.2.1. Conteúdo do Trabalho

Conteúdo do Trabalho é definido por Aitov (1978) como o conjunto de funções executadas por um trabalhador em produção. As características centrais destas funções devem proporcionar aos indivíduos espaço e incentivo para poderem trazer mais de si mesmos física, cognitiva e emocionalmente para o trabalho (Kahn, 1990).

Quando fazem trabalhos que demonstram o que sentem e pensam, as pessoas (1) tornam-se fisicamente envolvidas nas tarefas, estejam elas sozinhas ou em grupo; (2) apresentam-se como cognitivamente vigilantes e (3) criam uma maior ligação empática com quem está próximo, quando fazem trabalhos em que demonstrem a sua criatividade,

as suas crenças e valores que lhes permitam criar conexões pessoais com os outros (Kahn, 1990).

May *et al.* (2004) descobriram que o Envolvimento no trabalho estava positivamente relacionado com o significado atribuído a este. De acordo com Kahn (1990), este significado psicológico atribuído ao trabalho pode ser concedido com base nas características da tarefa, se esta for desafiante, variada, ao utilizar diferentes habilidades, e der oportunidade ao funcionário para poder fazer contribuições importantes para a empresa (Saks, 2006). Poderá ser importante para as empresas investir na divulgação de conteúdo de trabalho interessante e, mesmo que as funções não mudem muito, desenvolver planos de rotatividade de tarefas que possam despertar algum interesse por parte dos funcionários (Saks, 2006).

Também tarefas complexas, com uma parte de rotina e outra de aquisição de novas capacidades, permitem que os funcionários tenham um sentimento de competência, mas, também, de aprendizagem (Kahn, 1990). Estas tarefas exigem alguma autonomia que resulta em *ownership* do trabalho feito (Hackman e Oldham, 1980). Os membros da organização irão, explícita ou implicitamente, associar as próprias características da função à sua identidade pessoal. Podem, no entanto, gostar ou não gostar destas características, especialmente se estas encaixarem, ou não, na identidade que as pessoas querem ter de si mesmas (Goffman, 1961; Hochschild, 1983).

As próprias funções têm um estatuto associado. Quando as pessoas sentem que conseguem exercer alguma influência e que conseguem ocupar posições de valor nos seus sistemas, experienciam um sentido de propósito. Esta dimensão subjacente de poder é especialmente importante, pois as pessoas gostam de se sentir especiais e valiosas nos meios em que atuam, como forma de combater a sua própria impotência no mundo (Lasch, 1984). Nas organizações, funções que permitam aos funcionários sentir que de alguma forma podem moldar o mundo exterior, seja a criar experiências para as outras pessoas ou a construir casas de cimento, por exemplo, oferecem um sentido de propósito (Kahn, 1990).

Também as próprias interações com colegas e clientes podem ser recompensadoras, pois estas promovem dignidade e auto-estima e fazem com que as pessoas se sintam apreciadas (Kahn, 1990).

Estas características do trabalho estão baseadas no modelo de Hackman e Oldham (1980) que consideram que estados psicológicos críticos influenciam as motivações internas de trabalho das pessoas, em particular, nas suas cinco características: (1)

variedade de competências; (2) identidade da tarefa; (3) significado da tarefa; (4) autonomia e (5) *feedback* (Saks, 2006).

Podemos concluir que trabalhos ricos e desafiantes estão ligados a níveis de envolvimento superior (Saks, 2006) e, por outro, trabalhos “robóticos” (Hochschild, 1983), falta de *feedback* e autonomia no trabalho estão ligados a *burnout* dos trabalhadores (Maslach, 1982), e faz com que estes se tornem apáticos e distanciados (Goffman, 1961).

2.2.2. Segurança do Trabalho

Muitos autores referem-se a esta variável no sentido inverso, como Insegurança do Trabalho, pelo que a construção da definição se vai desenvolver neste sentido.

As empresas podem-se tornar mais rentáveis por duas vias: (1) aumento dos lucros ou (2) diminuição dos gastos. Estas duas formas de aumentar a rentabilidade passam, muitas vezes, pela redução do número de funcionários. Inúmeras organizações têm passado por processos de reestruturação da força de trabalho em grande escala, de forma a aumentar a *performance* organizacional e a capacidade competitiva (Burke e Nelson, 1998; Cameron *et al.*, 1991; Kozlowski *et al.*, 1993). Estas medidas por parte das empresas têm guiado o percurso de vida profissional dos funcionários com várias mudanças com consequências na vida pessoal (Elst *et al.*, 2014). Todas estas alterações podem fazer crescer o sentimento nos trabalhadores de que o seu trabalho está em risco (Reisel, 2003).

Insegurança do Trabalho diz respeito à preocupação geral dos funcionários acerca da continuidade das suas funções no futuro (Cheng e Chan, 2008; De Witte, 1999; Sverke *et al.*, 2002). É definida por Rosenblatt (1984) como a impotência em manter a continuidade desejada numa função de trabalho, estando esta ameaçada; por Jacobson e Hartley (1991) como a discrepância entre o nível de segurança que uma pessoa experiencia e o nível que gostaria de ter; por Davy *et al.* (1997) como sendo as expectativas acerca da continuidade na situação atual de trabalho; por Heany *et al.* (1994) como a percepção que um funcionário tem de uma ameaça potencial que o possa impedir de continuar no seu trabalho atual; e por Elst *et al.* (2014) como a possibilidade não desejada e subjetivamente percebida de perder o emprego num futuro, bem como as preocupações relativamente a essa perda. É importante distinguir esta definição do conceito de cariz qualitativo de Insegurança no Trabalho que é a insegurança acerca da

existência contínua das características de determinada função (Sverke *et al.*, 1999; Sverke e Hellgren, 2002).

Fazem parte desta experiência tanto a possibilidade percebida pelo funcionário de perder o trabalho atual - a componente cognitiva -, como quaisquer preocupações relativamente a esta ameaça - a componente afetiva (Borg e Elizur, 1992). Estas preocupações ocorrem a dois níveis: (1) importância do trabalho e (2) impotência para lidar com a ameaça (Elst *et al.*, 2014).

A Insegurança no Trabalho possui as seguintes características: (1) é uma experiência subjetiva que vem da percepção e interpretação do ambiente de trabalho atual; (2) é um fenómeno involuntário (De Witte, 2005; Greenhalgh e Rosenblatt, 1984; Sverke e Hellgren, 2002) e é a (3) insegurança acerca do futuro (De Witte, 1999; Jacobson, 1991; Sverken *et al.*, 2002).

Este sentimento de insegurança é visto como um fator importante no aumento dos níveis de stress e pode influenciar o bom desempenho dos funcionários (Cheng e Chan, 2008; Sverke *et al.* 2002). Está ligado, também, ao desconforto físico e psicológico, atitudes negativas face ao trabalho e desempenho reduzido (Cheng e Cahn, 2008; Probst, 2008; Sverke *et al.*, 2002). Insegurança do Trabalho tem estado relacionada negativamente com Confiança na organização (Ashford *et al.*, 1989; Boselie *et al.*, 2000). A Insegurança apresenta-se, também, como uma violação do Contrato Psicológico, a troca justa entre segurança e recompensas por parte do empregador (De Cuyper e De Witte, 2006) que pode levar, conseqüentemente, ao decréscimo de lealdade e Envolvimento (Elst *et al.*, 2014). Verificou-se, consistentemente, que a Insegurança do Trabalho está associada a níveis reduzidos de satisfação (Elst *et al.*, 2014). Ashford *et al.* (1989) mostraram que os funcionários que se sentiam inseguros sobre o seu futuro estavam mais insatisfeitos face aos que percebiam a sua situação de trabalho como mais segura.

Quando, pelo contrário, existe Segurança, esta traz saúde, envolvimento afetivo e melhoria de desempenho na empresa (Elst *et al.*, 2014).

Kraimer *et al.* (2005) falam, também, na influência que têm os trabalhadores temporários nos trabalhadores permanentes. Os permanentes que trabalham em contacto com os temporários exibem menores níveis de lealdade e maiores intenções de se sindicalizarem face aos funcionários que não estão em contacto direto com estes (Davis-Blake *et al.*, 2003). Também possuem menos confiança na organização (Pearce, 1993). Os trabalhadores permanentes podem ver estes trabalhadores temporários como um

benefício ou uma ameaça, de acordo com a sua percepção de Segurança do Trabalho. Há, ainda, a possibilidade de o Contrato Psicológico poder vir a sofrer violação pelo aparecimento destes trabalhadores (Kraimer *et al.*, 2005).

Segurança do Trabalho é definida como o estado psicológico em que os trabalhadores variam as suas expectativas face à perspectiva de continuidade de trabalho nas suas organizações (Pearce, 1998). Estas mudanças podem provir de práticas organizacionais que afetam a relação atual entre empregador e empregado (Davy *et al.*, 1991; Geary, 1992). Esta é um bom indicador da extensão pela qual o Contrato Psicológico é baseado na Confiança e ligação mútua (Cavanaugh e Noe, 1999; Robinson e Rousseau, 1994; Rousseau, 1990; Smithson e Lewis, 2000).

2.2.3. Descrição do Cargo

A Descrição do Cargo é o primeiro ponto de contacto entre o funcionário e o empregador, em que a este lhe são fornecidas informações acerca do cargo (Biswas, 2016). Descrições do Cargo realistas disponibilizam informação acerca da função para potenciais empregados (O’Neill *et al.*, 2001). São relativamente pouco dispendiosas de desenvolver e implementar, providenciam resultados, mesmo a níveis inferiores, com menos pessoas para seleccionar numa fase posterior e levam a menores custos de seleção (Breaugh, 1992). As percepções do candidato sobre a organização irão ser o mais realistas possível, quanto mais suficiente e precisa estiver a informação disponibilizada (Backhaus e Tikoo, 2004).

Durante a fase de recrutamento, a empresa divulga informações acerca das oportunidades de progressão de carreira, desafios e oportunidades únicas. Estas mensagens podem ser interpretadas pelos candidatos como promessas feitas pelo empregador, atuando como Contrato Psicológico (Backhaus e Tikoo, 2004) e ponto de referência para comparação de empregados atuais. Quanto mais precisas forem estas mensagens, menor será a violação do Contrato Psicológico (Robinson e Rousseau, 1994).

A Teoria da Troca Social dita que duas partes devem oferecer benefícios de forma recíproca (Blau, 1964; Homans, 1958). Isto implica que o candidato deve saber as partes positivas e negativas da função (Meglino e Ravlin, 1999) para melhor perceber o papel que ele irá desempenhar (Biswas, 2016). Se a mensagem for estritamente positiva, pode levar a resultados negativos (Backhaus e Tikoo, 2004), pois irá criar expectativas no trabalhador que não corresponderão à função. Se a informação for adequada, é reduzido o impacto dos conceitos iniciais acerca da empresa ou cargo (Rousseau, 2000). A prática

de fomentar a divulgação de Descrições do Cargo realistas ajuda, também, a reduzir os custos em formação e taxa de rotatividade, levando a maior Satisfação (Dugoni e Ilgen, 1981) ao excluir, logo de início, pessoas que não querem o tipo de trabalho que a empresa quer oferecer, aumentando, também, a Intenção de Permanecer e a Confiança dos restantes candidatos (Backhaus e Tikko 2004; Biswas, 2016).

As mensagens enviadas têm de ser reforçadas pelos próprios funcionários, de forma a cumprir a promessa de que todos os empregados devem “viver a marca” (Knox e Freeman, 2006), para que esta possa ser vista como sendo de Confiança. Ao mesmo tempo, com o crescente colapso entre barreiras internas e externas corporativas (Hatch e Chultz, 1997), torna-se importante haver coerência entre o Marketing Interno e Externo (Albert e Whetten, 1985; Bouchikhi *et al.*, 1998). O que demonstra, mais uma vez, a necessidade de Marketing e Recursos Humanos trabalharem em conjunto (Knox e Freeman, 2006). Sendo este um tema de tal importância, da mesma forma que Marketing é visto como demasiado importante para ficar cingido a um departamento, também as questões de Recursos Humanos são demasiado fulcrais para ser deixadas a quem tem apenas funções de Recursos Humanos para uma visão mais alargada, não departamental, mas organizacional (Ambler e Barrow, 1996).

Os candidatos são mais atraídos por Descrições do Cargo realistas, em comparação com a mensagem de recrutamento tradicional. Também é mais atrativo o uso de mensagens detalhadas, ao invés de genéricas, estando estas ligadas a níveis menores de atrito, pois não permitem que sejam criadas expectativas irrealistas (Biswas, 2016). Devem ser também incluídas informações precisas acerca da cultura da empresa (Backhaus e Tikoo, 2004).

2.2.4. Salário

O salário apresenta dois níveis de comparação: primeiro, com empresas vistas como semelhantes; segundo, dentro da própria empresa, com diferenças salariais que existam internamente (Pfeffer e Langton, 1993). Havendo dispersão salarial, os resultados sugerem que a posição de alguém na estrutura, a disponibilização de informações sobre a desigualdade e a forma de alocação de recompensas podem diminuir efeitos adversos nos funcionários (Pfeffer e Langton, 1993).

Quanto menor for a diferença salarial entre funcionários isentos de horário e de nível mais baixo e entre funcionários de alta administração, maior a qualidade do produto final (Pfeffer e Langton, 1993). As afirmações de Lawler (1971) sobre sigilo salarial, em

que este diz que se as informações sobre os salários não forem divulgadas as pessoas irão assumir o pior e pensar que estão pior do que realmente estão, têm ainda que vir a ser validadas.

Os níveis salariais podem ter implicações na Satisfação, nas reações face a decisões de recompensa por parte da empresa, na disponibilização de informações de promoções e bandas salariais, na colaboração com colegas, Envolvimento e desempenho (Pfeffer e Langton, 1993). O *Employer Branding* forte está associado a pedidos de salário menores por parte dos funcionários (Cable e Turban, 2010; Rampl, 2016).

2.2.5. Equidade

Equidade refere-se a quando o rácio de *inputs* e *outputs* do funcionário é igual ao rácio de *inputs* e *outputs* da pessoa com quem estamos a comparar (Biswas, 2016), sendo os *inputs*: a educação do funcionário, experiência, esforço demonstrado, habilidades, responsabilidade, experiência e conhecimento (Konopaske e Werner, 2002) e os *outputs*: o salário, benefícios, promoções, estatuto e reconhecimento (Konopaske e Werner, 2002). A Equidade aqui referida diz respeito à equidade na administração de recompensas e não à Equidade da Marca.

A Teoria da Equidade (Adams, 1963) sugere que os funcionários percecionam iniquidade quando comparam os resultados e recompensas que recebem com as que acreditam que deveriam ter recebido. Este conceito está de acordo com a Teoria da Justiça Distributiva (Rawls, 1971) que sugere que os indivíduos comparam as suas alocações com base num outro referente e avaliam se estão inadequadamente a ser pagos, estando acima ou abaixo.

A falta de Equidade pode levar à diminuição de desempenho, cooperação entre colegas e qualidade de trabalho (Pfeffer e Langton, 1993). Para além disto, pagar o salário mais alto do mercado pode não aumentar a retenção, mas um salário competitivo e justo sim (Taylor, 2002).

A Equidade permite uma sensação de retorno sobre os investimentos. Esta pode vir de recompensas externas e reconhecimento, para além de trabalho que tenha significado para o colaborador (Saks, 2006). Portanto, pode-se esperar que os funcionários serão mais propensos a envolver-se no trabalho, se entenderem que existe uma relação entre a quantidade de recompensas e reconhecimento que recebem por um desempenho superior no papel que estão a assumir (Saks, 2006).

Embora a justiça distributiva se refira à percepção da imparcialidade dos resultados da decisão, a justiça processual refere-se à justiça percebida dos meios e processos usados para determinar a quantidade e a distribuição de recursos (Colquitt, 2001; Rhoades *et al.*, 2001). Uma revisão da pesquisa sobre justiça organizacional constatou que as percepções de mesma estão relacionadas com resultados organizacionais, como Satisfação no trabalho, Envolvimento organizacional, comportamento de cidadania organizacional, abstinência e desempenho. Para as organizações, é especialmente importante ser previsível e consistente em termos de distribuição de recompensas, bem como nos procedimentos usados para alocá-las (Saks, 2006). Baixas percepções de justiça, provavelmente, farão com que os funcionários se retirem e se desvinculem das suas funções de trabalho (Saks, 2006).

2.2.6. Contrato Psicológico

O Contrato Psicológico foi demonstrado como sendo uma das variáveis mais importantes na retenção e motivação das melhores pessoas (Ambler e Barrow, 1996). No conceito tradicional de Contrato Psicológico entre o empregador e o empregado, os trabalhadores prometem lealdade à empresa em troca de Segurança do Trabalho (Hendry e Jaenkins, 1997). Contudo, com mudanças recentes que têm vindo a acontecer nas empresas, como o aumento do *downsizing*, *outsourcing*, e maior flexibilidade nas mesmas, surge uma nova forma de Contrato Psicológico que provém da formação e que leva ao crescimento profissional e desenvolvimento dos funcionários em troca de esforço e flexibilidade por parte destes (Baruch, 2004), daí a importância da criação de campanhas da *Employer Branding* (Backhaus e Tikoo, 2004).

Bellou (2007) define Contrato Psicológico como crenças individuais acerca dos termos e condições duma troca recíproca entre uma pessoa e outra parte. Esta diz respeito tanto à qualidade da relação de emprego com os funcionários atuais, bem como à imagem de qualidade esperada pelos funcionários potenciais. Do ponto de vista do funcionário, Rousseau (1989) define Contrato Psicológico como sendo os benefícios reais e esperados que todo e qualquer indivíduo considere importantes para as suas necessidades pessoais. São contribuições que os funcionários sentem que devem ao empregador e incentivos que consideram que o empregador lhes deve (Rousseau, 1990).

Existem dois tipos de Contrato Psicológico: o (1) transacional, que são as obrigações percebidas entre o empregador e funcionário a curto-prazo, específicas e orientadas economicamente, como salário e mensagem de término adequada, e o (2)

relacional, que são as obrigações a longo-prazo, baseados na confiança e ligação afetiva (Kraimer *et al.*, 2005).

As percepções individuais acerca de uma empresa transformam-se em Contratos Psicológicos (Delcampo, 2007). Estas percepções não são só expectativas, mas também promessas subentendidas (Rousseau, 1995) que incluem a oferta e o que é, de facto, entregue (Biswas, 2016).

Com base na Teoria da Troca Social (Blau, 1964), formam-se crenças implícitas que o funcionário tem acerca do que uma empresa oferece, bem como obrigações entre as duas partes na relação (Rousseau 1995). É criada a base da oferta de emprego e motivação dos funcionários para terem uma melhor *performance* (Miles e Mangold, 2004).

