

Cátia Ferreira

*Employer Brand e os seus
determinantes:
A perspetiva dos atuais colaboradores*

Dissertação Mestrado em Marketing
Setembro/2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Cátia Ferreira

Employer brand e os seus determinantes: A perspetiva dos atuais colaboradores

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor João Pedro Dias Fontes da Costa

Coimbra, 2017

Dedicatória

*Aos meus pais e aos meus avós,
por me incentivarem a ir sempre mais longe.*

Agradecimentos

A conclusão desta etapa teve o empurrão de várias pessoas, além de muitas horas de trabalho. Assim, tenho de agradecer em primeiro lugar ao meu orientador, Professor Doutor João Fontes da Costa, pela paciência, incentivo, motivação, interesse, disponibilidade e orientação que foram fundamentais para terminar esta jornada de uma forma vitoriosa. Sempre viu este estudo como “nosso” e sempre questionou tudo, levando a várias alterações ao longo do trabalho que se mostraram bastante importantes. Obrigada por levar este trabalho mais além, espero estar à altura do desafio que nos espera.

Aos meus pais e aos meus avós (segundos pais), Anabela, Carlos, Manuela e Rogério, que me incentivaram a ir mais longe, mas que ao mesmo tempo não ficaram por aí, acompanhando-me nesta jornada. Obrigada pela vossa ajuda incansável na divulgação do meu questionário. Foram, sem dúvida uma peça fundamental no atingimento dos meus objetivos. São e sempre serão as pessoas que mais respeito e admiro. Obrigada por terem feito de mim aquilo que sou hoje.

A toda a família e amigos pelo incentivo e pelo contributo na divulgação do questionário. Obrigada por acederem aos meus pedidos de ajuda, nunca me esquecerei.

Ao meu namorado, Hugo, pela paciência, pelo incentivo e pela compreensão. Obrigada por compreenderes a minha indisponibilidade.

À minha amiga Verónica que sempre me ajudou e apoiou nas minhas dúvidas. Porque percorremos este caminho juntas, obrigada e boa sorte.

Não poderia deixar de agradecer aos meus Professores de licenciatura, Professor António Calheiros e Professor Wander de Carvalho, pelo gosto que me inculcaram pelos Recursos Humanos. Obrigada pelo vosso reconhecimento e pela vossa paixão e dedicação às pessoas.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta etapa o meu muito obrigada.

Resumo

O conceito de *Employer Brand* tem ganho cada vez mais importância na chamada economia do conhecimento. A tendência é para que os recursos se tornem todos replicáveis, de organização para organização, devido ao avanço tecnológico. No entanto, as pessoas são o recurso valioso, raro, inimitável e sustentável que pode contribuir para a vantagem competitiva de uma empresa, diferenciando-a das demais. Neste contexto, o *Employer Brand* torna-se fundamental na medida em que contribui para a lealdade, a satisfação e a performance individual dos colaboradores, bem como para a performance organizacional.

Dada a importância do tema para a gestão, a presente dissertação tem como objetivo apresentar um modelo conceitual que identifique os antecedentes e consequentes do *Employer Brand*, da perspectiva dos atuais colaboradores. A identificação dos determinantes do *Employer Brand* permitirá às empresas focar os seus esforços na construção da sua marca de uma forma eficaz e eficiente.

Para a validação do modelo foram recolhidos dados primários através de um questionário *online*, o qual foi aplicado a uma amostra de 360 pessoas. Os resultados corroboraram a literatura no que diz respeito à multidimensionalidade do *Employer Brand*, na medida em que este é um conceito complexo. De acordo com Biswas e Suar (2014) este conceito é composto pelo *Brand Equity*, decomposto em *Brand Endorsement*, Comportamento Consistente com a Marca e Fidelidade à Marca (King *et al.*, 2012), pelo *Engagement* e pela Atração e Retenção de Talento. Foi possível verificar que o Prestígio Externo Percebido representa a variável que influencia todas as dimensões que constituem o *Employer Brand* e que, por outro lado, os Benefícios Económicos não têm impacto em nenhuma das dimensões do *Employer Brand*. Os restantes antecedentes do *Employer Brand*, nomeadamente, os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa e com o Desenvolvimento, os Benefícios Psicológicos, o Suporte Organizacional Percebido e a Confiança Organizacional influenciam pelo menos uma das dimensões do *Employer Brand*. Quanto à Satisfação no Trabalho, à Performance no Trabalho, à Performance Organizacional Percebida e à Lealdade à Marca

Empregador todas sofrem influência de pelo menos três das cinco dimensões do *Employer Brand*.

Palavras-chave: *Employer Brand*; Antecedentes; Consequentes; Lealdade à Marca Empregador; Confiança Organizacional

Abstract

The Employer Brand concept has gained even more importance in the so called knowledge economy. The trend is that resources are replicable, from organization to organization, due to the technological advance. However, the people are a valuable, rare, inimitable and a sustainable resource that can contribute to the competitive advantage of a company, differentiating it from the others. Thus being said the Employer Brand became essential because it contributes to employees loyalty, satisfaction and individual performance, as well as organizational performance.