Quando a empresa não cumpre com as suas promessas e obrigações, surge a violação do Contrato Psicológico (Backhaus e Tikoo, 2004) que é a crença que o funcionário tem de que a empresa não cumpriu com as suas obrigações. Esta está diretamente relacionada com a rotatividade e Intenção de Permanecer, Satisfação reduzida, menor Confiança e desempenho, lealdade diminuída, comportamento disfuncional e exaustão emocional (Backhaus e Tikoo, 2004; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson e Morrison, 1995, Rousseau, 1995; Biswas, 2016).

2.2.7. Liderança

A Liderança de topo é o símbolo de qualquer reputação de uma empresa. Os atos dos líderes são mais importantes simbolicamente do que operacionalmente (Davies e Chun, 2010; Biswas, 2016). Os líderes traduzem as exigências do sistema e reforçam comportamentos desejados por parte dos funcionários, de forma a criar diversos níveis de apoio e abertura (Louis, 1986).

Para além das relações interpessoais com os colegas, também a relação com os supervisores é importante, para que as pessoas sintam que podem tentar e falhar, sem medo das consequências (Kahn, 1990). Os trabalhadores precisam de sentir que as figuras de autoridade são competentes e seguras nas suas visões e valores, para que possam criar caminhos seguros para os subordinados (Kahn, 1990).

Nenhum nível de investimento em *Employer Branding* trará benefícios, a menos que os próprios líderes empresariais possam entregar essas promessas e distribuí-las, sucessivamente, pela empresa (Minchington, 2005; Biswas, 2016). As propostas de *Employer Branding* não podem ser materializadas sem o consentimento claro e o apoio

proativo dos líderes de topo (Biswas, 2016). O líder atua como uma fonte primária de informação, não só para os funcionários atuais e potenciais, mas também para os mercados financeiros, governo local ou nacional, clientes e público (Davies e Chun, 2010). Os funcionários gostam de trabalhar em empresas com líderes confiáveis, cautelosos e orientados para resultados (Biswas, 2016).

2.2.8. Suporte Organizacional

Suporte Organizacional é a percepção geral dos funcionários quanto à forma como a empresa valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1986). Quando os funcionários percebem que a empresa se preocupa, têm tendência a atuar de forma recíproca (CIPD, 2011), demonstrando um desempenho superior, uma maior criatividade e menos absentismo e rotatividade (Eisenberger *et al.*, 1997; Meyer e Allen, 1997; Biswas, 2016).

O Suporte Organizacional possui duas variáveis: (1) o suporte organizacional percebido (2) e o suporte percebido acerca do supervisor (Saks, 2004). O suporte organizacional percebido constitui um conjunto de cuidados e apoio que os funcionários percebem como sendo fornecidos pela organização. Já no suporte do supervisor, o papel deste é especialmente importante na criação de um sentimento de obrigação por parte dos funcionários, para que estes se preocupem com o bem-estar da organização e a ajudem a alcançar os seus objetivos (Rhoades *et al.*, 2001). Na verdade, Kahn (1990) descobriu que as relações interpessoais de apoio e confiança, bem como a gestão de apoio, promovem a segurança psicológica. Ambientes de apoio emocional permitem que os membros experimentem coisas novas sem medo das consequências (Kahn, 1990), como mencionado acima. No seu teste empírico, May *et al.* (2004) provaram, ainda, que as relações de apoio do supervisor estavam positivamente relacionadas com segurança psicológica.

A premissa básica de Suporte Organizacional é a Teoria da Reciprocidade. Esta teoria dita que, quando os funcionários acreditam que a sua organização está preocupada com eles e se preocupa com seu bem-estar, é provável que estes respondam de forma a tentar cumprir as suas obrigações para com a empresa, tornando-se mais envolvidos (Saks, 2004).

O Suporte Organizacional está relacionado com uma série de resultados favoráveis para as empresas como, por exemplo, maior Satisfação no trabalho,

Envolvimento organizacional e melhor desempenho (Rhoades e Eisenberger, 2002; Saks, 2004).

2.2.9. Prestígio

Prestígio é o valor social percebido pelos empregados acerca da sua identidade ao estarem ligados a determinado empregador (Biswas, 2016). Uma empresa é prestigiada se inspira pensamentos de fama e renome nas mentes daqueles que ouvem falar dela (Elst *et al.*, 2014). O Prestígio resulta de muitas fontes, que incluem: opiniões de grupos de referência, *word of mouth*, relações públicas, informação externa controlada e comunicação interna acerca das percepções externas da empresa (Smidts *et al.* 2001). Este Prestígio reflete um consenso social sobre o grau em que as características da empresa são consideradas positivas ou negativas. A referência social é a base para a construção do Prestígio da empresa (Elst *et al.*, 2014).

Fortemente ligada ao Prestígio está a Imagem Organizacional (Backhaus e Tikoo, 2004). Ambas assentam os seus conceitos na Teoria da Identidade Social que diz que a reputação do grupo com o qual nos identificamos contribui para o conceito de nós mesmos (Underwood *et al.*, 2001; Tajfel e Turner, 1986).

Os benefícios do Prestígio para a empresa são simbólicos (Backhaus e Tikoo, 2004). Se os funcionários tiverem uma percepção negativa da imagem da empresa, podem mesmo abandonar esta. Quanto maior for o Prestígio, maior será a percepção positiva do Conteúdo do Trabalho (Edwards, 2010).

2.2.10. Confiança

Confiança é a decisão de depender de outra parte (pessoa, grupo ou empresa) sob uma condição de risco relacional, com a expectativa de um resultado pelo menos neutro, se não positivo (Nootboom *et al.*, 1997; Rousseau *et al.*, 1998). Esta dependência provém de uma predisposição para se ser vulnerável (Mayer *et al.*, 1995).

A Confiança é cada vez mais importante para as empresas. Esta deve ser fomentada e mantida. É desenvolvida na base da observação e avaliação de comportamento consistente ao longo do tempo (Ambler e Barrow, 1996). Possui três componentes: (1) a competência, (2) a consistência e (3) a integridade. Foi mencionada como sendo o fator principal na construção de Marketing Relacional e é sustentada pelo Prestígio (Ambler e Barrow, 1996).

Supervisores que promovam Confiança organizacional adotam: (1) conformidade voluntária dos subordinados para com as diretivas corporativas; (2) estímulos para o envolvimento dos funcionários face aos objetivos organizacionais e (3) transmissão de vontade dos funcionários para irem “mais além” (Barney e Hansen, 1994). Também procuram posições numa empresa que transmita confiança (Biswas, 2016). De acordo com a Teoria da Reciprocidade, quando ambas as partes cumprem as regras de troca, o resultado será uma relação mais estável e de compromissos mútuos (Cropanzano e Mitchell, 2005).

Confiança também tem sido identificada como sendo muito importante para desenvolver comportamentos desejáveis nos funcionários (Zand, 1972; Konovsky e Pugh, 1994; Kramer, 1999). Funcionários que têm Confiança elevada numa empresa esforçam-se para se manterem na organização por mais tempo, pondo mais empenho e trabalhando mais cooperativamente, ao contrário dos que não confiam nas suas empresas, que podem vir a reduzir a eficácia do seu trabalho (Dirks e Ferrin, 2001), apresentar comportamentos contraproducentes, criando dificuldades e procurando a vingança (Bies e Tripp, 1996) ou mesmo decidir abandonar a empresa (Robinson, 1996).

2.3. Consequentes de *Employer Brand Attractiveness*

Para terminar a revisão de literatura, iremos abordar as consequências: Imagem Organizacional, Emoções, Intenção de Permanecer, Envolvimento e Satisfação.

2.3.1. Imagem Organizacional

Segundo Ernst e Young (2000), a criação de uma forte Imagem Organizacional pelo empregador é um dos principais fatores na atração e retenção de funcionários. Os clientes e os funcionários gostam de estar associados a marcas distintas (Dutton *et al.*, 1991). Definições de Imagem de Marca e Personalidade da Marca ajudam a entender a definição de Imagem Organizacional. A definição de Imagem de Marca, segundo Davies (2008), é a de associações retidas na memória acerca de uma empresa. Personalidade da Marca são associações humanas que fazemos à marca, de forma a ter uma visão holística, usando metáforas de uma marca, como pessoa, e aplicando o equivalente a um teste de personalidade a uma marca (Davies, 2008). Uma marca tem personalidade do ponto de vista do consumidor (Gardner e Levi, 1955). O conceito de marca-como-pessoa é essencial para perceber a relação entre uma empresa e os seus funcionários (Ambler e Barrow, 1996).

A Teoria da Identidade Social dita que a reputação do grupo com o qual nos identificamos contribui para o conceito de nós mesmos (Underwood *et al.*, 2001), como mencionado acima. De forma semelhante, à medida que os potenciais candidatos encontram aspetos positivos na Imagem Organizacional, mais se identificarão com a marca, e mais depressa irão procurar pertencer a esta para terem uma imagem melhorada de si mesmos (Backhaus e Tikoo, 2004).

A Imagem Organizacional é grandemente influenciada pelo Prestígio (Ambler e Barrow, 1996) e é um contribuinte atitudinal para a lealdade e Intenção de Permanecer. Albert e Whetten (1985) definem-na como o que é central, durável e distintivo acerca de uma organização, a imagem cognitiva que os membros da organização possuem desta. Pode ser entendida como atitude coletiva acerca do que a empresa é enquanto grupo (Backhaus e Tikoo, 2004). Quanto mais positiva, mais contribui para a auto-estima pessoal e mais os funcionários se irão identificar com esta (Dutton *et al.*, 1991). Existe um sentido de identificação com a organização e aumenta Intenção de Permanecer nesta (Crewson, 1997).

Os supervisores podem influenciar a Imagem Organizacional que os funcionários têm da empresa, desenvolvendo e divulgando objetivos, políticas e práticas desta, resultando numa mudança na forma como os funcionários veem a organização (Backhaus e Tikoo, 2004). Isto demonstra que a Imagem Organizacional não é algo estático, mas um processo de algo que pode ser construído, modificado e melhorado ao longo do tempo. Dowling (2001) argumenta ainda que comunicações interpessoais entre funcionários e grupos externos são muito mais poderosas na influência da definição de atitudes e imagem do que qualquer outra comunicação patrocinada pela própria empresa quando esta quer transmitir uma imagem corporativa aspiracional (Knox e Freeman, 2006).

É de extrema importância a existência de uma imagem corporativa proativa na gestão que detete e repare perceções negativas através dos parceiros, harmonizando as imagens externas construídas (Knox e Freeman, 2006). Os sinais que os recrutadores enviam aos potenciais candidatos também influenciam a formação da Imagem de Marca e devem ser melhor compreendidos (Ewing *et al.* 2002).

2.3.2. Emoções

Uma marca forte cria uma resposta emocional no consumidor (Yeung e Wyer, 2004). Da mesma forma que o sucesso de uma marca pode ser visto como a capacidade desta provocar uma resposta emocional no consumidor, a *Employer Brand* deve levar a

uma resposta afetiva por parte do funcionário (Davies, 2007). O nível de entusiasmo, a qualidade da experiência e a ligação emocional à marca influenciam a avaliação afetiva (Tsai *et al.*, 2005).

A ligação emocional pode ser medida pelos níveis de Envolvimento (Steel, 2002), Intenção de Permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991), conceção que o trabalhador tem de si mesmo, quando ligado a uma organização e pelo Prestígio que se concretiza no orgulho que este tem em pertencer à mesma (Riketta, 2005). Estas emoções devem ser vistas por uma lente emocional e não por uma lente racional (Fineman, 1993).

Os pensamentos e ideias que o nome de uma marca evocam na mente dos consumidores são as Associações da Marca (Aaker, 1991; Backhaus e Tikoo, 2004). Estas associações simbólicas são ideias ou sentimentos representados por uma marca e têm um papel essencial ao darem sentido ao mundo pessoal e social do funcionário. (Elliott e Wattanasuwan, 1998).

Davies (2007) fala ainda na importância de ser uma Marca de Primeira Escolha, associando o aumento da atividade ligada às emoções e ativação diminuta da racionalização e memória. Emoções estão ligadas a resultados favoráveis.

2.3.3. Intenção de Permanecer

A lealdade à marca consiste na relação de troca positiva que resulta no estabelecimento de confiança entre o produto e o consumidor (Morgan e Hunt, 1994). Apresenta duas dimensões: a (1) comportamental, a vontade de voltar a comprar da marca, e (2) o nível de envolvimento com a marca (Chadhuri e Holbrook, 2001). Se um consumidor for leal, terá intenção de continuar a comprar produtos da mesma ao longo do tempo (Davies, 2007) e terá menor probabilidade de mudar de marca. Da mesma forma, se um funcionário for leal, terá menor probabilidade de mudar de empresa (Backhaus e Tikoo, 2004).

A lealdade ao *Employer Branding* é representada pelo comprometimento que os funcionários têm para com o empregador (Backhaus e Tikoo, 2004; Biswas, 2016).

A Intenção de Permanecer não é mais importante que o comportamento no trabalho. Empresas que invistam em *Employer Branding* podem medir o sucesso deste pela melhoria de produtividade (Backhaus e Tikoo, 2004).

São vários os fatores que podem influenciar um funcionário a deixar uma organização ou a manter-se nesta, apesar de insatisfeito. Entre eles, a oportunidade de verbalizar a sua insatisfação (Spencer, 1986). A Intenção de Sair está ligada também a

stress no trabalho, falta de Envolvimento por parte do empregado e insatisfação no trabalho (Mellor *et al.*, 2004). A maior parte dos modelos de rotatividade incluem em grande parte fatores afetivos, como o Envolvimento na organização, o bem-estar e a Satisfação no trabalho (Steel *et al.*, 2002).

2.3.4. Envolvimento

Os melhores funcionários sabem que estão em escassez. Exigem respeito, apoio nos objetivos de crescimento de carreira e formação (Ambler e Barrow, 1996). Por sua vez, existem também cada vez mais exigências por parte das empresas, a nível de responsabilidade, horas de trabalho e *soft skills*, para além de *hard skills*. Apesar disto, os níveis de Envolvimento são instáveis (Ambler e Barrow, 1996).

Envolvimento é a identificação e compromisso para com a empresa que inclui aceitação dos objetivos e valores desta, vontade de trabalhar arduamente e desejo de se manter na empresa (Crewson, 1997).

É claro que a necessidade de Envolvimento varia claramente consoante o tipo de indústria e função. Os níveis de Envolvimento têm também tendência a aumentar com a idade (Ambler e Barrow, 1996). O Envolvimento é, ainda, especialmente importante para funcionários que estejam em contacto direto com o cliente. Se estes estiverem pouco envolvidos na empresa, podem trazer implicações nos níveis de serviço ao cliente (Zeithaml *et al.*, 1988). A gestão proativa da *Employer Brand* nestas empresas pode vir a ter grande impacto no Envolvimento dos funcionários (Ambler e Barrow, 1996), sendo que funcionários altamente envolvidos mantêm-se na empresa por um longo período, e a empresa mantém, assim, baixas taxas de rotatividade (Biswas, 2016). O Envolvimento está muito ligado à Intenção de Permanecer, pois os funcionários irão querer manter-se na empresa, mesmo quando surjam condições que os levem a escolher outros empregadores (Backhaus e Tikoo, 2004).

Os indivíduos mais envolvidos tendem a ter relacionamentos mais confiáveis e de alta qualidade com seu empregador e, portanto, estarão mais propensos a relatar atitudes e intenções mais positivas em relação à organização (Saks, 2004), pois o trabalhador sente-se ligado à empresa e representado por esta (Backhaus e Tikoo, 2004). Por outro lado, a ausência dos funcionários na empresa transmite a falta de envolvimento destes no trabalho (Blau e Boal, 1987; Kahn, 1990).

2.3.5. Satisfação

Satisfação no trabalho é a atitude que um empregado tem acerca do seu trabalho (Janićijević e Paunović, 2019) e pode ser definida como as reações cognitivas, afetivas e avaliativas que um indivíduo tem acerca do seu trabalho (Locke, 1969). Satisfação é uma atitude complexa, porque envolve a reação do funcionário acerca dos diversos aspectos e dimensões do trabalho, como: as próprias funções, salário, condições de trabalho, relacionamento com superiores e colegas, etc. (Janićijević *et al.*, 2015; Filiz, 2014; Nandan e Krishna, 2013; Kinicki *et al.*, 2002; Janićijević e Paunović, 2019). Para além disto, é muito importante não só o que eles recebem, mas também o que querem e apreciam (Janićijević e Paunović, 2019). Considerando como um todo os funcionários, os clientes, a experiência de trabalho e o produto, a Satisfação irá refletir a “força” de *Employer Branding* (Biswas, 2016).

A Satisfação prevê o comportamento futuro acerca da marca (Mittal e Kamakura, 2001). Prevê, entre outros, a Intenção de Permanecer e a melhoria de *performance* (Iaffaldano e Muchinsky, 1985). Funcionários mais satisfeitos também criam melhores relacionamentos com os clientes (Morrison, 1995; Rucci *et al.*, 1997).

Capítulo 3: Quadro Conceptual e Metodológico

3.1. Introdução

O terceiro capítulo pretende apresentar primeiramente o modelo conceptual da investigação, seguindo-se a este a dedução das hipóteses. Todas as hipóteses que aqui irão ser apresentadas foram desenvolvidas tendo por base a revisão que desenvolvemos no capítulo anterior desta dissertação. Cada hipótese será agora explicitada de uma forma breve, tendo em conta o objeto central deste trabalho, que diz respeito ao conceito de *Employer Brand Attractiveness*. Iremos assim enunciar a importância de cada hipótese e respetiva ligação a *Employer Brand Attractiveness*.

3.2. Quadro Conceptual

3.2.1. Modelo Conceptual de Investigação

Este modelo conceptual foi construído como sendo o mecanismo que pretende dar resposta ao problema de investigação e objetivo de pesquisa levantados e que deram origem a esta dissertação. Depois de definido o problema sobre o qual queremos debruçar-nos na nossa investigação, levantam-se algumas questões que pretendemos ver respondidas com este estudo. Iremos tentar perceber que influência têm os diferentes fatores ligados a *Employer Brand Attractiveness* no comportamento dos funcionários, procurando avaliar e identificar que tipo de fatores serão mais preponderantes quando se trata de tomar uma decisão de permanecer ou sair da atual empresa.