Given the importance of this subject for the management, the present dissertation aims to come up with a conceptual framework that identifies the antecedents and consequents of Employer Brand, from the current employees' perspective. The identification of the Employer Brand determinants will allow companies to focus their efforts in the brand's construction in a more effective and efficient way.

To validate the model primary data was collected through an online survey, which was applied to a sample of 360 people. The results corroborated the literature regarding Employer Brand multidimensionality, acknowledging the complexity of the concept. According to Biswas e Suar (2014) this concept is comprised by Brand Equity, decomposed into Brand Endorsement, Brand Consistent Behavior and Brand Allegiance (King *et al.*, 2012), by Engagement and by Attraction and Retention of Talents. It was possible to verify that Perceived External Prestige represents the variable that influence all the Employer Brand dimensions and, on the other hand, the Economic Benefits have no impact on any of the Employer Brand dimensions. The remaining Employer Brand antecedents, namely, the Functional Benefits related to the Tasks and to the Development, the Psychological Benefits, the Perceived Organizational Support and the Organizational Trust influence at least one of the Employer Brand dimensions. Regarding Job Satisfaction, Job Performance, Perceived Organizational Performance and Employer Brand Loyalty they all suffer influence of at least three of the five Employer Brand dimensions.

Keywords: Employer Brand; Antecedents; Consequents; Employer Brand Loyalty; Organizational Trust

Índice

I.	Introdução.....	1
1.1.	Problema de Pesquisa e Objetivos.....	1
1.2.	Relevância do Tema	2
1.3.	Estrutura da Dissertação.....	4
II.	Revisão da literatura.....	5
2.1.	Introdução.....	5
2.2.	Employer Brand	5
2.3.	Antecedentes do Employer Brand	9
2.3.1.	Proposta de Valor do Empregador	9
2.3.2.	Suporte Organizacional Percebido.....	11
2.3.3.	Confiança Organizacional.....	12
2.3.4.	Prestígio Externo Percebido.....	13
2.4.	Consequentes do Employer Brand	14
2.4.1.	Satisfação no Trabalho.....	14
2.4.2.	Performance no Trabalho	15
2.4.3.	Performance Organizacional Percebida.....	17
2.4.4.	Lealdade à Marca Empregador	18
2.5.	Conclusão	19
III.	Quadro Concetual e Metodologia	21
3.1.	Introdução.....	21
3.2.	Quadro Concetual	21
3.2.1.	Paradigma da Investigação	21
3.2.2.	Quadro Concetual	21

3.2.3.	Levantamento das Hipóteses	23
3.3.	Metodologia	27
3.3.1.	Operacionalização das Variáveis	28
3.3.2.	Seleção da População e Amostra	37
3.3.3.	Método de Recolha de Dados	38
3.3.4.	Elaboração do Questionário.....	38
3.3.5.	Formato e Terminologia das Questões	40
3.3.6.	Caracterização da Amostra	40
3.4.	Análise Estatística dos Dados	44
3.4.1.	Reversão dos Itens Formulados de Forma Negativa nas Escalas.....	44
3.4.2.	Análise Descritiva das Variáveis	44
3.4.3.	Análise Fatorial Confirmatória e Alfa de Cronbach.....	56
3.4.4.	Constituição Final das Variáveis.....	58
3.4.5.	Reformulação do Modelo Concetual	70
3.4.6.	Regressão Linear Múltipla	75
3.5.	Conclusão	89
IV.	Discussão dos Resultados	91
4.1.	Introdução.....	91
4.2.	Considerações	91
4.3.	Teste de Hipóteses	92
4.3.1.	Hipóteses Referentes aos Antecedentes do Employer Brand	92
4.3.2.	Hipóteses Referentes aos Consequentes do Employer Brand.....	95
4.3.3.	Hipóteses Referentes aos Determinantes da Confiança Organizacional	97

4.4.	Conclusões	97
V.	Conclusão.....	99
5.1.	Respostas aos Objetivos Estabelecidos	99
5.2.	Contribuições Acadêmicas.....	101
5.3.	Contribuições para a Gestão.....	102
5.4.	Limitações da Pesquisa	103
5.5.	Sugestões para Futuras Investigações	104
	Referências Bibliográficas	107
	Apêndices.....	117
	Anexos 129	
	Anexo I.....	130
	Anexo II.....	131
	Anexo III.....	133
	Anexo IV.....	135
	Anexo V.....	137
	Anexo VI.....	139
	Anexo VII.....	141
	Anexo VIII.....	142
	Anexo IX.....	144
	Anexo X.....	146
	Anexo XI.....	148

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Hipóteses.....	26
Tabela 2 – Escala do <i>Employer Brand</i>	29
Tabela 3 - Escala da Proposta de Valor do Empregador	31
Tabela 4 – Escala do Suporte Organizacional Percebido.....	32
Tabela 5 – Escala da Confiança Organizacional.....	33
Tabela 6 – Escala do Prestígio Externo Percebido.....	34
Tabela 7 - Escala da Satisfação no Trabalho.....	35
Tabela 8 - Escala da Performance no Trabalho	36
Tabela 9 – Escala de Performance Organizacional Percebida.....	36
Tabela 10 - Escala de Lealdade à Marca Empregador	37
Tabela 11 – Resumo da estrutura do questionário	39
Tabela 12 – Frequências - Sexo dos Inquiridos	40
Tabela 13 - Frequências – Faixa Etária dos Inquiridos	41
Tabela 14 - Frequências – Estado Civil dos Inquiridos.....	41
Tabela 15 - Frequências – Nível de Escolaridade dos Inquiridos	41
Tabela 16 - Frequências – Profissão dos Inquiridos	42
Tabela 17 - Frequências – Faixa Salarial dos Inquiridos	42
Tabela 18 - Frequências – Modalidade do Contrato de Trabalho dos Inquiridos.....	43
Tabela 19 - Frequências – Tipologia do Contrato de Trabalho dos Inquiridos	43
Tabela 20 - Frequências – Empresa com a qual os Inquiridos assinaram Contrato de Trabalho	43
Tabela 21 - Frequências – Posição Hierárquica dos Inquiridos.....	43
Tabela 22 – Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BE	44
Tabela 23 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - CCM	45
Tabela 24 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva – FM	46
Tabela 25 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - ENG	46
Tabela 26 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - ART.....	47

Tabela 27 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BEc.....	48
Tabela 28 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BFT.....	49
Tabela 29 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BFD	50
Tabela 30 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BP.....	50
Tabela 31 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - SOP	51
Tabela 32 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - CO	52
Tabela 33 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - PEP.....	52
Tabela 34 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - ST	53
Tabela 35 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - PT.....	54
Tabela 36 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - POP	54
Tabela 37 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - LME.....	55
Tabela 38 – Interpretação do KMO relativamente à adequação da Análise Fatorial.....	57
Tabela 39 - Interpretação do Alfa de Cronbach	58
Tabela 40 – Constituição Final das Variáveis	60
Tabela 41 – Resumo da Análise Fatorial das variáveis multidimensionais	63
Tabela 42 – Correlações item-total.....	64
Tabela 43 – Correlação inter-itens - BE.....	66
Tabela 44 - Correlação inter-itens - CCM	66
Tabela 45 - Correlação inter-itens - FM	66
Tabela 46 - Correlação inter-itens - ART	67
Tabela 47 - Correlação inter-itens - ENG.....	67
Tabela 48 - Correlação inter-itens - BEc.....	68
Tabela 49 - Correlação inter-itens - BFT.....	68
Tabela 50 - Correlação inter-itens - BFD	68
Tabela 51 - Correlação inter-itens - BP	68
Tabela 52 - Correlação inter-itens - SOP	69
Tabela 53 - Correlação inter-itens - CO	69
Tabela 54 - Correlação inter-itens - PEP.....	69
Tabela 55 - Correlação inter-itens - POP.....	69

Tabela 56 - Correlação inter-itens - ST	70
Tabela 57 - Correlação inter-itens - PT	70
Tabela 58 - Correlação inter-itens - LME	70
Tabela 59 – Reformulação das Hipóteses	73
Tabela 60 – Análise de regressão linear múltipla: determinantes do <i>Brand Endorsement</i>	78
Tabela 61 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes do Comportamento Consistente com a Marca	79
Tabela 62 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Fidelidade à Marca	80
Tabela 63 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes do <i>Engagement</i>	81
Tabela 64 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Atração e Retenção de Talentos	82
Tabela 65 – Resumo dos Betas dos Antecedentes.....	83
Tabela 66 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Satisfação no Trabalho..	84
Tabela 67 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Performance no Trabalho	85
Tabela 68 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Performance Organizacional Percebida	86
Tabela 69 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Lealdade à Marca Empregador	87
Tabela 70 – Resumo dos Betas dos Consequentes	88
Tabela 71 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Confiança Organizacional	88
Tabela 72 – Resumo dos coeficientes de determinação ajustados do modelo concetual	89
Tabela 73 - Resumo da Análise das Hipóteses dos Antecedentes do <i>Employer Brand</i>	94
Tabela 74 - Resumo da Análise das Hipóteses dos Consequentes do <i>Employer Brand</i>	96
Tabela 75 – Resumo da Análise das Hipóteses dos Determinantes da Confiança Organizacional	97
Tabela 76 – Tabela de Coeficientes BrandEndor – 1ª Iteração	131
Tabela 77 - Tabela de Coeficientes BrandEndor – 3ª Iteração.....	132