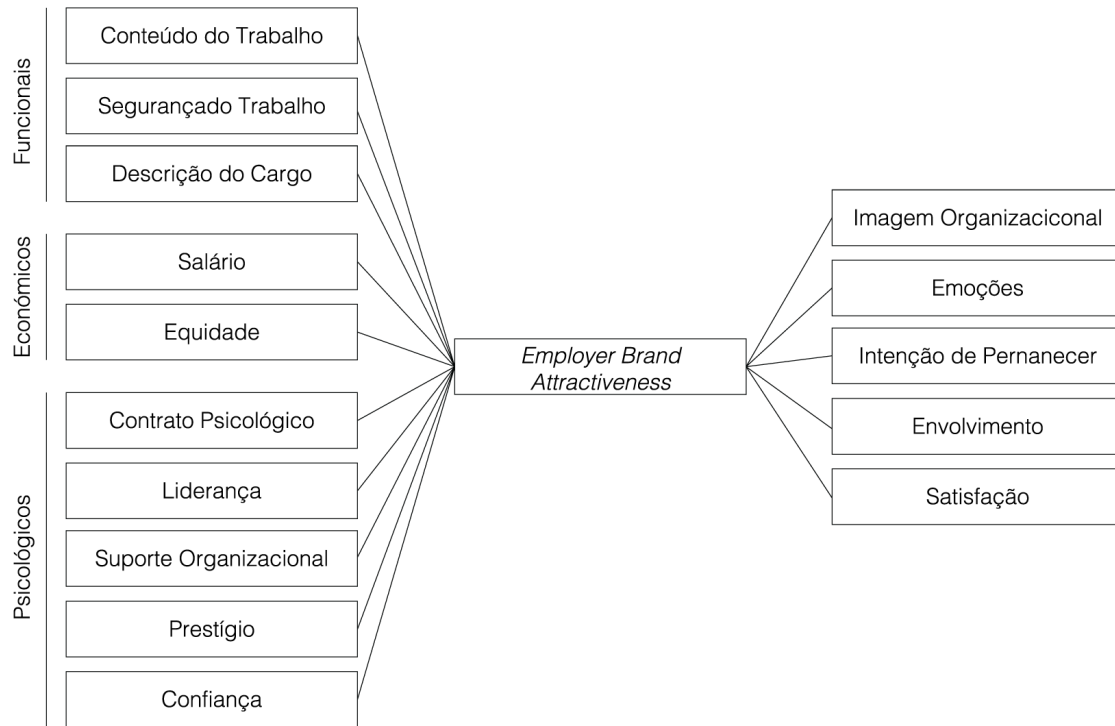


Figura 1: Modelo conceptual.

O modelo propõe que as variáveis Conteúdo do Trabalho, Segurança do Trabalho, Descrição do Cargo, Salário, Equidade, Contrato Psicológico, Liderança, Suporte Organizacional, Prestígio e Confiança poderão comprovar-se como antecedentes de *Employer Brand Attractiveness*, sendo que as consequências propostas dirão respeito à Imagem Organizacional, Emoções, Intenção de Permanecer, Envolvimento e Satisfação.

3.2.2. Levantamento das hipóteses

A partir da elaboração do modelo conceptual foi possível determinar hipoteticamente as relações existentes entre as diferentes variáveis. A formulação das hipóteses é fundamental para a pesquisa e para a interpretação dos resultados. Definimos 15 hipóteses de investigação, apresentadas de seguida.

Variáveis Antecedentes

Conteúdo do Trabalho

Segundo Aitov (1978), Conteúdo do Trabalho é definido como o conjunto de funções executadas por um trabalhador em produção. As características centrais do trabalho devem proporcionar aos indivíduos espaço e incentivo para poderem trazer mais

de si mesmos física, cognitiva e emocionalmente para o trabalho, ou para se envolverem mais na empresa (Kahn, 1990).

H1: O Conteúdo do Trabalho influencia positivamente o *Employer Brand Attractiveness*.

Segurança do Trabalho

Segurança do Trabalho é definida como o estado psicológico em que os trabalhadores variam as suas expectativas face à perspectiva de continuidade de trabalho nas suas organizações (Pearce, 1998). Verificou-se consistentemente que a Insegurança do Trabalho está associada a níveis reduzidos de Satisfação (Elst *et al.*, 2014).

H2: Há uma relação positiva entre a segurança do trabalho e o *Employer Brand Attractiveness*.

Descrição do Cargo

A Descrição do Cargo é o primeiro ponto de contacto entre o funcionário e o empregador, em que a este lhe são fornecidas informações acerca do cargo (Biswas, 2016). Uma descrição do cargo realista que incluirá idealmente não só aspetos positivos, mas também aspetos negativos do cargo, irá levar a maior alinhamento das expectativas e retenção (O’Neill *et al.*, 2001).

H3: A Descrição do Cargo tem um efeito positivo o *Employer Brand Attractiveness*.

Salário

Os níveis salariais podem ter implicações na Satisfação, nas reações face a decisões de recompensa por parte da empresa, na disponibilização de informações de promoções e bandas salariais, na colaboração com colegas, Envolvimento e desempenho (Pfeffer e Langton, 1993). *Employer Branding* forte está associado a pedidos de salário menores pelos funcionários (Cable e Turban, 2010; Rampl, 2016).

H4: Há uma relação positiva entre o Salário e o *Employer Brand Attractiveness*.

Equidade

Equidade refere-se a quando o rácio de *inputs* e *outputs* do funcionário é igual ao rácio de *inputs* e *outputs* da pessoa com quem estamos a comparar (Biswas, 2016). A Equidade permite uma sensação de retorno sobre os investimentos e pode vir de recompensas externas e reconhecimento, bem como de um trabalho com significado (Saks, 2006). Portanto, pode-se esperar que os funcionários serão mais propensos a envolver-se no trabalho, se entenderem que existe uma relação entre a quantidade de recompensas e reconhecimento que recebem por um desempenho superior no papel que estão a assumir (Saks, 2006).

H5: A Equidade influencia positivamente o *Employer Brand Attractiveness*.

Contrato Psicológico

Bellou (2007) define Contrato Psicológico como crenças individuais acerca dos termos e condições duma troca recíproca entre a pessoa e outra parte. Quando a empresa não cumpre com as suas promessas, surge a violação do Contrato Psicológico (Backhaus e Tikoo, 2004), que é a crença que o funcionário tem sobre se a empresa não cumpriu com as suas obrigações, estando esta diretamente relacionada com a rotatividade e Intenção de Permanecer, Satisfação reduzida, menor Confiança e desempenho (Backhaus e Tikoo, 2004), lealdade diminuída, comportamento disfuncional, exaustão emocional, insatisfação e intenção de sair da empresa (Robinson e Rousseau, 1994; Robinson e Morrison, 1995; Rousseau, 1995; Biswas, 2016).

H6: O Contrato Psicológico tem uma influência positiva no *Employer Brand Attractiveness*.

Liderança

Os trabalhadores precisam de sentir que as figuras de autoridade são competentes o suficiente e seguras nas suas visões e valores para que possam criar caminhos seguros para os subordinados (Kahn, 1990). Os líderes atuam como símbolos do caminho a percorrer (Davies e Chun, 2010).

H7: Há uma relação positiva entre a Liderança e o *Employer Brand Attractiveness*.

Suporte Organizacional

Suporte Organizacional é a percepção geral dos funcionários quanto à forma como a empresa valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1986). Quando os funcionários percebem que a empresa se preocupa têm tendência a atuar de forma recíproca (CIPD, 2011), demonstrar desempenho superior, mais inovação e menos absentismo e rotatividade (Eisenberger *et al.*, 1986; Meyer e Allen, 1997; Biswas, 2016).

H8: O Suporte Organizacional influencia positivamente o *Employer Brand Attractiveness*.

Prestígio

Prestígio é o valor social percecionado pelos empregados acerca da sua identidade ao estarem com determinado empregador (Biswas, 2016). Se os funcionários tiverem uma percepção negativa da imagem da empresa podem mesmo abandonar esta. Quanto maior o Prestígio, melhor serão percecionados os atributos do cargo e surge um sentimento de orgulho em trabalhar na empresa (Edwards, 2010).

H9: O Prestígio tem uma influência positiva no *Employer Brand Attractiveness*.

Confiança

Confiança é a decisão de depender de outra parte (pessoa, grupo ou empresa) sob uma condição de risco relacional, com a expectativa de um resultado pelo menos neutro, se não positivo (Nooteboom *et al.*, 1997; Rousseau *et al.*, 1998). De acordo com a Teoria da Reciprocidade, quando ambas as partes cumprem as regras de troca, o resultado será uma relação mais confiável e de compromissos mútuos (Cropanzano e Mitchell, 2005).

H10: É de esperar que haja uma relação positiva entre a Confiança e o *Employer Brand Attractiveness*.

Variáveis Consequentes

Imagem Organizacional

Albert e Whetten (1985) definem-na como o que é central, durável e distintivo acerca de uma organização, a imagem cognitiva que os membros da organização possuem desta. Quanto mais positiva for, mais irá contribuir para a auto-estima pessoal e mais os

funcionários se irão identificar com esta (Dutton *et al.*, 1991). Existe, assim, um sentido de identificação com a organização e aumenta Intenção de Permanecer nesta (Crewson, 1997).

H11: É de esperar que o *Employer Brand Attractiveness* tenha uma influência positiva na Imagem Organizacional.

Emoções

Uma marca forte cria uma resposta emocional no consumidor (Yeung e Wyer, 2004). Da mesma forma que o sucesso de uma marca pode ser visto como a capacidade desta provocar uma resposta emocional no consumidor, a *Employer Brand* deve levar a uma resposta afetiva por parte do funcionário (Davies, 2007). O nível de entusiasmo, a qualidade da experiência e a ligação emocional à marca influenciam a avaliação afetiva (Tsai *et al.*, 2005).

H12: Há uma relação positiva entre o *Employer Brand Attractiveness* e as Emoções.

Intenção de Permanecer

Intenção de Permanecer consiste na relação de troca positiva que resulta no estabelecimento de confiança entre o produto e o consumidor (Morgan e Hunt, 1994). A maior parte dos modelos de rotatividade incluem em grande parte fatores afetivos como o envolvimento na organização, o bem-estar e a Satisfação no trabalho (Steel *et al.*, 2002).

H13: É de esperar que o *Employer Brand Attractiveness* tenha uma influência positiva na Intenção de Permanecer na organização.

Envolvimento

Envolvimento é a identificação e compromisso para com a empresa que inclui aceitação dos objetivos e valores desta, vontade de trabalhar arduamente, e desejo de se manter na empresa (Crewson, 1997).

Os indivíduos mais envolvidos tendem a ter relacionamentos mais confiáveis e de alta qualidade com seu empregador e, portanto, estarão mais propensos a relatar atitudes e intenções mais positivas em relação à organização (Saks, 2004), pois o trabalhador sente-se ligado à empresa e representado por esta (Backhaus e Tikoo, 2004). Por outro

lado, a ausência dos funcionários na empresa transmite a falta de envolvimento destes no trabalho (Blau e Boal, 1987; Kahn, 1990).

H14: Há uma relação positiva entre o *Employer Brand Attractiveness* e o Envolvimento.

Satisfação.

Satisfação no trabalho é a atitude que um empregado tem acerca do seu trabalho (Janićijević e Paunović, 2019) e pode ser definida como as reações cognitivas, afetivas e avaliativas que um indivíduo tem acerca do seu trabalho (Locke, 1969). A Satisfação prevê o comportamento futuro acerca da marca (Mittal e Kamakura, 2001). Prevê, entre outros, a Intenção de Permanecer.

H15: Há uma relação positiva entre o *Employer Brand Attractiveness* e a Satisfação.

Tabela 1: Hipóteses referentes aos antecedentes de *Employer Branding Attractiveness*.

H1: O Conteúdo do Trabalho influencia positivamente o <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H2: Há uma relação positiva entre a Segurança do Trabalho e o <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H3: A Descrição do Cargo tem um efeito positivo em <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H4: Há uma relação positiva entre o Salário e o <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H5: A Equidade influencia positivamente o <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H6: O Contrato Psicológico tem uma influência positiva em <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H7: Há uma relação positiva entre a Liderança e o <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H8: O Suporte Organizacional influencia positivamente o <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H9: O Prestígio tem uma influência positiva em <i>Employer Brand Attractiveness</i> .
H10: É de esperar que haja uma relação positiva entre Confiança e o <i>Employer Brand Attractiveness</i> .

Tabela 2: Hipóteses referentes às consequências do *Employer Brand Attractiveness*.

H11: É de esperar que o <i>Employer Brand Attractiveness</i> tenha uma influência positiva na Imagem Organizacional.
H12: Há uma relação positiva entre o <i>Employer Brand Attractiveness</i> e as Emoções.
H13: É de esperar que o <i>Employer Brand Attractiveness</i> tenha uma influência positiva na Intenção de Permanecer.
H14: Há uma relação positiva entre o <i>Employer Brand Attractiveness</i> e o Envolvimento.
H15: Há uma relação positiva entre o <i>Employer Brand Attractiveness</i> e a Satisfação.

Depois de definirmos o modelo conceptual que vamos seguir ao longo deste trabalho, iremos agora explicar a metodologia.

Capítulo IV: Metodologia de Investigação

4.1. Introdução

Numa primeira fase importa salientar que a recolha dos dados decorreu no período compreendido entre o dia 5 e 21 de fevereiro de 2019. Optou-se pelo método quantitativo de recolha de dados pelos seus benefícios e pelas limitações temporais e financeiras existentes. O questionário foi desenhado no *Google Forms* para posteriormente ser disponibilizado através da partilha de um link divulgado nas redes sociais da investigadora.

Kotler e Keller (2006) salientam que a pesquisa e todos os seus processos inerentes tratam-se de uma forma de comunicação entre o pesquisador e os indivíduos que são pesquisados. Desta forma, a Internet é um excelente meio de comunicação que pode oferecer oportunidades diversas a serem exploradas na realização de pesquisas. Segundo Malhotra (2001) as pesquisas realizadas com auxílio da Internet têm aumentado devido às suas vantagens, entre as quais figuram os menores custos, rapidez e capacidade para alcance de populações específicas, sendo possível ao inquirido responder de forma mais conveniente.

Este capítulo inicia-se com a seleção da população e caracterização da amostra final. Seguidamente será apresentado o método de recolha de dados e o questionário. Numa fase final será apresentado o pré-teste, bem como a análise fatorial exploratória e confirmatória.

4.2. População e Amostra

A escolha da população teve em conta o objetivo central deste estudo. Desta forma definiu-se como população todos os portugueses, com mais de 18 anos, trabalhadores, a residir dentro ou fora de Portugal. Foram inquiridos 260 indivíduos por meio digital, dos quais apenas 212 foram considerados válidos para os fins desta pesquisa, pois responderam “Sim” à pergunta de filtro “É trabalhador?” que pretendia eliminar todos os inquiridos cujo perfil não era válido para continuar a responder ao questionário.

Neste subtópico irá ser apresentada a caracterização da amostra.

- **Informação sobre o setor onde os inquiridos atualmente trabalham**

Pelo inquérito tentámos aferir o sector da indústria na qual os trabalhadores inquiridos se inseriam. No que diz respeito ao sector, 20,97% dos que responderam a esta questão (186) revelam estar no setor IT e 18,82% no setor da Saúde, representando ambos as maiores fatias percentuais da amostra. Recordamos que a resposta a esta pergunta era opcional, pelo que não há forma de aferir na totalidade da amostra qual o setor mais relevante. De realçar que 12,27% da amostra preferiu não dizer o sector onde trabalha.

Setor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Justiça	5	2,69%	2,69%
Financeiro/Auditoria	18	9,68%	12,37%
IT	39	20,97%	33,33%
Retalho	16	8,60%	41,94%
Restauração	8	4,30%	46,24%
Musical	1	0,54%	46,77%
Turismo/Hotelaria	3	1,61%	48,39%
Marketing	7	3,76%	52,15%
Construção	13	6,99%	59,14%
Automóvel	5	2,69%	61,83%
Saúde	35	18,82%	80,65%
Design	9	4,84%	85,48%
Desporto	4	2,15%	87,63%
Arquitectura	8	4,30%	91,94%
Forças de segurança	2	1,08%	93,01%
Investigação/Ensino Superior	3	1,61%	94,62%
Educação	7	3,76%	98,39%
Controlo de qualidade ambiental	1	0,54%	98,92%
Mediação imobiliária	1	0,54%	99,46%
Aviação	1	0,54%	100,00%
Total	186	100,00 %	

- **Características sociodemográficas**

Tal como mencionado anteriormente, a amostra final é constituída por 212 pessoas. Desse total, 106 (50%) são do sexo feminino e 106 (50%) do sexo masculino, o que revela um equilíbrio em relação ao género.

Tabela 4: Estatísticas sobre o género dos inquiridos.

Género	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1 - Feminino	106	50 %	50,0
2 - Masculino	106	50 %	100,0
Total	212	100,0	

No que diz respeito à idade, aproximadamente 74% das pessoas possuem idades compreendidas entre os 22 e os 35 anos, facto este que se deve aos meios através dos quais a pesquisa foi divulgada e à própria rede de contactos da investigadora. Segundo Primo (2007), no que diz respeito aos utilizadores das redes sociais, a maioria destes são jovens que veem nas redes sociais espaços abertos para a troca e partilha de informações, através de uma interação mútua e reativa.

Tabela 5: Estatísticas sobre a idade dos inquiridos.

Idade	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
(22-35) Anos	157	74 %	74,0
(36-45) Anos	25	12 %	86,0
(46-55) Anos	14	7 %	93,0
56+ Anos	16	7 %	100,0
Total	212	100,0	

Quanto à escolaridade, a maior parte dos inquiridos afirmam ter licenciatura ou grau superior (80%). Esta concentração neste grau de escolaridade justifica-se, uma vez mais, pela forma e meios de divulgação do questionário.

Tabela 6: Estatísticas sobre a escolaridade dos inquiridos.

Grau de Escolaridade	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Curso Profissional/ Artístico	4	2 %	2,0
Ensino Secundário	29	14 %	16,0
Frequência universitária ou Bacharelato	9	4 %	20,0
Licenciatura ou superior	170	80 %	100,0
Total	212	100,0	

No que refere ao estado civil dos inquiridos, a grande maioria da amostra é solteira (72%).

Tabela 7: Estatísticas sobre o Estado Civil dos inquiridos.

Estado Civil	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1- Solteiro(a)	153	72 %	72,0
2- Casado(a)/União de facto	58	26 %	98,0
3 – Divorciado(a)	7	2 %	100,0
4 – Viúvo(a)	1	0 %	100,0
Total:	212	100,00 %	

Relativamente ao número de anos que os inquiridos se encontram na empresa atual, a maior percentagem vai recair sobre os indivíduos que estão na empresa há menos de 2 anos (58.02%).

Tabela 8: Estatísticas sobre o nº de anos na empresa atual.

Anos na actual empresa	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1- < 1 Ano	59	27,83%	27,83%
2- Entre 1 e 2 Anos	64	30,19%	58,02%
3 – Entre 3 e 5 Anos	37	17,45%	75,47%
4 – + 5 Anos	52	24,53%	100,00%
Total:	212	100,00 %	

Dos inquiridos, apenas 41 ocupam uma posição de chefia, representando 19,34% da população. Podemos aqui ver que a maioria dos inquiridos não ocupa uma posição de chefia (79%) e 3 inquiridos não responderam a esta questão. Estes valores podem ser justificados pelas idades dos inquiridos.

Tabela 9: Estatísticas sobre posição de chefia.

Ocupa posição de chefia	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Não	168	79,25%	79,25%
Sim	41	19,34%	98,58%
N/A	3	1,42%	100,00%
Total:	212	100,00%	

Quanto ao rendimento mensal líquido, o maior destaque vai para os 107 indivíduos que têm um rendimento mensal líquido entre 580 e 1000 euros, uma vez que representam cerca de 50% da amostra total.

Tabela 10: Estatísticas sobre o Rendimento Mensal Líquido dos inquiridos.

Rendimento	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Entre 0 a 580 €	17	8,02%	8,02%
Entre 580 a 1000 €	107	50,47%	91,98%
Entre 1000 a 1500 €	49	23,11%	31,13%
Entre 1500 a 2000 €	22	10,38%	41,51%
+ de 2000 €	17	8,02%	100,00%
Total:	212	100,00 %	

4.3. Elaboração do Questionário

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de perguntas que pretende a obtenção de dados para cumprir os objetivos de uma pesquisa. De acordo com Chagas (2000), a elaboração de um bom questionário depende principalmente da experiência do pesquisador, e não do conhecimento de técnicas que este possa ter, ou seja, a construção do questionário é uma etapa preponderante e que definirá ou não o sucesso do estudo, pelo que se torna necessário investir na construção do mesmo.

Chagas (2000) considera que a tarefa de elaboração de um questionário não é fácil, já que não existe um padrão aplicável e transversal para este tipo de instrumentos, existindo apenas várias recomendações de autores que se debruçaram sobre esta etapa essencial da pesquisa. Apresenta ainda algumas componentes essenciais para a construção de um questionário, tais como a identificação do inquirido, a solicitação de cooperação, instruções, etc. Para além disso, torna-se importante ter ao conteúdo, formato, formatação e sequência das perguntas (*Idem*).

No presente estudo foi definido que as respostas seriam de carácter anónimo, com o intuito de não intimidar os inquiridos e, conseqüentemente, minimizar as distorções dos dados obtidos. Uma folha de rosto foi apresentada, referindo a finalidade científica do mesmo, solicitando a cooperação e instruções de preenchimento. As perguntas foram apresentadas em três grupos principais: (1) as que questionavam sobre os antecedentes, (2) as que questionavam sobre as conseqüências de *Employer Brand Attractiveness* e (3)

as que enquadravam o perfil do inquirido. O inquérito desta investigação encontra-se na íntegra no Anexo 1.

Tabela 11: Estrutura do questionário.

Questões	Número de itens
Questões Introdutórias	3 questões
<i>Antecedentes de Employer Brand Attractiveness</i>	
Conteúdo do Trabalho	3 questões
Segurança do Trabalho	4 questões
Descrição do Cargo	5 questões
Salário	3 questões
Equidade	5 questões
Contrato Psicológico	9 questões
Liderança	11 questões
Suporte Organizacional	8 questões
Prestígio	5 questões
Confiança	3 questões
<i>Employer Brand Attractiveness</i>	
<i>Employer Brand Attractiveness</i>	3 questões
<i>Consequentes de Employer Brand Attractiveness</i>	
Imagem Organizacional	5 questões
Emoções	3 questões
Intenção de Permanecer	3 questões
Envolvimento	6 questões
Satisfação	3 questões
Perfil do Inquirido	7 questões

Como vimos anteriormente, a caracterização dos respondentes foi feita através da idade, género, estado civil, nível de escolaridade, anos na empresa atual, se ocupa posição de chefia e rendimento mensal líquido.

A pergunta de filtro que dá início ao questionário (“É trabalhador?”) procura eliminar todos os inquiridos cujo perfil não era válido para continuar a responder ao questionário. As duas seguintes são opcionais (nome da empresa e setor industrial), os quais poderiam servir para aprofundar a investigação.

4.3.1. Formato e Terminologia das Questões

A maioria das questões foi concebida num formato de escolha múltipla, no qual os inquiridos deveriam escolher apenas uma alternativa que melhor se ajustasse à sua opinião. A opção do formato de escolha múltipla correspondeu ao formato utilizado pelos autores nos quais as escalas do presente estudo são baseadas e na facilidade da sua aplicação, processo e análise (Mattar, 1994).

Para podermos medir a opinião dos inquiridos foi utilizada a escala *Likert*. Segundo Cunha (2006) esta escala contém um conjunto de frases às quais o sujeito é avaliado ao manifestar o seu grau de concordância, sendo possível, assim, medir as atitudes dos sujeitos através da média ponderada das respostas dadas.

No presente estudo utilizou-se uma escala de 7 pontos onde (1) significava discordo totalmente, (4) não concordo nem discordo e (7) concordo totalmente. Dalmoro e Vieira (2013) consideram que o formato da escala de sete pontos oferece vantagens no que diz respeito à existência de um ponto neutro (decorrente de escalas ímpares), apresenta um nível de confiabilidade adequado e ajusta-se a inquiridos com diferentes níveis de compreensão.

4.3.2. Operacionalização das variáveis

A revisão da literatura permitiu-nos selecionar escalas de diferentes autores, que depois procurámos adaptar a esta investigação. Para Júnior e Costa (2014, p.3) a operacionalização das variáveis “pode ser realizada para capturar a essência do objeto mensurado, e visa facilitar a manipulação de dados de conjuntos de sujeitos ou simplesmente viabilizar melhor conhecimento do atributo”.

Uma vez que todas as escalas se encontravam na língua inglesa, foi necessário proceder-se à sua tradução. De acordo com Douglas e Craig (2007), as traduções deverão aproximar-se o mais possível da escala original, pelo que os autores aconselham uma tradução realizada por nativos da língua. O objetivo será o de definir métricas e escalas com maior precisão. A validação das escalas deverá ser acompanhada também da análise de especialistas na área do marketing, para ser possível avaliar as questões a ser colocadas no inquérito.

De seguida apresentam-se as medidas utilizadas por variável:

Conteúdo do Trabalho

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Rampl (2014) e é composta por três itens.

Conteúdo de Trabalho
1. As principais actividades desta empresa são interessantes.
2. Os projetos desta empresa são desafiantes.
3. As tarefas e responsabilidades nesta empresa são interessantes.

Fonte: Rampl (2014).

Segurança do Trabalho

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada dos autores Elst *et al.* (2014) e é composta por quatro itens.

Segurança do Trabalho
1. Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa não irão perder o seu emprego brevemente.
2. Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão conseguir manter o seu emprego.
3. Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa se sentem seguras em relação ao futuro do seu emprego.
4. Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão manter o seu emprego num futuro próximo.

Fonte: Elst *et al.* (2014).

Descrição do Cargo

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Biswas (2016) e é composta por cinco itens.

Descrição do Cargo
1. A Informação apresentada nos anúncios de recrutamento desta empresa é realista.
2. Esta empresa mantém as expectativas dos potenciais funcionários o mais realistas possível.
3. Esta empresa comunica os aspetos favoráveis e desfavoráveis da oferta de emprego na fase de recrutamento.
4. Esta empresa considera que os candidatos têm o direito de saber o que podem esperar ao entrar para a função.
5. Os candidatos sem perfil adequado auto-excluem-se dos processos de recrutamento.

Fonte: Biswas (2016).

Salário

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Rampl (2014) e é composta por três itens.

Salário
1. Esta empresa paga um salário acima da média.
2. O salário-base nesta empresa está acima da média.
3. Esta empresa oferece um conjunto de compensações e benefícios interessante.

Fonte: Rampl (2014).

Equidade

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Biswas (2016) e é composta por cinco itens.

Equidade
1. Os valores salariais estão num nível adequado, garantindo que as pessoas queiram vir trabalhar para esta empresa.
2. A equidade na gestão de recompensas feita por esta empresa reforça a sua imagem.
3. O sistema de recompensas desta empresa reflete o tipo de trabalho que os funcionários fazem e o estilo de vida que levam.
4. Esta empresa faz uma alocação dos seus recursos de uma forma equitativa.
5. A compensação nesta empresa é baseada na performance.

Fonte: Biswas (2016).

Contrato Psicológico

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Biswas (2016) e é composta por nove itens.

Contrato Psicológico
1. Esta empresa preocupa-se com o bem-estar dos seus funcionários.
2. Esta empresa atua de forma responsável com as preocupações dos funcionários.
3. Esta empresa envolve os funcionários na tomada de decisões.
4. Esta empresa apoia os seus funcionários, para que eles sejam capazes de cumprir os seus objetivos mais desafiantes.
5. Esta empresa oferece formação e oportunidades de desenvolvimento de competências aos seus funcionários.
6. Esta empresa comunica de forma aberta, honesta e bidirecional.
7. Esta empresa auxilia no desenvolvimento da carreira dos seus funcionários (ex: mentoring, coaching, etc.).
8. Esta empresa proporciona aos seus colaboradores um trabalho desafiante e com significado.
9. Esta empresa proporciona aos seus colaboradores um bom equilíbrio na relação trabalho-vida pessoal.

Fonte: Biswas (2016).

Liderança

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Biswas (2016) e é composta por onze itens.

Liderança
1. Nesta empresa sinto que a liderança não está só nas palavras, mas também nas ações.
2. Eu sinto que, nesta empresa, a forma como a liderança atua é ética.
3. Sinto que nesta empresa os líderes dão o exemplo.
4. Nesta empresa a liderança corresponde às expectativas dos funcionários.
5. O comportamento da liderança nesta empresa é notório e consistente.
6. A imagem dos líderes de topo desta empresa é apelativa.
7. Eu sinto que os líderes desta empresa conseguem ver para além do curto-prazo.
8. Eu penso que os líderes desta empresa são capazes de atuar em várias culturas.
9. Considero que os líderes desta empresa têm um bom entendimento dos mercados globais.
10. Eu sinto que os líderes desta empresa são capazes de lidar com a mudança constante.
11. Considero que os líderes desta empresa são capazes de melhorar a sua performance e a da sua equipa.

Fonte: Biswas (2016).

Suporte Organizacional

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Saks (2006) e é composta por oito itens.

Suporte Organizacional
1. Esta empresa preocupa-se realmente com o bem-estar dos seus funcionários.
2. Esta empresa tem em conta os objetivos e valores dos seus funcionários.
3. Esta empresa preocupa-se com os seus funcionários.
4. Esta empresa preocupa-se com as opiniões dos seus funcionários.
5. Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles precisam de um favor especial.
6. Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles têm um problema.
7. Esta empresa desculparia um erro honesto por parte dos seus funcionários.
8. Mesmo tendo a oportunidade, esta empresa não se iria aproveitar dos seus funcionários.

Fonte: Saks (2006).

Prestígio

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Biswas (2016) e é composta por cinco itens.

Equidade
1. Eu considero que os funcionários se sentem orgulhosos de dizer que trabalham nesta empresa.
2. Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local reputável para se trabalhar.
3. Eu penso que os funcionários desta empresa consideram que esta tem a fama de ser uma boa empregadora.
4. Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local prestigiado para se trabalhar.
5. Eu penso que os funcionários consideram que muitas pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa.

Fonte: Biswas (2016).

Confiança

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Rampl (2014) e é composta por três itens.

Confiança
1. Eu confio nesta empresa como empregadora.
2. Como empregadora esta empresa é segura.
3. Eu acredito nesta empresa como empregadora.

Fonte: Rampl (2012).

Employer Brand Attractiveness

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Highhouse *et al.* (2003) e é composta por três itens.

Attractiveness
1. Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.
2. Eu pretendo candidatar-me a um emprego nesta empresa.
3. Eu gostaria muito de trabalhar nesta empresa.

Fonte: Highhouse *et al.* (2003).

Imagem Organizacional

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Bellou *et al.* (2015) e é composta por cinco itens.

Imagem Organizacional
1. Esta empresa tem uma situação financeira sólida.
2. Esta empresa desenvolve produtos e serviço inovadores.
3. Esta empresa é orientada para o mercado.
4. Esta empresa é sensível a causas sociais.
5. Esta empresa preocupa-se com a proteção do meio ambiente.

Fonte: Biswas (2016).

Emoções

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Rampl (2012) e é composta por três itens.

Confiança
1. Esta empresa provoca sentimentos positivos.
2. Eu sinto emoções fortes e positivas por esta empresa.
3. Esta empresa é uma marca emocional positiva.

Fonte: Rampl (2012).

Intenção de permanecer

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Saks (2006) e é composta por três itens.

Intenção de Permanecer
1. Eu não penso em abandonar este emprego.
2. Não faz parte dos meus planos procurar um novo emprego nos próximos 12 meses.
3. No que depender de mim, estarei a trabalhar nesta empresa daqui a um ano.

Fonte: Saks (2006).

Envolvimento

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Saks (2006) e é composta por seis itens.

Envolvimento
1. Poder fazer parte desta empresa é fascinante.
2. Uma das coisas que me mais me entusiasma é poder estar envolvido no que acontece dentro desta empresa.
3. Eu estou frequentemente por dentro do que se passa nesta empresa.
4. Fazer parte desta empresa faz-me sentir “vivo”.
5. Fazer parte desta empresa é empolgante.
6. Eu estou altamente envolvido nesta empresa.

Fonte: Saks (2006).

Satisfação

A escala utilizada para medir esta variável foi adaptada de Saks (2006) e é composta por três itens.

Satisfação
1. No geral, eu sinto-me satisfeito/a com o meu trabalho.
2. No geral, eu gosto do meu trabalho.
3. No geral, eu gosto de trabalhar nesta empresa.

Fonte: Saks (2006).

4.4. Aplicação do Pré-Teste

De modo a ser possível aferir com mais detalhe a coerência e coesão do questionário, decidimos aplicar um pré-teste online a uma pequena amostra de trinta indivíduos com características idênticas à da população, com o objetivo de validar o questionário no que diz respeito à clareza, compreensão, sequência das perguntas, assim como verificar o tempo gasto no preenchimento do mesmo (Moreira, 2007).

Durante o pré-teste verificámos que, por lapso, os grupos de perguntas para os três primeiros antecedentes não se encontravam no questionário. Depois de acrescentadas as perguntas e alinhados alguns detalhes de modo a minimizar as dúvidas respeitantes à interpretação de cada pergunta, lançámos o questionário em definitivo através da partilha online, agora pública.

4.5. Inserção dos dados no Software Estatístico

No final da fase de recolha de dados digital, os dados foram transferidos para Excel e, depois, importados para o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), cuja licença de utilização foi fornecida pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Formou-se, assim, a base de dados final para que se procedesse às primeiras análises estatísticas. Foram criadas siglas para identificação das questões, facilitando assim a visualização da base de dados.

4.6. Análise Estatística dos Dados

4.6.1. Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial é elaborada a partir de um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas, tendo como objetivo a redução do número de variáveis inicial para um número menor de variáveis hipotéticas. As inter-relações existentes entre as variáveis analisadas definem o fator ou fatores que melhor explicam a sua variância (Hair *et al.*, 2005). Pode-se concluir que as variáveis pertencem a um único fator quando partilham uma variância comum, ou seja, são influenciadas na sua totalidade por um mesmo constructo (Brown, 2006). A análise fatorial é comumente utilizada no âmbito de uma pesquisa no que refere à avaliação de escalas (Artes, 1998).

Segundo Damásio (2012), antes da realização de uma análise fatorial deve ser verificado se a matriz de dados é passível de faturação. O autor propõe dois métodos de avaliação, sendo eles o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

O índice de KMO, índice de adequação da amostra, é um teste estatístico que apresenta a proporção de variância dos itens, que pode ser explicada por uma variável latente (Dziuban e Shirkey, 1974). O índice KMO indica o quão adequada é a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de dados, de acordo com os limites apresentados na tabela 12 (Hair *et al.*, 2005).

Tabela 12: Interpretação dos valores para do índice KMO.

Valor do Alfa de Cronbach	Interpretação
Igual a zero ou próximo	Inapropriado para análise fatorial
< 0,5	Valores inaceitáveis
Entre 0,5 e 0,7	Valores medíocres
Entre 0,7 e 0,8	Valores bons
Maiores que 0,8	Valores ótimos
Maiores que 0,9	Valores excelentes

Fonte: Hutcheson e Sofroniou (1999).

O Teste de Esfericidade de Bartlett avalia, igualmente, a significância das correlações de uma matriz de dados. Os valores inferiores a 0,05 indicam a possibilidade

de fatoraço dos dados em funço da rejeiço da hipótese nula, ou seja, que a matriz de dados é similar a uma matriz identidade.

A variância total explicada foi também verificada com o objectivo de apresentar a percentagem de explicaço dos dados pelos fatores (Palaio, 2011). Para Hair *et al.* (2005) e Malhotra (2001), os valores superiores a 0,6 ou 60% são considerados como satisfatórios.

Quanto à Análise Fatorial Exploratória da matriz de dados, averiguou-se também a confiabilidade da estrutura fatorial, tendo sido elaborada pelo cálculo do Alfa de Cronbach para estimar a fiabilidade do questionário e a consistência dos fatores. O Alfa de Cronbach avalia o nível de correlação dos itens de uma matriz de dados entre si. Os níveis de interpretação e aceitação dos valores obtidos são apresentados na tabela 13.

Tabela 13: Interpretação dos valores para o Alfa de Cronbach.

Valor do Alfa de Cronbach	Interpretação
Maior que 0,9	Excelente
Maior que 0,8	Bom
Maior que 0,7	Aceitável
Maior que 0,6	Questionável
Maior que 0,5	Pobre
Menor que 0,5	Inaceitável

Fonte: George e Mallery (2003).

4.6.1.1 Constituição Final das Variáveis

De seguida apresentamos a tabela 14, com a constituição final das variáveis, bem como os resultados.

Tabela 14: Constituição Final das Variáveis.