Tabela 78 - Tabela de Coeficientes CompConsMar – 1ª Iteração.....	133
Tabela 79 - Tabela de Coeficientes CompConsMar – 6ª Iteração.....	134
Tabela 80 - Tabela de Coeficientes FidelMar – 1ª Iteração	135
Tabela 81 - Tabela de Coeficientes FidelMar – 5ª Iteração	136
Tabela 82 - Tabela de Coeficientes Engage – 1ª Iteração	137
Tabela 83 - Tabela de Coeficientes Engage – 3ª Iteração	138
Tabela 84 - Tabela de Coeficientes AtrRetTal – 1ª Iteração	139
Tabela 85 - Tabela de Coeficientes AtrRetTal – 3ª Iteração	140
Tabela 86 - Tabela de Coeficientes SatisTrabalho.....	141
Tabela 87 - Tabela de Coeficientes PerforTrabalho – 1ª Iteração	142
Tabela 88 - Tabela de Coeficientes PerforTrabalho – 3ª Iteração	143
Tabela 89 - Tabela de Coeficientes PerfOrgPerce – 1ª Iteração	144
Tabela 90 - Tabela de Coeficientes PerfOrgPerce – 2ª Iteração	145
Tabela 91 - Tabela de Coeficientes LealMar – 1ª Iteração.....	146
Tabela 92 - Tabela de Coeficientes LealMar – 3ª Iteração.....	147
Tabela 93 - Tabela de Coeficientes ConfOrg.....	148

I. Introdução

A gestão de marcas tem como principais objetivos a atração, retenção e o envolvimento dos clientes através da criação de valor na mente dos consumidores (Mandal e Krishnan, 2013; Fernandez-Lores *et al.*, 2016). O *Employer Brand* surge com esta mesma filosofia, mas voltada para os clientes internos da organização – os colaboradores (Mandal e Krishnan, 2013; Fernandez-Lores *et al.*, 2016). Assim, como a marca de um produto espelha determinadas qualidades, percepções, uma determinada imagem e experiência aos seus clientes, também o *Employer Brand* representa o mesmo, mas para os seus colaboradores, quer atuais quer potenciais (Mandal e Krishnan, 2013).

O *Employer Brand* representa a identidade diferenciável e única de uma empresa como empregadora, junto de potenciais e atuais colaboradores, (Backhaus e Tikoo, 2004).

Todas as empresas têm uma marca empregador tenham ou não consciência disso (Ambler e Barrow, 1996; Robertson e Khatibi, 2012; Mandal e Krishnan, 2013). O estudo realizado por Robertson e Khatibi (2012) conclui que na ausência de uma estratégia de *Employer Brand*, outras variáveis contribuem para construir uma determinada imagem, tais como a identidade da empresa, a identidade organizacional e a identidade da marca do produto. Assim, torna-se fundamental controlar a imagem que passa para fora.

1.1. Problema de Pesquisa e Objetivos

A presente dissertação tem como objetivo focar os atuais colaboradores, de forma a perceber as percepções destes relativamente à sua marca empregador (Rampl, 2014), com o objetivo último de identificar as variáveis que contribuem para esta, bem como as consequências da mesma. A compreensão dos determinantes do *Employer Brand* permitirá às empresas focar os seus esforços na construção da sua marca de uma forma eficiente e eficaz, de modo a atingir aos resultados esperados, tais como a lealdade dos colaboradores.

Neste contexto, a questão a que se pretende dar resposta com este estudo é:

Da perspetiva dos atuais colaboradores, quais as variáveis que influenciam o *Employer Brand* e quais as suas consequências?

Além do objetivo principal, foram também estabelecidos objetivos secundários como:

(1) Propor um novo modelo conceitual de antecedentes e consequentes do *Employer Brand*, no âmbito dos atuais colaboradores;

(2) Verificar se as variáveis Proposta de Valor do Empregador, Suporte Organizacional Percebido, Confiança Organizacional e Prestígio Externo Percebido se comprovam como antecedentes do *Employer Brand*;

(3) Verificar qual das variáveis mais contribui para o *Employer Brand*;

(4) Verificar se a Performance no Trabalho, a Satisfação no Trabalho, a Performance Organizacional Percebida e a Lealdade à Marca Empregador se comprovam como consequentes do *Employer Brand*; e

(5) Verificar se o Suporte Organizacional Percebido e o Prestígio Externo Percebido se comprovam como determinantes da Confiança Organizacional.

De forma a dar resposta aos objetivos que se pretende atingir foi elaborado um questionário *online* que deverá ser divulgado junto do público-alvo, ou seja, das pessoas empregadas. A informação recolhida deverá ser, posteriormente, analisada com recurso ao método dos mínimos quadrados e ao *software* SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*.