Variável	Nº itens	Ítems	Alfa de Cronbach	Correlação entre itens	KMO	Barlett's	Nº dimensões	% variância explicativa
Conteúdo do Trabalho	3	ContTrab1 ContTrab2 ContTrab3	0,935	0,850 0,883 0,863	0,764	0,000	1	88,453
Segurança do Trabalho	4	Seg1 Seg2 Seg3 Seg4	0,918	0,767 0,794 0,825 0,864	0,797	0,000	1	80,411
Descrição do Cargo	5	Prev1 Prev2 Prev3 Prev4 Prev5	0,899	0,753 0,821 0,823 0,869 0,500	0,867	0,000	1	71,971
Salário	3	Sal1 Sal2 Sal3	0,895	0,842 0,853 0,693	0,699	0,000	1	83,036
Equidade	5	Equi1 Equi2 Equi3 Equi4 Equi5	0,937	0,780 0,891 0,892 0,862 0,741	0,897	0,000	1	80,270
Contrato Psicológico	9	PsiCont1 PsiCont2 PsiCont3 PsiCont4 PsiCont5 PsiCont6 PsiCont7 PsiCont8 PsiCont9	0,966	0,887 0,912 0,819 0,897 0,793 0,904 0,838 0,856 0,788	0,943	0,000	1	78,762
Liderança	11	Lid1 Lid2 Lid3 Lid4 Lid5 Lid6 Lid7 Lid8 Lid9 Lid10 Lid11	0,977	0,883 0,872 0,910 0,927 0,897 0,871 0,881 0,888 0,845 0,875 0,882	0,95	0,000	1	81,350
Suporte Organizacional	8	Suport1 Suport2 Suport3 Suport4 Suport5 Suport6 Suport7 Suport8	0,974	0,923 0,923 0,951 0,907 0,889 0,910 0,829 0,833	0,931	0,000	1	84,840
Prestígio	5	Prest1 Prest2 Prest3 Prest4 Prest5	0,963	0,877 0,902 0,885 0,933 0,878	0,904	0,000	1	87,158
Confiança	3	Conf1	0,967	0,937	0,761	0,000	1	93,832

		Conf2 Conf3		0,901 0,950				
Employer Brand Attractiveness	3	Atrat1 Atrat2 Atrat3	0,948	0,874 0,907 0,898	0,770	0,000	1	90,729
Imagem Organizacional	5	Img1 Img2 Img3 Img4 Img5	0,842	0,574 0,695 0,640 0,662 0,664	0,743	0,000	1	61,298
Emoções	3	Emo1 Emo2 Emo3	0,961	0,918 0,943 0,888	0,755	0,000	1	92,726
Intenção de Permanecer	3	IntPer1 IntPer2 IntPer3	0,939	0,882 0,875 0,867	0,771	0,000	1	89,262
Envolvimento	6	Env1 Env2 Env3 Env4 Env5 Env6	0,966	0,857 0,910 0,839 0,914 0,922 0,897	0,891	0,000	1	85,437
Satisfação	3	Sat1 Sat2 Sat3	0,949	0,912 0,903 0,864	0,763	0,000	1	90,782

Ambos os testes de adequação da matriz da base de dados foram elaborados, apresentando resultados satisfatórios para todas as variáveis. Para o Teste de Esfericidade de Bartlett todos os resultados foram inferiores a 0,05, ou mais especificamente, os valores foram todos iguais a 0,000, rejeitando-se a hipótese nula.

Em relação aos índices KMO, todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,7, ou seja, satisfatórios. Apenas a variável Salário apresentou um valor inferior, sendo este de 0,699. Ainda que os valores sejam considerados medianos, são aceitáveis. A variável apresentou um bom resultado no Teste de Esfericidade de Bartlett.

Sobre a variância total, todos os fatores apresentaram níveis considerados como significativos na explicação dos dados pelos fatores, acima de 60%. A partir da constituição final das variáveis por meio da análise fatorial exploratória, verificou-se a confiabilidade da estrutura fatorial por meio do α de Cronbach. Os resultados foram favoráveis, estando todos acima de 0,7, nível mínimo aceitável (George e Mallery, 2003).

4.6.2. Análise Fatorial Confirmatória

Após a Análise Fatorial Exploratória (AFE) procedeu-se ao estudo da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), envolvendo o Modelo de Equações Estruturais (MEE). Para se poder implementar esta análise foi necessária a utilização do Software estatístico IBM SPSS AMOS (*Analysis of Moment Structures*).

Os Modelos de Equações Estruturais (MEE), ou *Structural Equation Models* (SEM), são uma ferramenta estatística relevante para este estudo em questão, pois a abordagem confirmatória utilizada para analisar determinada teoria estrutural, com o objetivo de estudar um fenómeno, baseia-se em processos causais que geram observações nas variáveis. Este tipo de modelo incorpora não só variáveis observadas, mas também variáveis não observadas, as chamadas variáveis latentes, que são construtos teóricos que não podem ser observados de forma direta, ou aquilo a que se chama de fatores (Byrne, 2010).

Os Modelos de Equações estruturais envolvem dois submodelos: o (1) Modelo de Medidas e o (2) Modelo Estrutural (Byrne, 2010). Neste contexto, propõe-se um Modelo de Medidas inicial (representado na figura 2) e um Modelo de Medidas após análise dos Índices de Modificação (representado na figura 3).

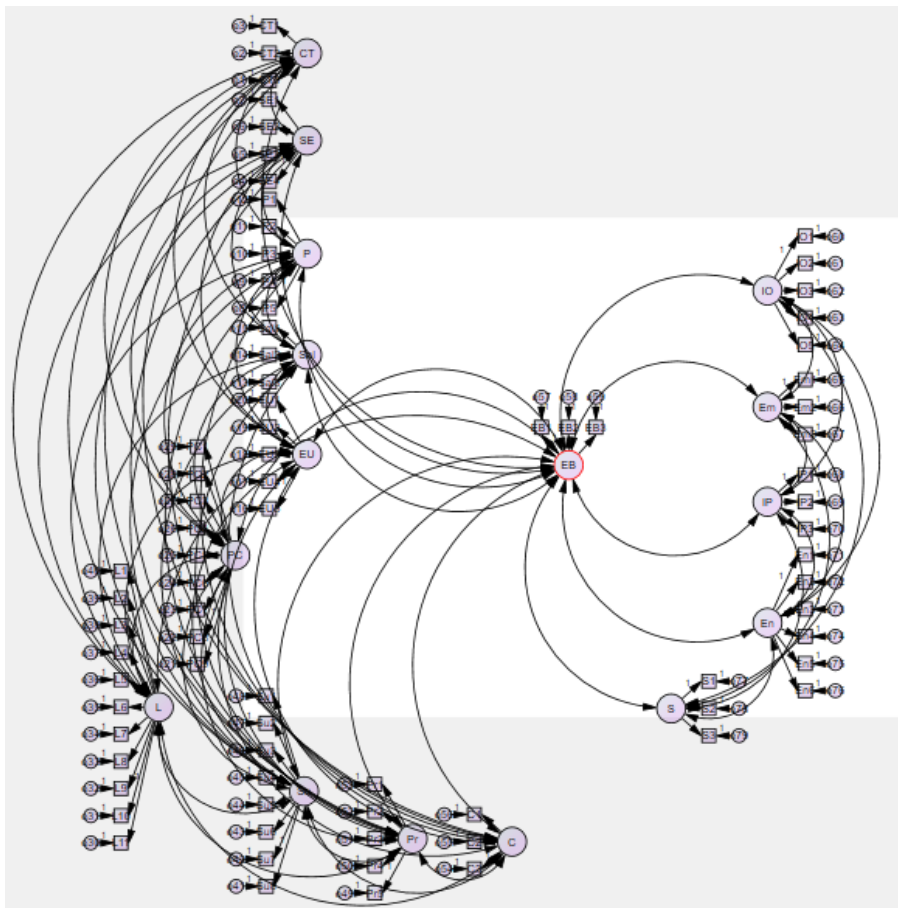


Figura 2: Modelo de Medidas Inicial.

4.6.2.1. Análise da Qualidade no ajustamento do Modelo de Medidas global

Identificado o Modelo de Medidas Inicial, ou seja, o modelo proposto e as respetivas correções: de variâncias de erro negativas e coeficientes estandardizados que ultrapassavam a unidade, foi necessário verificar os ajustamentos e os seus respetivos valores (*Model Fit Summary*).

Recomenda-se que vários índices sejam considerados simultaneamente aquando da avaliação do ajuste geral do modelo (Lei e Wu, 2007). Os índices de ajustamentos mais utilizados para avaliar o modelo são: o *Normed Fit Index* (NFI), *Non-Normed Fit Index*, (NNFI, conhecido como TLI), *Incremental Fit Index* (IFI), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) (Schreiber *et al.*, 2006).

Tabela 15: Ajustamento do Modelo: Interpretação dos Valores.

Estatística	Valores de referência		Autores
X ²	-	Quanto menor melhor	(Marôco, 2010)
X ² /gl	>5 [2;5] [1;2] ~1	Ajustamento mau Ajustamento sofrível Ajustamento bom Ajustamento muito bom	(Marôco, 2010)
CFI TLI	<0.8 [0.8;0.90] [0.9;0.95] ≥0.95	Ajustamento mau Ajustamento sofrível Ajustamento bom Ajustamento muito bom	(Marôco, 2010)
IFI	≥0.95	Ajustamento muito bom	(Lisboa <i>et al.</i> , 2012)
RMSEA	>0.10 [0.05-0.10] ≤0.05	Ajustamento inaceitável Ajustamento bom Ajustamento muito bom	(Marôco, 2010)

Fonte: Cristela Bairrada (2019).

Depois da análise do ajustamento do modelo, foi necessário proceder a algumas modificações, eliminando parâmetros não significativos (figura 3). Houve, ao todo, 16 itens eliminados nas variáveis Segurança do Trabalho (“Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa não irão perder o seu emprego brevemente”); Salário (“Esta empresa oferece um conjunto de compensações e benefícios interessante”); Equidade (“Os valores salariais estão num nível adequado, garantindo que as pessoas queiram vir trabalhar para esta empresa”); Contrato Psicológico (“Esta empresa oferece formação, e oportunidades de desenvolvimento de competências aos seus funcionários”, “Esta empresa envolve os funcionários na tomada de decisões”, “Esta empresa preocupa-se com o bem-estar dos seus funcionários”); Liderança (“Eu sinto que os líderes desta

empresa conseguem ver para além do curto-prazo”, “Eu penso que os líderes desta empresa são capazes de atuar em várias culturas”, “Considero que os líderes desta empresa têm um bom entendimento dos mercados globais”, “Considero que os líderes desta empresa são capazes de melhorar a sua performance e a da sua equipa”); Suporte Organizacional (“Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles precisam de um favor especial”, “Esta empresa desculparia um erro honesto por parte dos seus funcionários”); Imagem Organizacional (“Esta empresa desenvolve produtos e serviço inovadores”, “Esta empresa é orientada para o mercado”) e Envolvimento (“Eu estou frequentemente por dentro do que se passa nesta empresa”, “Fazer parte desta empresa faz-me sentir ‘vivo’”).

Tabela 16: Fit do modelo de medidas inicial e após índices de modificação.

Indicador	Modelo inicial	Modelo de Medidas Final
X ² /gl	2,186	1,997
CFI	0,859	0,902
TLI	0,849	0,895
IFI	0,860	0,903
RMSEA	0,075	0,069

Seguido da análise do modelo no seu conjunto, procedeu-se a uma análise do modelo de medidas, através da análise fatorial (CFA), nomeadamente, ao nível dos fatores correspondentes às variáveis latentes representadas no modelo (Lei e Wu, 2007). Nesta análise utilizaram-se: a Fiabilidade de medida de cada Indicador, a Fiabilidade cada variável latente (CR) e a Validade Discriminante.

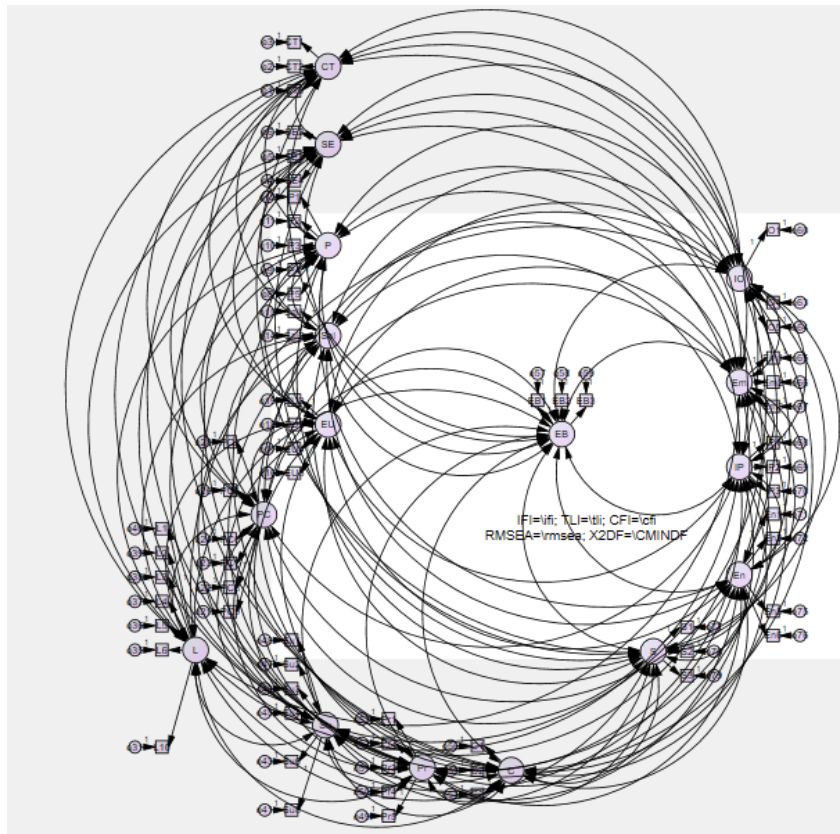


Figura 3: Modelo de Medidas após Índice de Modificação.

4.6.2.2. Análise da Qualidade dos elementos que constituem o modelo de medidas final

a) Fiabilidade de medida de cada indicador

O SRW (*Standardized Regression Weights*), obtido pelo output do AMOS é também chamado R^2 , e representa um coeficiente de correlação múltipla numa regressão linear (Lisboa *et al.*, 2012). Segundo Marôco (2010), por norma, os valores devem ser maiores que 0,50. Analisando as tabelas abaixo, verificamos que todos os itens têm valores de SRW superiores a 0,50.

Tabela 17: Resultados do CFA final.

Itens de cada variável	SRW	CR
Conteúdo do Trabalho		
As tarefas e responsabilidades nesta empresa são interessantes.	0,918	-
Os projetos desta empresa são desafiantes.	0,925	22,265
As principais atividades desta empresa são interessantes.	0,884	19,968
Segurança do Trabalho		
Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa não irão perder o seu emprego brevemente.	-	-
Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão manter o seu emprego num futuro próximo.	0,952	-
Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa se sentem seguras em relação ao futuro do seu emprego.	0,923	23,604
Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão conseguir manter o seu emprego.	0,77	15,433
Descrição do Cargo		
Os candidatos sem perfil adequado auto-excluem-se dos processos de recrutamento.	0,53	-
Esta empresa considera que os candidatos têm o direito de saber o que podem esperar ao entrar para a função.	0,934	8,541
Esta empresa comunica os aspetos favoráveis e desfavoráveis da oferta de emprego na fase de recrutamento.	0,881	8,337
Esta empresa mantém as expectativas dos potenciais funcionários o mais realistas possível.	0,865	8,269
A informação apresentada nos anúncios de recrutamento desta empresa é realista.	0,809	8,014
Salário		
Esta empresa paga um salário acima da média.	0,901	-
O salário-base nesta empresa está acima da média.	0,981	19,349
Esta empresa oferece um conjunto de compensações e benefícios interessante.	-	-
Equidade		
A compensação nesta empresa é baseada na performance.	0,803	-
Esta empresa faz uma alocação dos seus recursos de uma forma equitativa.	0,918	23,843
O sistema de recompensas desta empresa reflete o tipo de trabalho que os funcionários fazem e o estilo de vida que levam.	0,911	23,273
A equidade na gestão de recompensas feita por esta empresa reforça a sua imagem.	0,911	-
Os valores salariais estão num nível adequado, garantindo que as pessoas queiram vir trabalhar para esta empresa.	-	-
Contrato Psicológico		
Esta empresa proporciona aos seus colaboradores um bom equilíbrio na relação trabalho-vida pessoal.	0,848	-
Esta empresa proporciona aos seus colaboradores um trabalho desafiante e com significado.	0,857	20,885
Esta empresa auxilia no desenvolvimento da carreira dos seus funcionários (ex: mentoring, coaching, etc.).	0,838	19,585

Esta empresa comunica de forma aberta, honesta e bidirecional.	0,91	25,478
Esta empresa oferece formação, e oportunidades de desenvolvimento de competências aos seus funcionários.	-	-
Esta empresa apoia os seus funcionários, para que eles sejam capazes de cumprir os seus objetivos mais desafiantes.	0,905	24,871
Esta empresa envolve os funcionários na tomada de decisões.	-	-
Esta empresa atua de forma responsável com as preocupações dos funcionários.	0,934	-
Esta empresa preocupa-se com o bem-estar dos seus funcionários.	-	-
Liderança		
Considero que os líderes desta empresa são capazes de melhorar a sua performance e a da sua equipa.	-	-
Eu sinto que os líderes desta empresa são capazes de lidar com a mudança constante.	0,826	15,62
Considero que os líderes desta empresa têm um bom entendimento dos mercados globais.	-	-
Eu penso que os líderes desta empresa são capazes de atuar em várias culturas.	-	-
Eu sinto que os líderes desta empresa conseguem ver para além do curto-prazo.	-	-
A imagem dos líderes de topo desta empresa é apelativa.	0,864	16,91
O comportamento da liderança nesta empresa é notório e consistente.	0,927	19,468
Nesta empresa a liderança corresponde às expectativas dos funcionários.	0,971	21,6
Sinto que nesta empresa os líderes dão o exemplo.	0,947	20,396
Eu sinto que, nesta empresa, a forma como a liderança atua é ética.	0,93	19,57
Nesta empresa sinto que a liderança não está só nas palavras, mas também nas ações.	0,851	-
Suporte Organizacional		
Mesmo tendo a oportunidade, esta empresa não se iria aproveitar dos seus funcionários.	0,856	-
Esta empresa desculparia um erro honesto por parte dos seus funcionários.	-	-
Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles têm um problema.	0,881	17,78
Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles precisam de um favor especial.	-	-
Esta empresa preocupa-se com as opiniões dos seus funcionários.	0,923	19,549
Esta empresa preocupa-se com os seus funcionários.	0,971	21,982
Esta empresa tem em conta os objetivos e valores dos seus funcionários.	0,957	21,224
Esta empresa preocupa-se realmente com o bem-estar dos seus funcionários.	0,959	21,342
Prestígio		
Eu penso que os funcionários desta empresa consideram que muitas pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa.	0,894	-
Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local prestigiado para se trabalhar.	0,956	24,042
Eu penso que os funcionários desta empresa consideram que esta tem a fama de ser uma boa empregadora.	0,899	20,306
Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local reputável para se trabalhar.	0,927	22,041

Eu considero que os funcionários se sentem orgulhosos de dizer que trabalham nesta empresa.	0,907	20,783
Confiança		
Eu acredito nesta empresa como empregadora.	0,979	-
Como empregadora esta empresa é segura.	0,916	29,172
Eu confio nesta empresa como empregadora.	0,965	40,228
Employer Brand Attractiveness		
Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.	0,893	-
Eu pretendo candidatar-me a um emprego nesta empresa.	0,929	21,767
Eu gostaria muito de trabalhar nesta empresa.	0,956	23,399
Imagem Organizacional		
Esta empresa tem uma situação financeira sólida.	0,582	-
Esta empresa desenvolve produtos e serviço inovadores.	-	-
Esta empresa é orientada para o mercado.	-	-
Esta empresa é sensível a causas sociais.	0,849	8,853
Esta empresa preocupa-se com a proteção do meio ambiente.	0,859	8,904
Emoções		
Esta empresa provoca sentimentos positivos.	0,951	-
Eu sinto emoções fortes e positivas por esta empresa.	0,974	34,548
Esta empresa é uma marca emocional positiva.	0,911	25,44
Intenção de Permanecer		
Eu não penso em abandonar este emprego.	0,925	-
Não faz parte dos meus planos procurar um novo emprego nos próximos 12 meses.	0,91	22,144
No que depender de mim, estarei a trabalhar nesta empresa daqui a um ano.	0,912	22,285
Envolvimento		
Poder fazer parte desta empresa é fascinante.	0,929	-
Uma das coisas que me mais me entusiasma é poder estar envolvido no que acontece dentro desta empresa.	0,934	25,516
Eu estou frequentemente por dentro do que se passa nesta empresa.	-	-
Fazer parte desta empresa faz-me sentir “vivo”.	-	-
Fazer parte desta empresa é empolgante.	0,919	24,14
Eu estou altamente envolvido nesta empresa.	0,875	20,78
Satisfação		
No geral, eu sinto-me satisfeito/a com o meu trabalho.	0,939	-
No geral, eu gosto do meu trabalho.	0,932	25,849
No geral, eu gosto de trabalhar nesta empresa.	0,918	24,573

b) Fiabilidade de medida de cada latente

Segundo Awang (2012), a Fiabilidade (*Reliability*) é capacidade da medida para um resultado latente. Esta verifica-se através da:

1) Fiabilidade interna

Relativamente ao Alfa de Cronbach, este é considerado aceitável sempre que é maior que 0,70.