1.2. Relevância do Tema

O *Employer Brand* tem vindo a ganhar importância devido a fatores como o “poder do *branding*, o aumento do foco no *Engagement* dos colaboradores, a guerra de talentos e o impacto das práticas de recursos humanos nos negócios”ⁱ(CIPD, 2007 *apud* Biswas e Suar, 2014, p. 58). Além disso, o *Employer Brand* é fundamental num mercado cada vez mais competitivo, onde a diferenciação se torna um ponto fulcral para o sucesso. De acordo com a abordagem baseada nos recursos (Barney, 1991), a vantagem competitiva de uma empresa poderá advir das características dos recursos que possui. Segundo, Barney (1991) uma

ⁱ Tradução livre da autora. No original “*the power of branding, the increasing focus on employee Engagement, the war for talent, and the impact of HR practices on business*” (Biswas e Suar, 2014, p. 58).

empresa tem vantagem competitiva sustentável sempre que implementa uma estratégia que não está a ser implementada pelos seus atuais ou potenciais concorrentes e “quando as outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios que decorrem desta estratégia”ⁱⁱ. Neste contexto, recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis e sustentáveis podem contribuir para a vantagem competitiva de uma empresa. O talento da força de trabalho de uma organização é um dos recursos que possui estas mesmas características, contribuindo para o sucesso da mesma (Barney, 1991; Backhaus e Tikoo, 2004; Biswas e Suar, 2014).

Outro dos aspetos que torna este tema relevante é o facto de nos encontrarmos numa economia do conhecimento. As pessoas tornam-se um trunfo para as organizações, uma vez que as capacidades intelectuais dos colaboradores se tornam essenciais para o desenvolvimento das empresas e muito mais valiosas do que os recursos físicos e naturais (Powell e Snellman, 2004). Neste contexto, o *Employer Brand* permite às empresas diferenciarem-se, atraindo talentos que contribuirão para o desenvolvimento da organização (Ewing, Pitt, Bussy, e Berthon, 2002). Além disso, há uma tendência crescente para os indivíduos trocarem de trabalho, tendo como objetivo último a empregabilidade, através do desenvolvimento de novas competências (Direnzo e Greenhaus, 2011).

Uma outra razão para o presente estudo prende-se com o facto de haver poucos trabalhos a analisar o impacto que o *Employer Brand* tem sobre os atuais colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004; Biswas e Suar, 2014). Por outro lado, existem muitos estudos focando o impacto do *Employer Brand* nos potenciais colaboradores (Elving *et al.*, 2013; Rampl, 2014; Eldin Aboul-Ela, 2016). Deste modo, esta pesquisa permitirá identificar os determinantes do *Employer Brand* na perspetiva dos atuais colaboradores.

ⁱⁱ Tradução livre da autora. No original “when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy”(J. Barney, 1991, p. 102).

1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos. No primeiro é apresentada a introdução ao objeto do estudo, bem como o problema ao qual este pretende dar resposta, os objetivos do mesmo e uma exposição sobre a relevância do tema.

No segundo capítulo, é apresentada a revisão de literatura, começando pela variável em estudo, o *Employer Brand*, passando posteriormente pelos vários antecedentes e consequentes do mesmo.

No terceiro capítulo, são apresentados o modelo concetual, as hipóteses em estudo, a metodologia de investigação e, por fim, a análise estatística dos dados. Na análise estatística dos dados, após a descrição dos mesmos, é realizada a análise fatorial seguida da análise da consistência interna das escalas, através do Alfa de Cronbach. Posteriormente é apresentada a constituição final das variáveis originando a consequente reformulação do modelo concetual e respetivas hipóteses. Por fim, são realizadas as regressões lineares múltiplas.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados e respetivas interpretações, assim como a análise das hipóteses anteriormente levantadas.

No quinto capítulo, é apresentada a conclusão do estudo, indicando as respostas aos objetivos e à questão inicialmente levantada, bem como as contribuições académicas e de gestão, as limitações e as sugestões para futuras investigações.

II. Revisão da literatura

2.1. Introdução

O presente capítulo pretende enquadrar teoricamente a variável em estudo, o *Employer Brand*, assim como as variáveis que constituem os seus antecedentes e os seus consequentes, com o objetivo de melhorar a compreensão do tema e do objetivo do estudo.

2.2. *Employer Brand*

O conceito de marca surge no marketing como um “nome, termo, sinal, símbolo ou *design* ou a combinação deles destinados a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los da concorrência”ⁱⁱⁱ (Kotler e Gertner, 2002, p. 249), de acordo com a Associação de Marketing Americana. De acordo com Backhaus e Tikoo (2004, p. 501), as marcas são consideradas um dos ativos mais importantes de uma organização. A marca tem como objetivo a diferenciação de produtos e serviços, mas ao longo do tempo tem vindo a ser utilizada em pessoas, lugares e empresas (Backhaus e Tikoo, 2004).

Ao longo do tempo tem havido uma tendência para a utilização dos mais variados termos do marketing no campo dos recursos humanos (Ambler e Barrow, 1996; Backhaus e Tikoo, 2004; Moroko e Uncles, 2009). Esta tendência tem-se verificado devido ao facto de nos encontrarmos na economia do conhecimento, onde as pessoas se tornam num trunfo para as organizações, uma vez que as capacidades intelectuais dos colaboradores se tornam essenciais para o desenvolvimento das empresas e, muito mais valiosas do que os recursos físicos e naturais (Powell e Snellman, 2004). Neste contexto, as empresas sentem a necessidade de se distinguirem através do *Employer Brand* (ou marca empregador). Assim, o *Employer Brand* surge como uma forma de diferenciação da empresa como empregadora das empresas suas concorrentes, destacando os aspetos que a tornam única (Backhaus e Tikoo, 2004).

ⁱⁱⁱ Tradução livre da autora. No original “name, term, sign, symbol or design, or a combination of them intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition” (Kotler e Gertner, 2002, p. 249).

No contexto dos recursos humanos, a utilização da marca tem como objetivo promover a experiência de trabalho que a empresa oferece, correspondendo esta ao produto no âmbito do marketing e os atuais e potenciais colaboradores são os clientes desta marca e “produto” (Moroko e Uncles, 2009).

Os autores Ambler e Barrow (1996) introduziram o conceito de *Employer Brand* definindo-o como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo trabalho e identificados com a empresa empregadora”^{iv} (Ambler e Barrow, 1996, p. 3). Os autores Backhaus e Tikoo (2004) salientam o carácter diferenciador da marca empregador relativamente aos seus concorrentes.

Inicialmente, o *Employer Brand* era utilizado como uma forma de “desenvolver uma reputação externa distintiva”^v, limitando a sua aplicação à comunicação dos esforços realizados junto dos potenciais colaboradores. No entanto, atualmente a abordagem do *Employer Brand* é mais integradora, “alinhando as promessas de recrutamento externo com a experiência interna dos colaboradores e o desenvolvimento do *Employer Brand* com a marca *corporate* e de cliente”^{vi} (Barrow, S. e Mosley, R., 2005 *apud* R. W. Mosley, 2007, p. 130). Neste contexto, o *Employer Brand* apresenta uma vertente externa e outra vertente interna. O *Employer Brand* externo relaciona-se com os esforços de marketing da organização junto de potenciais colaboradores com o objetivo de atrair os maiores talentos, pelo facto de ser um “empregador de eleição”^{vii} (Backhaus e Tikoo, 2004; Mosley, 2007; Hillebrandt e Ivens, 2013; Rampl, 2014). Por outro lado, o *Employer Brand* interno foca os colaboradores atuais, tendo como finalidade expô-los à proposta de valor da empresa como marca empregadora (Hillebrandt e Ivens, 2013). Isto permite contruir uma cultura organizacional única e

^{iv} Tradução livre da autora. No original “*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*” (Ambler e Barrow, 1996, p. 3).

^v Tradução livre da autora. No original “*develop a distinctive external reputation*” (R. W. Mosley, 2007, p. 130).

^{vi} Tradução livre da autora. No original “*aligning external recruitment promises with the internal employee experience, and employer brand development with the corporate and customer brand*” (Barrow, S. e Mosley, R., 2005 *apud* R. W. Mosley, 2007, p. 130)

^{vii} Tradução livre da autora. No original “*employer of choice*” (Backhaus e Tikoo, 2004; Mosley, 2007; Hillebrandt e Ivens, 2013; Rampl, 2014).

diferenciadora envolta nos objetivos organizacionais (Backhaus e Tikoo, 2004), contribuindo para a retenção dos colaboradores (Ambler e Barrow, 1996; Backhaus e Tikoo, 2004; Mandal e Krishnan, 2013; Biswas e Suar, 2014).

Ao longo do tempo muitos estudos foram feitos focando o *Employer Brand* como uma ferramenta para a atração de potenciais colaboradores (Elving *et al.*, 2013; Rampl, 2014; Eldin Aboul-Ela, 2016). No entanto, poucos estudos abordam o papel do *Employer Brand* na retenção dos atuais colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004; Biswas e Suar, 2014). O autor Rampl (2014), no seu estudo sobre as variáveis que determinam o facto de uma marca empregadora ser a primeira a ser escolhida, indica nas limitações e futuras investigações que existe a necessidade de “investigar os potenciais colaboradores e as suas perceções acerca da sua atual marca empregadora”^{viii}.

O conceito de *Employer Brand* é complexo, agregando em si três componentes, de acordo com Biswas e Suar (2014), são eles: o (1) *Employer Brand Equity*, a (2) Fidelidade à Marca e o *Engagement* dos colaboradores e a (3) Atração e Retenção de Talentos.

Considera-se por *Brand Equity* o “conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca que acrescenta ou subtrai valor ao fornecido pela marca do produto ou serviço à empresa e aos seus clientes”^{ix} (Aaker, 1991 *apud* Chen, 2010, p. 310). Assim, poderá considerar-se que o *Employer Brand Equity* agrega em si os ativos e passivos vinculados à marca empregador que acrescentam ou subtraem valor à empresa como empregadora.

Segundo Yoo *et al.* (2000), o *Brand Equity* é um conceito multidimensional, sendo que diferentes autores consideram diferentes dimensões (Yoo *et al.*, 2000). Desta forma, os autores King *et al.* (2012), tendo em conta esta multidimensionalidade, consideram que o *Employer Brand Equity* resulta de um conjunto de três componentes que representam os

^{viii} Tradução livre da autora. No original “to investigate current employees and their perceptions of their actual employer brand” (Rampl, 2014, p. 1496).