Neste estudo, analisando o Alfa de Cronbach pode-se observar que todas as variáveis apresentam valores considerados bons (acima de 0,80), menos a variável Imagem Organizacional, que apresenta um valor de 0,793 (verificar na tabela acima).

2) Fiabilidade Compósita (Composite Reliability – CR)

Mostra a fiabilidade e consistência interna de uma variável latente. O valor de $CR \geq 0,6$ é o ideal para permitir fiabilidade compósita.

3) Variância média extraída

O AVE também é uma medida que reflete a quantia geral de variância nos indicadores e é explicada pelo construto latente. A AVE, para obter unidimensionalidade, deve exceder 0,50 (Awang, 2012). É possível observar na tabela 18, que para todas as variáveis o AVE excede os 0,5.

Tabela 18: Valores do Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach.

	CT	SE	P	Sal	EU	PC	L	Su	Pr	C	EB	IO	Em	IP	En	S
DP	1,547902	1,644688	0,92844	1,785497	1,767201	1,888121	1,786337	1,734359	1,633095	1,860914	1,510298	1,00449	1,776795	2,04646	1,710263	1,659819
CT	0,935	0,638	0,554	0,411	0,505	0,592	0,480	0,524	0,580	0,620	0,586	0,621	0,618	0,473	0,676	0,666
SE		0,909	0,610	0,366	0,405	0,541	0,483	0,529	0,546	0,668	0,497	0,478	0,541	0,462	0,560	0,590
P			0,899	0,576	0,751	0,808	0,769	0,777	0,744	0,762	0,675	0,760	0,760	0,648	0,721	0,716
Sal				0,938	0,664	0,594	0,547	0,587	0,609	0,536	0,493	0,540	0,545	0,445	0,576	0,566
EU					0,931	0,846	0,810	0,787	0,737	0,692	0,603	0,648	0,716	0,576	0,735	0,664
PC						0,953	0,909	0,949	0,792	0,809	0,713	0,742	0,826	0,622	0,841	0,790
L							0,968	0,906	0,754	0,807	0,664	0,748	0,804	0,673	0,792	0,717
Su								0,972	0,800	0,808	0,709	0,699	0,824	0,604	0,803	0,765
Pr									0,963	0,820	0,811	0,743	0,787	0,649	0,846	0,793
C										0,967	0,757	0,753	0,821	0,648	0,800	0,793
EB											0,948	0,691	0,773	0,636	0,812	0,796
IO												0,793	0,831	0,606	0,768	0,738
Em													0,961	0,704	0,866	0,808
IP														0,939	0,765	0,759
En															0,954	0,881
S																0,949
AVE	0,827	0,783	0,666	0,887	0,787	0,779	0,817	0,857	0,840	0,910	0,858	0,599	0,894	0,839	0,837	0,865
CR	0,935	0,915	0,906	0,940	0,936	0,955	0,969	0,973	0,963	0,968	0,948	0,813	0,962	0,940	0,954	0,951

Legenda: DP (Desvio-Padrão); Diagonal e Negrito (Alpha de Cronbach); AVE (Variância Média Extraída); CR (Fiabilidade Compósita); CT (Conteúdo de Trabalho); SE (Segurança de Trabalho); P (Descrição do Cargo); Sal (Salário); EU (Equidade); PC (Contracto Psicológico); L (Liderança); Su (Suporte Organizacional); Pr (Prestígio); C (Confiança); EB (Employer Brand Attractiveness); IO (Imagem Organizacional); Em (Emoções); IP (Intenção de Permanecer); En (Envolvimento); S (Satisfação).

4) Validade Discriminante

Validade Discriminante é a média da variância extraída, para além de uma medida de confiabilidade. É uma medida que reflete o valor geral de variância nos indicadores e é explicada pelo construto latente. Na tabela que se encontra no anexo 3 foi apenas calculada a correlação estimada ao quadrado, porque os resultados do AVE já tínhamos nas tabelas acima. Podemos verificar a existência de validade discriminante, pois as correlações ao quadrado entre as variáveis são inferiores à média da variância extraída para todos os pares de escalas (anexo 3).

Existe Validade Discriminante quando a correlação estimada ao quadrado é menor que o AVE da primeira variável e menor que o AVE da segunda variável. Neste caso, é possível verificar que não existe validade discriminante nas correlações estimadas ao quadrado entre:

- Contrato Psicológico e Liderança, que apresentam uma correlação ao quadrado de 0,826281;
- Contrato Psicológico e Suporte Organizacional, que apresentam uma correlação ao quadrado de 0,9006010.

Para verificar a existência de Validade Discriminante entre estas variáveis, foi testado um modelo exclusivamente com estas duas variáveis com a covariância fixa em 1, tendo-se concluído que o modelo é significativamente superior quando a correlação não está fixada em 1, ou seja, confirma-se a validade discriminante, por este método, uma vez que a correlação é estatisticamente diferente de 1 (Fornell e Larcker, 1981).

- Contrato Psicológico e Liderança - X^2 do Modelo livre (3,073) é menor do que o X^2 do Modelo com co-variância fixa em 1 (4,328)
- Contrato Psicológico e Suporte Organizacional - X^2 do Modelo livre (3,617) é menor do que o X^2 do Modelo com co-variância fixa em 1 (6,280)

Capítulo V: Resultados

5.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo analisar, numa primeira fase, o ajustamento do modelo estrutural. De seguida iremos proceder a uma análise das hipóteses de investigação previamente apresentadas. Por fim, depois de uma pequena conclusão, iremos proceder à discussão dos resultados dos testes de hipóteses.

5.2. Modelo Estrutural

Na tabela abaixo apresentada é possível analisar os níveis de ajustamento, o *Model Fit*, do modelo estrutural final (figura 4). Através da análise da tabela 20, pode-se verificar que os valores dos principais índices diminuiram face ao modelo de medidas, no entanto os valores do IFI, TLI e CFI continuam a estar em torno de 0,9, o que nos leva a concluir que o ajustamento do modelo estrutural é bom. O RMSEA tem valores inferiores a 0,07, considerados, por isso, bons resultados.

Indicador	Valor
IFI	0,903
TLI	0,895
CFI	0,902
RMSEA	0,069
X²/DF	1,997

Tabela 20: Níveis de ajustamento do Modelo Estrutural.

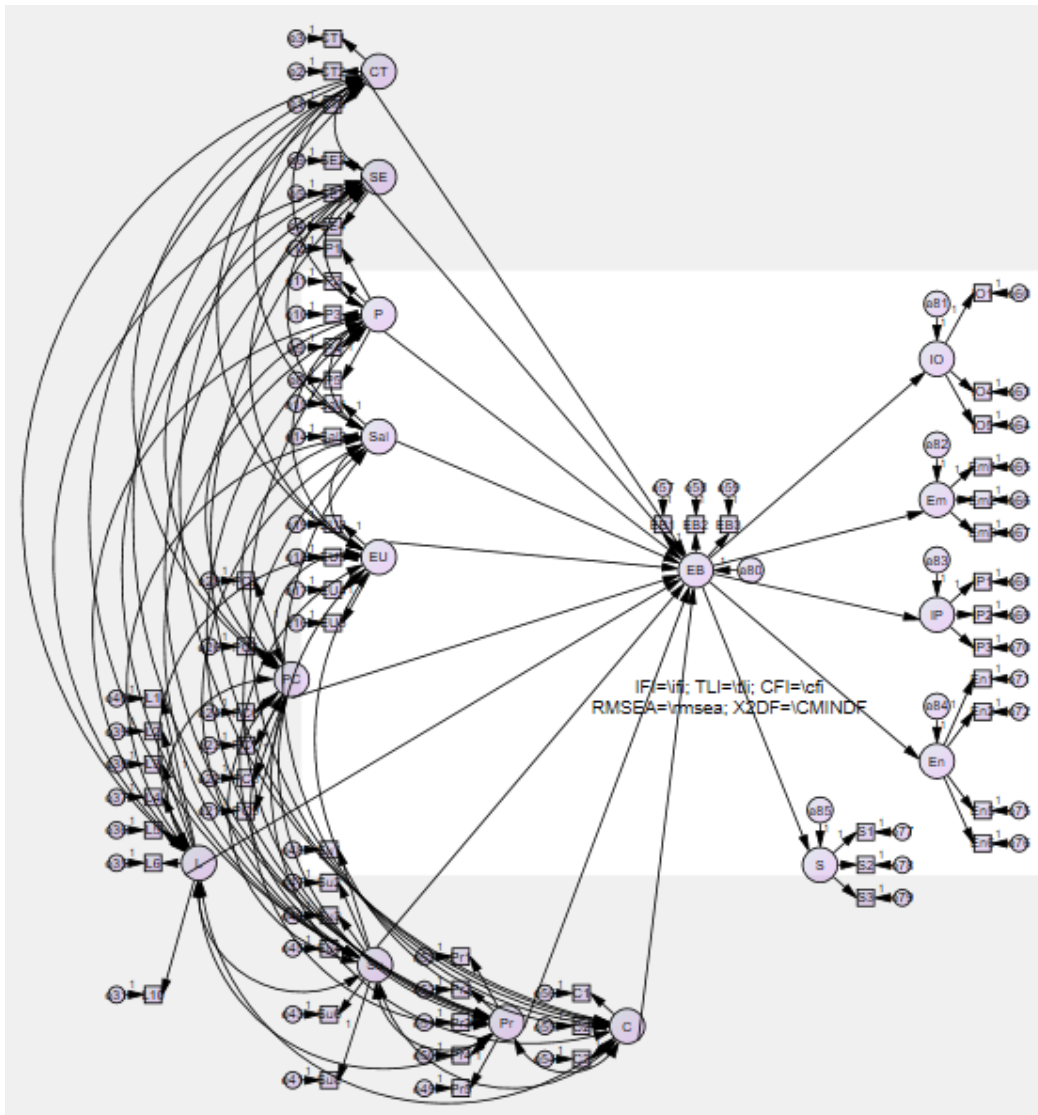


Figura 4: Modelo Estrutural.

5.3. Resultados e discussão

Para avaliar as hipóteses, o *p-value* fornecido pelo *output* do AMOS foi colocado na tabela seguinte. Analisaram-se os valores do SRW (b ou β) e do P com o intuito de entender se as hipóteses foram ou não corroboradas, no âmbito deste trabalho de investigação.

Tabela 21- Resultados

			SRW	P	Resultado	
H1	Conteúdo do Trabalho	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,200	***	Suportada
H2	Segurança do Trabalho	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,073		Não Suportada
H3	Descrição do Cargo	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,075		Não Suportada
H4	Salário	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,033		Não Suportada
H5	Equidade	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	-0,130	*	Suportada
H6	Contrato Psicológico	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,247		Não Suportada
H7	Liderança	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,128		Não Suportada
H8	Suporte Organizacional	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,047		Não Suportada
H9	Prestígio	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,412	***	Suportada
H10	Confiança	→	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	0,200	***	Suportada
H11	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	→	Imagem Organizacional	0,825	***	Suportada
H12	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	→	Emoções	0,903	***	Suportada
H13	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	→	Intenção de Permanecer	0,760	***	Suportada
H14	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	→	Envolvimento	0,939	***	Suportada
H15	<i>Employer Brand Attractiveness</i>	→	Satisfação	0,908	***	Suportada

Legenda: *** $P < 0,01$; ** $P < 0,05$; * $P < 0,10$

Como podemos verificar através da tabela acima apresentada que, num total de 15 hipóteses, suportam-se 9 hipóteses e 6 não foram suportadas.

Através da análise da tabela 21, verificamos que o Conteúdo do Trabalho tem um impacto direto e positivo no *Employer Brand Attractiveness* ($b=0,200$; $p < 0,01$), suportando assim H1. Como vimos anteriormente, o Conteúdo do Trabalho é o conjunto de funções executadas por um trabalhador (Aitov, 1978) e, como se confirma, é positivamente relacionado com o *Employer Brand Attractiveness*. Saks (2006) menciona que as características das tarefas desempenhadas nas funções laborais são importantes para a atratividade do próprio trabalho. Idealmente, se as tarefas forem desafiantes e variadas e derem oportunidade aos funcionários para poderem fazer contribuições importantes para a empresa, estes irão atribuir um significado psicológico positivo às mesmas. As empresas devem, assim, investir na divulgação de conteúdo de trabalho

interessante que inclua tarefas complexas, com necessidade de diferentes qualificações, bem como planos de rotatividade de funções que tragam oportunidades de aprendizagem e autonomia. Estas iniciativas podem elevar o interesse por parte dos funcionários e trazer enriquecimento e diversificação dos postos de trabalho.

No entanto, ao longo deste estudo, não foi possível verificar o impacto da Segurança do Trabalho, Descrição do Cargo e do Salário no *Employer Brand Attractiveness*, não sendo, por isso, possível corroborar H2, H3 e H4 (H2: $b=-0,073$, $p>0.1$; H3: $b=0,075$, $p>0.1$; H4: $b=0,033$, $p>0.1$).

Para a hipótese H5, verificou-se que a Equidade tem um impacto direto, mas negativo no *Employer Brand Attractiveness*, não suportando, por isso, esta hipótese ($b=-0,13$; $p<0,10$). Este valor, muito provavelmente, deve-se à forma como a pergunta foi formulada no questionário, levando a alguma confusão por parte dos inquiridos nas suas respostas.

Por outro lado, verificamos que o Contrato Psicológico, a Liderança e o Suporte Organizacional também não têm impacto no *Employer Brand Attractiveness* (H6: $b=0,128$, $p>0.1$; H7: $b=0,247$, $p>0.1$; H8: $b=0,047$, $p>0.1$).

Importa, também, destacar que verificámos que o Prestígio tem um impacto direto e positivo em *Employer Brand Attractiveness*, suportando assim H9 ($b=0,412$, $p<0,01$). Como vimos anteriormente, o Prestígio é o valor social percecionado pelos empregados acerca da sua identidade ao estarem ligados a determinado empregador (Biswas, 2016). Se a empresa tiver níveis elevados de Prestígio, os funcionários receberão aprovação social por estarem ligados à mesma. Caso os funcionários tenham uma perceção negativa da imagem da empresa, podem mesmo optar por abandonar esta.

Também a Confiança tem um impacto direto e positivo em *Employer Brand Attractiveness* suportando, assim, H10 ($b=0,5$; $p<0,01$). Confiança é a decisão de depender de outra parte (pessoa, grupo ou empresa), sob uma condição de risco relacional, com a expectativa de um resultado, pelo menos neutro, se não positivo (Nooteboom *et al.*, 1997; Rousseau *et al.*, 1998). Os empregadores podem contribuir para uma maior Confiança e, por consequência, uma maior *Employer Brand Attractiveness*, fornecendo um conjunto de ações de apoio a vários níveis, como, por exemplo, informando os funcionários do que se passa na empresa, fazendo-os sentir informados dos sucessos e desafios que esta enfrenta e dando-lhes a oportunidade para poderem contribuir e fazer a sua parte. Outra forma de aumentar os níveis de Confiança será o de deixar os funcionários trabalhar de forma autónoma, para que possa ser criada uma cultura

empresarial aberta e inclusiva que traga um vínculo mais forte entre os funcionários e o empregador (Zak, 2017).

Podemos ainda destacar que o *Employer Brand Attractiveness* reflete-se ainda positivamente na Imagem Organizacional ou seja, o *Employer Brand Attractiveness* tem como consequência a mudança da atitude coletiva acerca do que a empresa é enquanto grupo (Backhaus e Tikoo, 2004), suportando assim a hipótese H11 ($b=0,825$; $p<0,01$). Por outro lado, também foi corroborado o impacto do *Employer Brand Attractiveness* nas Emoções (H12: $b=0,903$; $p<0,01$), na Intenção de Permanecer (H13: $b=0,76$; $p<0,01$), no Envolvimento (H14: $b=0,939$; $p<0,01$) e na Satisfação ($b=0,908$; $p<0,01$).

Apesar da maioria das hipóteses que envolviam os antecedentes do *Employer Brand Attractiveness* não terem sido suportadas neste trabalho de investigação, verifica-se a relação direta entre o *Employer Brand Attractiveness* e as consequências consideradas nesta dissertação: Imagem Organizacional, Emoções, Intenção de Permanecer, Envolvimento e Satisfação.

5.4. Conclusão

Após a análise dos índices do ajustamento do modelo estrutural demonstrados no *output* do *Model Fit* do AMOS, procedeu-se ao teste de hipóteses. Das 15 hipóteses, 9 foram suportadas, entre as quais a maioria do lado das consequências.

O modelo conceptual aqui apresentado confere uma base, para que as empresas possam fortalecerem os relacionamentos com os funcionários, tornando-os mais envolvidos e satisfeitos. Este modelo mostra-se como uma preciosa ferramenta para reduzir as taxas de rotatividade nas empresas.

Capítulo VI: Conclusões

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões finais desta dissertação através de uma breve discussão sobre cada um dos objetivos propostos, assim como uma resposta objetiva para o problema de investigação. Serão apresentadas as contribuições teóricas e práticas, bem como algumas sugestões para estudos futuros e limitações do estudo.

6.1. Conclusões

Devido à globalização e melhorias tecnológicas das últimas décadas, o mercado de trabalho sofreu profundas alterações que obrigaram as organizações a adaptarem-se a estas novas condições (Gomes *et al.*, 2010). Vivemos num mundo onde os funcionários são mais valorizados, uma vez que começam a ser vistos como sendo uma grande fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam não só de atrair, mas também de reter os melhores funcionários para se poderem manter competitivas no mercado (Butler, 2001).