^{ix} Tradução livre da autora. No original “set of assets and liabilities linked to a brand that add to or subtract from the value provided by the branded product or service to the company and its customers” (Aaker, 1991 *apud* Chen, 2010).

comportamentos atuais e as intenções futuras dos colaboradores: (1) *Brand Endorsement*; (2) Comportamento Consistente com a Marca e; (3) Fidelidade à Marca.

O *Brand Endorsement* diz respeito à comunicação positiva que os colaboradores fazem da empresa no exterior (Xiong *et al.*, 2013), recomendando a organização (marca) junto de terceiros (King *et al.*, 2012). Esta variável é considerada um fator crítico para o sucesso da marca empregador (Henkel *et al.*, 2007), uma vez que as pessoas confiam mais no que os colaboradores dizem a respeito da organização do que aquilo que é referido em publicidades (Mosley, 2015).

O Comportamento Consistente com a Marca (ou comportamento da cidadania da marca) constitui o comportamento dos empregados que apesar de, muitas das vezes, não descrito vai ao encontro dos valores da marca da organização (Burmam *et al.*, 2009). De acordo com Beckett-Camarata *et al.* (1998), os colaboradores que estão satisfeitos com o seu ambiente de trabalho tendem a ter comportamentos que vão além dos requeridos formalmente.

Segundo King *et al.* (2012), a Fidelidade à Marca empregador aproxima-se da intensão de compra dos consumidores, no âmbito do marketing. Neste contexto, a fidelidade à marca empregador define-se como “as intenções futuras dos empregados em permanecer com a organização (marca)”^x.

O *Engagement* dos colaboradores é definido, segundo Schaufeli *et al.* (2002), como “um estado de espírito positivo e gratificante relacionado com o trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”^{xi}. O vigor diz respeito a altos níveis de energia e de resiliência no trabalho, mesmo em situações mais complicadas. A dedicação “é caracterizada pelo sentido de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho”^{xii}. A absorção “consiste

^x Tradução livre da autora. No original “the future intention of employees to remain with the organisation (brand).” (King *et al.* 2012, p. 274).

^{xi} Tradução livre da autora. No original “positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption” (Schaufeli *et al.* 2002, p. 72).

^{xii} Tradução livre da autora. No original “is characterized by a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge at work” (Salanova *et al.*, 2005, p. 1218).

em estar totalmente concentrado, feliz e profundamente absorvido no seu trabalho pelo qual o tempo passa rapidamente e tem dificuldade em se desprender do trabalho”^{xiii} (Salanova *et al.*, 2005, p. 1218).

Vários são os autores que defendem a importância do *Engagement* dos colaboradores (Kimpakorn e Tocquer, 2009) na facilitação da atração de potenciais colaboradores, bem como da retenção dos atuais (Backhaus e Tikoo, 2004; Srivastava e Bhatnagar, 2010).

Os autores Bratton e Gold (2003, p. 484) definem a atração como uma “interação favorável entre potenciais candidatos e as imagens, os valores e a informação sobre a organização”^{xiv}. Nesta definição é clara a importância da imagem da marca empregador na atração de talentos. Por outro lado, a retenção relaciona-se com as práticas organizacionais que visam a manutenção dos empregados mais valorizados na empresa (Coldwell *et al.*, 2008). O *Employer Brand* potencia a retenção e a atração de talento (Biswas e Suar, 2014). As duas componentes têm vindo a tornar-se uma prioridade para as empresas e constituem elementos obrigatórios do *Employer Brand* (Biswas e Suar, 2014).

2.3. Antecedentes do *Employer Brand*

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico das variáveis potencialmente estabelecidas como antecedentes do *Employer Brand*, sendo que já foram testadas anteriormente por outros autores como tal.

2.3.1. Proposta de Valor do Empregador

A proposta de valor é um dos termos utilizados em marketing. De acordo com os autores Anderson *et al.* (2006), este conceito é utilizado pelos fornecedores de três formas:

^{xiii} Tradução livre da autora. No original “consists of being fully concentrated, happy, and deeply engrossed in one’s work whereby time passes quickly, and one has difficulty detaching oneself from work” (Salanova *et al.*, 2005, p. 1218).