Tal como a literatura sugere, o *Employer Branding* pode revelar-se uma ferramenta essencial para a atração e retenção de funcionários (Ambler e Barrow, 1996; Minchington, 2006). Sendo o *Employer Branding* um conceito de Marketing, este pretende criar uma relação entre o empregador e o empregado, e comunicar ao mesmo tempo uma certa imagem do empregador. A verdadeira compreensão de *Employer Branding* irá permitir que as empresas saibam o que é esperado delas por parte dos funcionários.

Ao consolidarem as suas práticas com vista a um *Employer Branding* mais forte, as empresas vão conseguir dar significado a si mesmas como empregadoras e definir a sua identidade (Cable e Turban, 2003; Backhaus e Tikoo, 2004). Os potenciais candidatos irão escolher estas empresas face a outras.

Tal como já fora apresentado, o presente estudo tinha como objetivo identificar os antecedentes e consequências do *Employer Brand Attractiveness*. O cumprimento deste objetivo foi realizado através de análises estatísticas, onde foram comprovados como antecedentes do *Employer Brand Attractiveness* o Conteúdo do Trabalho, o Prestígio e a Confiança. Do lado das consequências foi possível corroborar o impacto do *Employer Brand Attractiveness* na Imagem Organizacional, Envolvimento, Intenção de Permanecer, Emoções e Satisfação com o trabalho. É assim apresentado um novo modelo conceptual de antecedentes e consequências do *Employer Brand Attractiveness* (figura 5).

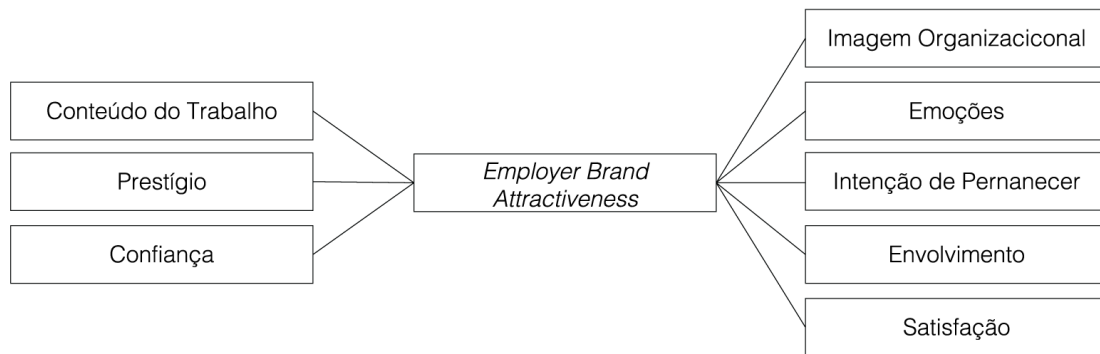


Figura 5: Modelo Final de Antecedentes e Consequências de *Employer Brand Attractiveness*.

6.2. Contributos Teóricos

O presente estudo veio colmatar um défice ainda presente na literatura académica acerca de *Employer Branding*. Veio trazer conhecimento acrescido para as pesquisas do *Employer Branding*, um tema relativamente recente na literatura do Marketing que merece contínua atenção e exploração, por encontrar-se longe de estar compreendido. A compreensão aprofundada desta vertente do Marketing conduz a uma nova ótica de análise do comportamento dos funcionários nas empresas.

Outro contributo refere-se à confirmação de Conteúdo do Trabalho, Prestígio e Confiança como antecedentes de *Employer Brand Attractiveness*, e de Envolvimento, Satisfação, Intenção de Permanecer, Emoções e Imagem Organizacional como consequentes.

A originalidade deste estudo assenta na sua perspectiva. O conceito de *Employer Brand Attractiveness* visto do lado dos próprios trabalhadores. Os questionários foram entregues a funcionários já contratados e inseridos nas empresas, pedindo para avaliarem a percepção da mesma em possíveis candidatos.

Sendo um estudo que visa analisar percepções, existe a possibilidade do inquirido percecionar uma realidade mais objetiva, visto serem trabalhadores e estarem a experienciar contacto com o mercado de trabalho, podendo apresentar resultados diferentes se o estudo tivesse sido efectuado apenas com estudantes ou candidatos sem qualquer experiência anterior de trabalho.

6.3. Contributos práticos

Apresentadas as contribuições teóricas, serão, de seguida, referidas algumas contribuições práticas. A primeira está relacionada com o facto de esta dissertação clarificar o caminho que os gestores de Recursos Humanos e as equipas de Marketing deverão seguir para aumentarem a atração e retenção dos funcionários nas suas empresas. Neste ponto destaca-se novamente o papel do Conteúdo do Trabalho, Prestígio e Confiança no *Employer Brand Attractiveness*.

Sendo o Conteúdo do Trabalho o conjunto de funções executadas por um trabalhador (Aitov, 1978), as empresas devem ter em atenção o nível de complexidade apresentado nas tarefas, de modo a que os funcionários sintam uma parte de rotina e uma parte de desafio que lhes permita obter um sentimento, tanto de competência, como de crescimento.

Quanto ao Prestígio Organizacional, os funcionários devem sentir orgulho ao ver a sua identidade associada à da sua empresa. O Prestígio pode provir de muitas fontes que incluem: opiniões de grupos de referência, *word of mouth*, relações públicas, informação externa controlada e comunicação interna acerca das perceções externas da empresa (Smidts *et al.* 2001), pelo que o investimento em Relações Públicas revela-se como um fator crucial para um *Employer Branding* forte.

Os funcionários só terão Confiança na empresa se esta se revelar constante nas suas comunicações. Confiança é a decisão de depender de outra parte (pessoa, grupo ou empresa) sob uma condição de risco relacional, com a expectativa de um resultado pelo menos neutro, se não positivo (Nooteboom *et al.*, 1997; Rousseau *et al.*, 1998). Os supervisores terão um papel de relevo no aumento da Confiança por parte dos funcionários ao adotarem: (1) conformidade voluntária dos subordinados para com as diretivas corporativas; (2) estímulos para o envolvimento dos funcionários face aos objetivos organizacionais e (3) transmissão de vontade dos funcionários para irem “mais além” (Barney e Hansen, 1994). Devem ser desenvolvidos programas de incentivo a estes comportamentos.

Por outro lado, importa salientar que elevados níveis de *Employer Brand Attractiveness* irão levar ao sucesso e crescimento sustentável de *Employer Branding*, pois serão os próprios funcionários, mais envolvidos e satisfeitos, que irão publicitar positivamente a empresa.

6.4. Limitações e sugestões para o futuro

Como seria de esperar, o estudo aqui apresentado possui algumas limitações passíveis de consideração.

A primeira a salientar é que não foi utilizada uma amostra de carácter probabilístico compreendendo uma impossibilidade de generalização dos resultados para a população, podendo criar alguma dificuldade na validação apresentada no teste de hipóteses e na generalização dos resultados. Os estudos quantitativos, mais especificamente questionários estruturados, permitem um alcance de maior amplitude. Todavia, os inquiridos não possuem a oportunidade de justificação das suas respostas, limitando-se os achados obtidos às questões impostas pelo pesquisador, de forma numérica, colocando limitações às interpretações de alguns dados.

O facto de o questionário ter sido extenso poderá, também, ter um impacto negativo nas respostas dos inquiridos, dificultando o tempo de recolha e tamanho da amostra.

As escalas de Salário, Contrato Psicológico e Liderança revelaram-se pouco satisfatórias, tendo sido removidos três ou mais itens de cada uma destas variáveis. As causas podem ser fruto de uma falha da própria escala, bem como da interpretação das questões por parte dos inquiridos.

Apesar das limitações expostas, os resultados obtidos podem inspirar outros pesquisadores. Destaca-se a necessidade de se testarem de futuro mais variáveis enquanto antecedentes e consequentes do *Employer Brand Attractiveness*.

Também como sugestão, para futuras linhas de investigação, este estudo poderá ser realizado noutras culturas e indústrias para verificar se as relações estudadas se alteram em função do contexto.

Referências Bibliográficas

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York, NY.

Abdi, H. (2003). Factor rotations in factor analyses. *Encyclopedia of social sciences research methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5): 422–463.

Aitov, N. A. (1978). The Influence of Job Content on Work Attitudes. *International Journal of Sociology*, 8 (4): 23-42.

Albert, S., WHETTEN, D.A. (1985), “Organizational Identity”. In: Cummings, L.L. and Staw, B.M., (Eds.), *Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Connecticut, U.S: JAI Press, 263-295.

Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011): 1177–118.

Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3): 185-206.

Artes, R. (1998). Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 2 5(5): 223-228.

Ashford, S. J., Lee, C., Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32 (4): 803– 829.

Awang, Z. (2012). *A handbook on SEM. Structural Equation Modeling*.

Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5): 501–517.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.

Barney, J.B., Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (1994): 175–190.

Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Prentice-Hall, Harlow.

Bellou, V. (2007). Psychological contract assessment after a major organisational change the care of mergers and acquisitions, *Employment Relations* 29(1): 68–88.

Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., Rigopoulou, I. (2013). Employer Brand of Choice: A Employee Perspective, 16 (6): 1201–1215.

Bendixen. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1): 78-91.

Berry, L.L. (1983). Relationship marketing. Berry L. L., Shostack, G. L. and Upah, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL, USA.

Berry, L.L. (1983), “Relationship marketing”, in Berry L. L., Shostack, G. L. and Upah, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL, USA.

Bies, R., Tripp, T. (1996). Beyond Distrust: “Getting Even” and the Need for Revenge. *Em: Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, eds. R. Kramer and T. Tyler, Thousand Oaks, CA: Sage, 246–260.

Biswas, M., Suar, D. (2013). Which employees’ values matter most in the creation of employer branding? *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 7 (1): 93–102.

Biswas, M.K., Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1): 57–72.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

Blau, G. J., Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2): 288-300.

Boselie, P., Hesselink, M., Paauwe, J., van der Wiele, T. (2000, August). Employee perception on commitment oriented work systems: Effects on trust and perceived job security. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Ontario, Canada.

Bouchikhi, H., Fiol, C.M., Gioia, D.A., Golden-Biddle, K., Hatch, M.J., Rao, H.H., Rindova, V., Schultz, M., Fombrun, C.J., Kimberly, J.R., Thomas, J.B. (1998). The Identity of Organizations. Em: Whetten, D.A. and Godfrey, P.C. (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, California, 33-80.

Breaugh, J.A. (1983). Realistic job preview: A critical appraisal and future research directions. *The Academy of Management Review*, 8(4): 612- 619.

Brown, T. A. (2006), *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

Burmann, C., Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4): 279-300.

Butler, J. K., Jr. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17: 643–663.

Burke, R.J., Nelson, D. (1998). Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American perspective. Em M.K. Gowing, J.D. Kraft, J.C. Quick (Eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*, 21–54. Washington, DC: American Psychological Association.

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Routledge.

Cable, D. M., Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(2244): 2266.

- Cameron, K., Freeman, S., Mishra, A. (1991). Best practices in white-collar down- sizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5: 57–73.
- Castells, M. (2004), *A galáxia da internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cavanaugh, M. A., Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3): 323–340.
- Chagas, A. T. R. (2000), O questionário na pesquisa científica. *Administração online*. São Paulo, 1-14.
- Cheng, G. H. L., Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review/Psychologie Appliquee: Revue Internationale*, 57(2), 272–303.
- CIPD. (2011). *Employer branding and organisational effectiveness*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2007). *Talent management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Clifford, D. K. (1985). *The Winning Performance*. Bantam, New York.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6 edition). London; New York: Routledge.
- Collins, C. J., Stevens, C. K. (2002) The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand–equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87(6): 1121–1133.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
- Corporate Leadership Council. (1999). *The employer brand: Building competitive advantage in the labour market*. Washington, D. C: Corporate Leadership Council.

- Crewson, P.E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7: 499-519.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Cunha, V. (2006). Plano Estratégico de Coimbra - Diagnóstico Preliminar (Estudo e Projectos (Lisboa), S.A. e Deloitte, 1 e 2. Camara Municipal de Coimbra.
- Dalmoro, M., Vieira, K. M. (2014). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3).
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, 11(2): 213-228.
- Davies, G., Chun, R. (2002). Relations between external and internal dimensions. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 143–158.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V., Roper, S. (2004) A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, *Corporate Reputation Review*, 7(2): 125- 146.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers, *European Journal of Marketing*, 42(5/6): 667–681.
- Davies, G., Mete, M., Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1): 64-80.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., George, E. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46, 475–485.
- Davy, J.A., Kinicki, A.J., Scheck, C.L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38: 302– 317.

- Davy, J. A., Kinicki, A. J., Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4): 323–349.
- Delcampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: A direction for the future. *Management Research News*, 30(6): 432–440.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4): 1–6.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2): 155–177.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12: 450–467.
- Doorley, J., Garcia, H. F. (2007). Reputation Management: The key to successful public relations and corporate communication.
- Douglas, S. P.; Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: an alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, 15(1): 30-43.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dugoni, B. L., Ilgen, D. R. (1981). Realistic job previews and the adjustment of new employees. *Academy of Management Journal*, 24: 579-591.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizations. *Academy of Management Journal*, 34(3): 517-554.
- Dziuban, C. D., Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*. 81(6): 358-361.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1): 5–23.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Elliott, R., Wattanasuwan, K. (1998). The Brands as symbolic resources for the construction of identity. *International Journal of Advertising*, 17: 131-45.
- Elst, T.V., De Witte, H., De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A Psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3): 364-380.
- Ernst. Young. (2000). *Parents at work*. London: Home Office.
- Ewing, M.T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1): 3 -20.
- Fineman, M.A. (2000). Cracking the Foundational Myths: Independence, Autonomy, and Self- Sufficiency. *Journal of Gender, Social Policy and the Law*, 8(13): 13–29.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1): 170-187.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18: 39–50.
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gardner, B. B., Sidney J. L. (1955). The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, 33: 33-9.
- Geary, J. F. (1992). Employment flexibility and human resource management: The case of three American electronic plants. *Work, Employment, & Society*, 6: 251–270.
- George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 11.0 Update. Allyn and Bacon.

- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.
- Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3): 438– 448.
- Hackman, J. R., Oldham, G. G. (1980). *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hair, J. F., Black, Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Bookman.
- Hatch, M. J. Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31: 356-365.
- Heany, C. A., Israel, B. A., House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine*, 38(10):1431– 1437.
- Hendry, C., Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7: 38-44.
- Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Management*. 63(6): 986-1001.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63: 597-606.
- Howard, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, 97: 251-73.

Jacobson, D. (1991). The conceptual approach to job insecurity. In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren (Eds.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk*, 23–39. London, UK: Sage.

Jacobson, D., Hartley, J. (1991). Mapping the context. Em: J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren (Eds.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London, UK, Sage: 2,22.

Janićijević, N., Paunović, K.I. (2019). Employee and the Self-Employed Job Satisfaction: Similarities and Differences. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1): 43-51.

Janićijević, N., Kovacevic, P., Petrovic, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic Annals*, LX, 205: 73–104.

Jiang, T., Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110.

Júnior, S. D. S., Costa, F. J. (2014). Measurement and Verification Scales: a Comparative Analysis between the Likert and Phrase Completion Scales. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15: 1-16.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57(1): 1–22.

Konig, C. J., Probst, T. M., Staffen, S., Graso, M. (2011). A Swiss-US comparison of the correlates of job insecurity. *Applied Psychology: An International Review/Psychologie Appliquee: Revue Internationale*, 60(1): 141–159.

Konovsky, M. A., Pugh, D. S. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656–669.

Kotler, P. (1969). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, New Jersey: Prentice Hall.

- Kotler, P., Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E., Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions and research implications. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 8: 263–332. New York: Wiley.
- Knox, S., Freeman, C. (2010). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8): 695–716.
- Konopaske, R., Werner, S. (2002). Equity in non-North American contexts: Adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resource Management Review*, 12(3): 405–418.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (2005). The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 389–398.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50: 569–598.
- Lasch, C. (1984). *The minimal self*. New York: Norton.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organization development*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Lei, P. W., Wu, Q. (2007). Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 26(3): 33–43.
- Lemmink, J., Schuijf, A., Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24: 1-15.
- Leonard, D. (2000). They're coming to take you away. *Fortune Magazine*, 141(11): 35–48.

- Lievens, F., Slaughter, J.E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3: 4.1–4.34.
- Lipton, M. (1986). Opinion: Demystifying the Development of an Organizational Vision, *Sloan Management Review*, 83-93.
- Lisboa, J., Augusto, M., Ferreira, P. (2012). *Estatística aplicada à Gestão*. Porto.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(4): 309–336.
- Louis, M. R. (1986). Putting executive action in context: An alternative view of power. In S. Srivastva & Associates (Eds.), *Executive power*: 111-131. San Francisco: Jossey-Bass.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marôco, J. (2003). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mattar, F. N. (1994), *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. Ed. São Paulo: Atlas.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77: 11-37.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20: 709–734.
- Meglino, B. M., Denisi, A. S., Ravlin, E. G. (1993). Effects of previous job exposure and subsequent job status on the functioning of a realistic job preview. *Personnel Psychology*, 46: 803-822.

- Meyer, J.P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, S. J., Mangold, G. (2007). Growing the employee brand at ASI. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 14(1): 77–85.
- Miles, S. J., Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2): 65–87.
- Minchington, B. (2005). *Your employer brand—Attract, engage, retain*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership—A global perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Mittal, V., Kamakura, W.A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1): 131-42.
- Moreira, C. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The Commitment Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58: 20-38.
- Morrison, E. W. (1995). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*. 35: 493-512.
- Morrison, E., Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1): 226–256.
- Moroko, L., Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3): 181–196.

- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. Chichester: Wiley.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15: 123–134.
- Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal*, 40: 308–338.
- O'Neil, S., Larson, S., Hewitt, A., Sauer, J. (2001). RJP overview. Minneapolis: University of Minnesota Institute on Community Integration.
- Palaios, R. (2011). *Brand Equity: Um estudo sobre a marca Apple*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead, Berkshire. U.K.: Open University Press.
- Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Pearce, J. L. (1998). Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers. *Trends in Organizational Behavior*, 5: 31–46.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082–1096.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9 (1): 55-72.
- Pfeffer, J., Langton, N. (1993). Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Cornell University. Administrative Science Quarterly*, 38 (1993): 382-407.
- Pfeffer, J., Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Executive*, 13: 37–48.

- 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: 1–19.
- Rampl, L. V., Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48: 218–236.
- Rampl, L. V., Opitz, C., Welpe, I. M., Kenning, P. (2014). The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). *Marketing Letters*, 25: 1–14.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Reis, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Silabo.
- Reisel, W. D. (2003). Validation and measurement of perceived environmental threat as an antecedent to job insecurity. *Psychological Reports*, 93(2): 359–364.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 86: 825-36.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 257–266.
- Ritson, M. (2002). *Marketing and HR Collaborate to Harness Employer Brand Power*.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract – Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245–259.
- Ronda, L., Valor, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*.

- Rousseau, D. M., Schalk, R. (2000). Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. F. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23: 393–404.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389–400.
- Rosenblatt, Z., Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 587–605.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P., Quinn, R.T. (1997). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 83-98.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6): 323–338.
- Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R., Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22: 473–483.
- Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S., Mohr, D.C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89: 85-102.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H., Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5): 1051-1062.
- Smithson, J., Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29(5–6): 680–702.

- Spencer, D.G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3): 488-502.
- Staufenbiel, T., Konig, K. J. (2011). An evaluation of Borg's Cognitive and Affective Job Insecurity scales. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20): 1–7.
- Steel, P.D., Kammeyer-Mueller, J.D. (2002). Comparing meta-analytic moderator estimation techniques under realistic conditions. *Journal of Applied Psychology*, 87: 96–111.
- Stuart, A., Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. Em L. L. Cummings and Barry M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sullivan, J. (2004), "Eight elements of a successful employment brand", *ER Daily*.
- Sverke, M., Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review/ Psychologie Appliquee: Revue Internationale*, 51(1), 23–42.
- Sverke, M., Hellgren, J., Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3): 242–264.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 2: 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Tanwar, K., Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3): 186–206.
- Tsai, M. C., Cheng, C. C., Chang, Y. Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' satisfaction, organisational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18): 4118-4134.
- Taylor, S. (2002). *The employee retention handbook*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Underwood, R., Bond, E., Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9: 1-14.

Yeung, C., Wyer, R. Jr. (2004). Affect, appraisal and consumer judgement. *Journal of Consumer Research*, 31(2): 412-25.

Zand, D.E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17: 229 – 239.

Zak, P. J. (2017). *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*. New York.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2): 35-48.

Anexos

Anexo 1: Questionário da Investigação Científica.

Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O questionário é anónimo e estritamente confidencial.

Ao responder ao questionário, solicito que indique a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das afirmações.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que o importante é a sua sincera opinião. O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 7 minutos. O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

1 - É trabalhador?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 - Indique o nome da empresa onde trabalha (opcional)

3 - Indique o ramo de actividade da empresa onde trabalha (opcional)

4 - As afirmações que se seguem são referentes à empresa onde trabalha. Indique o grau de concordância/discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

1. As principais atividades desta empresa são interessantes.	1 2 3 4 5 6 7
2. Os projetos desta empresa são desafiantes.	1 2 3 4 5 6 7
3. As tarefas e responsabilidades nesta empresa são interessantes.	1 2 3 4 5 6 7
4. Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa não irão perder o seu emprego brevemente.	1 2 3 4 5 6 7
5. Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão conseguir manter o seu emprego.	1 2 3 4 5 6 7
6. Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa se sentem seguras em relação ao futuro do seu emprego.	1 2 3 4 5 6 7
7. Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão manter o seu emprego num futuro próximo.	1 2 3 4 5 6 7
8. A informação apresentada nos anúncios de recrutamento desta empresa é realista.	1 2 3 4 5 6 7
9. Esta empresa mantém as expectativas dos potenciais funcionários o mais realistas possível.	1 2 3 4 5 6 7

10. Esta empresa comunica os aspetos favoráveis e desfavoráveis da oferta de emprego na fase de recrutamento.	1 2 3 4 5 6 7
11. Esta empresa considera que os candidatos têm o direito de saber o que podem esperar ao entrar para a função.	1 2 3 4 5 6 7
12. Os candidatos sem perfil adequado auto-excluem-se dos processos de recrutamento.	1 2 3 4 5 6 7
13. Esta empresa paga um salário acima da média.	1 2 3 4 5 6 7
14. O salário-base nesta empresa está acima da média.	1 2 3 4 5 6 7
15. Esta empresa oferece um conjunto de compensações e benefícios interessante.	1 2 3 4 5 6 7
16. Os valores salariais estão num nível adequado, garantindo que as pessoas queiram vir trabalhar para esta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
17. A equidade na gestão de recompensas feita por esta empresa reforça a sua imagem.	1 2 3 4 5 6 7
18. O sistema de recompensas desta empresa reflete o tipo de trabalho que os funcionários fazem e o estilo de vida que levam.	1 2 3 4 5 6 7
19. Esta empresa faz uma alocação dos seus recursos de uma forma equitativa.	1 2 3 4 5 6 7
20. A compensação nesta empresa é baseada na performance.	1 2 3 4 5 6 7
21. Esta empresa preocupa-se com o bem-estar dos seus funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
22. Esta empresa atua de forma responsável com as preocupações dos funcionários	1 2 3 4 5 6 7
23. Esta empresa envolve os funcionários na tomada de decisões.	1 2 3 4 5 6 7
24. Esta empresa apoia os seus funcionários, para que eles sejam capazes de cumprir os seus objetivos mais desafiantes.	1 2 3 4 5 6 7
25. Esta empresa oferece formação, e oportunidades de desenvolvimento de competências aos seus funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
26. Esta empresa comunica de forma aberta, honesta e bidirecional.	1 2 3 4 5 6 7
27. Esta empresa auxilia no desenvolvimento da carreira dos seus funcionários (ex: mentoring, coaching, etc.).	1 2 3 4 5 6 7
28. Esta empresa proporciona aos seus colaboradores um trabalho desafiante e com significado.	1 2 3 4 5 6 7
29. Esta empresa proporciona aos seus colaboradores um bom equilíbrio na relação trabalho-vida pessoal.	1 2 3 4 5 6 7
30. Nesta empresa sinto que a liderança não está só nas palavras, mas também nas ações.	1 2 3 4 5 6 7
31. Eu sinto que, nesta empresa, a forma como a liderança atua é ética.	1 2 3 4 5 6 7
32. Sinto que nesta empresa os líderes dão o exemplo.	1 2 3 4 5 6 7
33. Nesta empresa a liderança corresponde às expectativas dos funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
34. O comportamento da liderança nesta empresa é notório e consistente.	1 2 3 4 5 6 7
35. A imagem dos líderes de topo desta empresa é apelativa.	1 2 3 4 5 6 7
36. Eu sinto que os líderes desta empresa conseguem ver para além do curto-prazo.	1 2 3 4 5 6 7
37. Eu penso que os líderes desta empresa são capazes de atuar em várias culturas.	1 2 3 4 5 6 7
38. Considero que os líderes desta empresa têm um bom entendimento dos mercados globais.	1 2 3 4 5 6 7
39. Eu sinto que os líderes desta empresa são capazes de lidar com a mudança constante.	1 2 3 4 5 6 7
40. Considero que os líderes desta empresa são capazes de melhorar a sua performance e a da sua equipa.	1 2 3 4 5 6 7
41. Esta empresa preocupa-se realmente com o bem-estar dos seus funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
42. Esta empresa tem em conta os objetivos e valores dos seus funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
43. Esta empresa preocupa-se com os seus funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
44. Esta empresa preocupa-se com as opiniões dos seus funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
45. Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles precisam de um favor especial.	1 2 3 4 5 6 7
46. Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles têm um problema.	1 2 3 4 5 6 7
47. Esta empresa desculparia um erro honesto por parte dos seus funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
48. Mesmo tendo a oportunidade, esta empresa não se iria aproveitar dos seus funcionários.	1 2 3 4 5 6 7
49. Eu considero que os funcionários se sentem orgulhosos de dizer que trabalham nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7

50. Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local reputável para se trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7
51. Eu penso que os funcionários desta empresa consideram que esta tem a fama de ser uma boa empregadora.	1 2 3 4 5 6 7
52. Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local prestigiado para se trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7
53. Eu penso que os funcionários desta empresa consideram que muitas pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
54. Eu confio nesta empresa como empregadora.	1 2 3 4 5 6 7
55. Como empregadora esta empresa é segura.	1 2 3 4 5 6 7
56. Eu acredito nesta empresa como empregadora.	1 2 3 4 5 6 7

5 - IMAGINE que nunca trabalhou nesta empresa e que NESTE MOMENTO SE ENCONTRA À PROCURA DE EMPREGO. Indique o grau de concordância/discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

1. Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
2. Eu pretendo candidatar-me a um emprego nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
3. Eu gostaria muito de trabalhar nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7

6 - As afirmações que se seguem continuam a ser referentes à empresa onde trabalha. Indique o grau de concordância/discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

1. Esta empresa tem uma situação financeira sólida.	1 2 3 4 5 6 7
2. Esta empresa desenvolve produtos e serviço inovadores.	1 2 3 4 5 6 7
3. Esta empresa é orientada para o mercado.	1 2 3 4 5 6 7
4. Esta empresa é sensível a causas sociais.	1 2 3 4 5 6 7
5. Esta empresa preocupa-se com a proteção do meio ambiente.	1 2 3 4 5 6 7
6. Esta empresa provoca sentimentos positivos.	1 2 3 4 5 6 7
7. Eu sinto emoções fortes e positivas por esta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
8. Esta empresa é uma marca emocional positiva.	1 2 3 4 5 6 7
9. Eu não penso em abandonar este emprego.	1 2 3 4 5 6 7
10. Não faz parte dos meus planos procurar um novo emprego nos próximos 12 meses.	1 2 3 4 5 6 7
11. No que depender de mim, estarei a trabalhar nesta empresa daqui a um ano.	1 2 3 4 5 6 7
12. Poder fazer parte desta empresa é fascinante.	1 2 3 4 5 6 7
13. Uma das coisas que me mais me entusiasma é poder estar envolvido no que acontece dentro desta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
14. Eu estou frequentemente por dentro do que se passa nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
15. Fazer parte desta empresa faz-me sentir "vivo".	1 2 3 4 5 6 7
16. Fazer parte desta empresa é empolgante.	1 2 3 4 5 6 7
17. Eu estou altamente envolvido nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7
18. No geral, eu sinto-me satisfeito/a com o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
19. No geral, eu gosto do meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
20. No geral, eu gosto de trabalhar nesta empresa.	1 2 3 4 5 6 7

7 – Género

- Feminino Masculino

8 – Estado Civil

- Solteiro(a)
 Casado(a)/União de Facto
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)

9 – Nível de escolaridade mais elevado que concluiu

- Ensino básico primário
 Ensino básico preparatório (6º ano)
 Ensino secundário (9º ano)
 Ensino secundário (12º ano)
 Curso profissional/artístico
 Frequência universitária/bacharelato
 Licenciatura ou superior

10 - Há quantos anos está na empresa actual?

- <1 ano
 Entre 1 e 2 anos
 Entre 3 e 5 anos
 +5 anos

11 – Ocupa uma posição de chefia?

- Sim
 Não

12 - Rendimento mensal líquido

- Entre 0 a 580 €
 Entre 580 a 1000 €
 Entre 1000 a 1500 €
 Entre 1500 a 2000 €
 + de 2000

Anexo 2: Validade Discriminante.

			Correlação Estimada	Correlação Estimada ²	AVE1	AVE2
CT	<-->	SE	0,638	0,407044	0,827	0,783
CT	<-->	P	0,554	0,306916	0,827	0,666
CT	<-->	Sal	0,411	0,168921	0,827	0,887
CT	<-->	EU	0,505	0,255025	0,827	0,787
CT	<-->	PC	0,592	0,350464	0,827	0,779
CT	<-->	L	0,48	0,2304	0,827	0,817
CT	<-->	Su	0,524	0,274576	0,827	0,857
CT	<-->	Pr	0,58	0,3364	0,827	0,84
CT	<-->	C	0,62	0,3844	0,827	0,91
CT	<-->	EB	0,586	0,343396	0,827	0,858
CT	<-->	IO	0,621	0,385641	0,827	0,538
CT	<-->	Em	0,618	0,381924	0,827	0,894
CT	<-->	IP	0,473	0,223729	0,827	0,839
CT	<-->	En	0,676	0,456976	0,827	0,837
CT	<-->	S	0,666	0,443556	0,827	0,865
SE	<-->	P	0,61	0,3721	0,783	0,666
SE	<-->	Sal	0,366	0,133956	0,783	0,887
SE	<-->	EU	0,405	0,164025	0,783	0,787
SE	<-->	PC	0,541	0,292681	0,783	0,779
SE	<-->	L	0,483	0,233289	0,783	0,817
SE	<-->	Su	0,529	0,279841	0,783	0,857
SE	<-->	Pr	0,546	0,298116	0,783	0,84
SE	<-->	C	0,668	0,446224	0,783	0,91
SE	<-->	EB	0,497	0,247009	0,783	0,858
SE	<-->	IO	0,478	0,228484	0,783	0,538
SE	<-->	Em	0,541	0,292681	0,783	0,894
SE	<-->	IP	0,462	0,213444	0,783	0,839
SE	<-->	En	0,56	0,3136	0,783	0,837
SE	<-->	S	0,59	0,3481	0,783	0,865
P	<-->	Sal	0,576	0,331776	0,666	0,887
P	<-->	EU	0,751	0,564001	0,666	0,787
P	<-->	PC	0,808	0,652864	0,666	0,779
P	<-->	L	0,769	0,591361	0,666	0,817
P	<-->	Su	0,777	0,603729	0,666	0,857
P	<-->	Pr	0,744	0,553536	0,666	0,84
P	<-->	C	0,762	0,580644	0,666	0,91
P	<-->	EB	0,675	0,455625	0,666	0,858
P	<-->	IO	0,664	0,440896	0,666	0,538
P	<-->	Em	0,76	0,5776	0,666	0,894
P	<-->	IP	0,648	0,419904	0,666	0,839
P	<-->	En	0,721	0,519841	0,666	0,837

P	<-->	S	0,716	0,512656	0,666	0,865
Sal	<-->	EU	0,664	0,440896	0,887	0,787
Sal	<-->	PC	0,594	0,352836	0,887	0,779
Sal	<-->	L	0,547	0,299209	0,887	0,817
Sal	<-->	Su	0,587	0,344569	0,887	0,857
Sal	<-->	Pr	0,609	0,370881	0,887	0,84
Sal	<-->	C	0,536	0,287296	0,887	0,91
Sal	<-->	EB	0,493	0,243049	0,887	0,858
Sal	<-->	IO	0,54	0,2916	0,887	0,538
Sal	<-->	Em	0,545	0,297025	0,887	0,894
Sal	<-->	IP	0,445	0,198025	0,887	0,839
Sal	<-->	En	0,576	0,331776	0,887	0,837
Sal	<-->	S	0,566	0,320356	0,887	0,865
EU	<-->	PC	0,846	0,715716	0,787	0,779
EU	<-->	L	0,81	0,6561	0,787	0,817
EU	<-->	Su	0,787	0,619369	0,787	0,857
EU	<-->	Pr	0,737	0,543169	0,787	0,84
EU	<-->	C	0,692	0,478864	0,787	0,91
EU	<-->	EB	0,603	0,363609	0,787	0,858
EU	<-->	IO	0,648	0,419904	0,787	0,538
EU	<-->	Em	0,716	0,512656	0,787	0,894
EU	<-->	IP	0,576	0,331776	0,787	0,839
EU	<-->	En	0,735	0,540225	0,787	0,837
EU	<-->	S	0,664	0,440896	0,787	0,865
PC	<-->	L	0,909	0,826281	0,779	0,839
PC	<-->	Su	0,949	0,900601	0,779	0,857
PC	<-->	Pr	0,792	0,627264	0,779	0,84
PC	<-->	C	0,809	0,654481	0,779	0,91
PC	<-->	EB	0,713	0,508369	0,779	0,858
PC	<-->	IO	0,742	0,550564	0,779	0,599
PC	<-->	Em	0,826	0,682276	0,779	0,894
PC	<-->	IP	0,622	0,386884	0,779	0,839
PC	<-->	En	0,841	0,707281	0,779	0,837
PC	<-->	S	0,79	0,6241	0,779	0,865
L	<-->	Su	0,906	0,820836	0,817	0,857
L	<-->	Pr	0,754	0,568516	0,817	0,84
L	<-->	C	0,807	0,651249	0,817	0,91
L	<-->	EB	0,664	0,440896	0,817	0,858
L	<-->	IO	0,748	0,559504	0,817	0,599
L	<-->	Em	0,804	0,646416	0,817	0,894
L	<-->	IP	0,673	0,452929	0,817	0,839
L	<-->	En	0,792	0,627264	0,817	0,837
L	<-->	S	0,717	0,514089	0,817	0,865
Su	<-->	Pr	0,8	0,64	0,857	0,84
Su	<-->	C	0,808	0,652864	0,857	0,91

Su	<-->	EB	0,709	0,502681	0,857	0,858
Su	<-->	IO	0,699	0,488601	0,857	0,538
Su	<-->	Em	0,824	0,678976	0,857	0,894
Su	<-->	IP	0,604	0,364816	0,857	0,839
Su	<-->	En	0,803	0,644809	0,857	0,837
Su	<-->	S	0,765	0,585225	0,857	0,865
Pr	<-->	C	0,82	0,6724	0,84	0,91
Pr	<-->	EB	0,811	0,657721	0,84	0,858
Pr	<-->	IO	0,743	0,552049	0,84	0,599
Pr	<-->	Em	0,787	0,619369	0,84	0,894
Pr	<-->	IP	0,649	0,421201	0,84	0,839
Pr	<-->	En	0,846	0,715716	0,84	0,837
Pr	<-->	S	0,793	0,628849	0,84	0,865
C	<-->	EB	0,757	0,573049	0,91	0,858
C	<-->	IO	0,753	0,567009	0,91	0,538
C	<-->	Em	0,821	0,674041	0,91	0,894
C	<-->	IP	0,648	0,419904	0,91	0,839
C	<-->	En	0,8	0,64	0,91	0,837
C	<-->	S	0,793	0,628849	0,91	0,865
EB	<-->	IO	0,691	0,477481	0,858	0,538
EB	<-->	Em	0,773	0,597529	0,858	0,894
EB	<-->	IP	0,636	0,404496	0,858	0,839
EB	<-->	En	0,812	0,659344	0,858	0,837
EB	<-->	S	0,796	0,633616	0,858	0,865
IO	<-->	Em	0,831	0,690561	0,538	0,894
IO	<-->	IP	0,606	0,367236	0,538	0,839
IO	<-->	En	0,768	0,589824	0,538	0,837
IO	<-->	S	0,738	0,544644	0,538	0,865
Em	<-->	IP	0,704	0,495616	0,894	0,839
Em	<-->	En	0,866	0,749956	0,894	0,837
Em	<-->	S	0,808	0,652864	0,894	0,865
IP	<-->	En	0,765	0,585225	0,839	0,837
IP	<-->	S	0,759	0,576081	0,839	0,865
En	<-->	S	0,881	0,776161	0,837	0,865

Legenda: <--> (Correlação); CT (Conteúdo de Trabalho); SE (Segurança de Trabalho); P (Descrição do Cargo); Sal (Salário); EU (Equidade); PC (Contracto Psicológico); L (Liderança); Su (Suporte Organizacional); Pr (Prestígio); C (Confiança); EB (Employer Brand Attractiveness); IO (Imagem Organizacional); Em (Emoções); IP (Intenção de Permanecer); En (Envolvimento); S (Satisfação).