^{xiv} Tradução livre da autora. No original “favourable interaction between potential applicants and the images, values and information about an organization (Bratton e Gold, 2003, p. 484).

focando todos os benefícios, focando os todos os pontos de diferença favoráveis e focando alguns pontos de diferença que interessam ao seu público-alvo. Neste contexto, surge o conceito de proposta de valor associado à marca empregador. A Proposta de Valor do Empregador (ou *Employer Value Proposition*) encerra os principais benefícios que a empresa pretende que lhes estejam associados enquanto marca empregadora, quer pelos seus atuais colaboradores quer pelos potenciais (Mandal e Krishnan, 2013), bem como a indicação do porquê da sua existência e o que exige enquanto empregadora (CIPD, 2010 *apud* Robertson e Khatibi, 2012, p. 32). O estudo realizado pelos Robertson e Khatibi (2012) concluiu que a Proposta de Valor do Empregador tem uma forte influência no desenvolvimento da marca empregador. Neste contexto, a Proposta de Valor do Empregador surge como uma forma de posicionamento da marca no mercado de trabalho, agregando os Benefícios Funcionais, Económicos e Psicológicos (Moroko e Uncles, 2009).

Os Benefícios Funcionais dizem respeito, de acordo com Ambler e Barrow (1996), a atividades ligadas ao desenvolvimento dos indivíduos e às atividades realizadas no dia-a-dia.

Segundo Haar e Kossack (1990), o pacote de benefícios tem como objetivo diferenciar a empresa da concorrência de forma a atrair potenciais colaboradores, aumentar a motivação e a retenção dos atuais. Além disso, os autores Direnzo e Greenhaus (2011), fazem referência a uma tendência crescente para a “rotatividade voluntária”^{xv} dos indivíduos motivada pela busca de novas competências, procurando manter a empregabilidade. Neste contexto, as atividades como a atualização, o desenvolvimento dos colaboradores e tarefas desafiadoras fazem parte dos benefícios funcionais que os indivíduos procuram (Sengupta *et al.*, 2015). O desenvolvimento dos colaboradores é importante para assegurar a empregabilidade dos mesmos, uma vez que os requisitos que são exigidos no desempenho das tarefas têm sofrido uma evolução cada vez mais rápida (Haar e Kossack, 1990).

Os Benefícios Económicos compreendem todas as recompensas materiais e monetárias oferecidas aos colaboradores em troca do seu trabalho (Ambler e Barrow, 1996).

^{xv} Tradução livre da autora. No original “*voluntary turnover*” (Direnzo e Greenhaus, 2011, p. 567).

De entre os vários benefícios económicos pode enumerar-se, além do salário base, seguros de saúde, seguros de vida, férias, transporte, pensões, ... (Frazis e Loewenstein, 2013).

Os benefícios para a reforma, como os planos de reforma, são utilizados pelas empresas com o objetivo de prolongar a ligação dos colaboradores com a organização, uma vez que permite que estes acumulem rendimentos ao longo da sua vida ativa (Luchak *et al.*, 2008).

De acordo com Sengupta *et al.* (2015), os indivíduos orientados extrinsecamente procuram aspetos monetários, de *status* e materiais, enquanto os indivíduos orientados intrinsecamente focam aspetos relacionados com o seu desenvolvimento profissional e com relações interpessoais (Benefícios Funcionais e Psicológicos).

Os Benefícios Psicológicos agregam os “sentimentos como pertença, direção e propósito”^{xvi} (Ambler e Barrow, 1996, p. 187). Neste contexto, a cultura organizacional agrega os princípios que permitem manter os membros da organização unidos, contribuindo para a coesão e para a diferenciação da empresa. Além disso, a cultura organizacional integra em si os valores organizacionais, as crenças e as normas que se instauram na organização ao longo do tempo, passando por isso a guiar os comportamentos dos colaboradores (Özçelik *et al.*, 2016).

2.3.2. Suporte Organizacional Percebido

O conceito de Suporte Organizacional Percebido surge com o modelo da reciprocidade, que se relaciona com a teoria da troca social, que prevê que os indivíduos respondem de uma forma positiva a tratamentos favoráveis de terceiros (Eisenberg *et al.*, 1997). Eisenberg *et al.* (1986) defendem que os colaboradores desenvolvem uma perceção sobre o grau em que o seu trabalho é valorizado pela empresa e o quanto esta se preocupa com o seu bem-estar. Desta forma, o suporte organizacional traduz o comprometimento da empresa para com os seus colaboradores. Neste contexto, a perceção de suporte

^{xvi} Tradução livre da autora. No original “*feelings such as belonging, direction and purpose*” (Ambler e Barrow 1996, 187).

organizacional por parte dos colaboradores irá influenciar os seus comportamentos, contribuindo para um maior comprometimento por parte destes e, conseqüentemente, melhorando o nível de performance (Eisenberg *et al.*, 1997). Isto, porque o Suporte Organizacional Percebido aumenta a expectativa dos colaboradores de que o esforço por eles feito com o objetivo de atingir os objetivos da organização será recompensado, quer por benefícios materiais, quer por benefícios simbólicos (Eisenberg *et al.*, 1986).

Além disso, colaboradores que percebem um maior suporte por parte da organização têm tendência a sentir obrigação de retribuir com atitudes e comportamentos positivos (Coyle-Shapiro and Conway, 2004 *apud* Zhang e Jia, 2010). A percepção que os colaboradores têm relativamente ao suporte organizacional influencia a confiança organizacional (DeConinck, 2010a).

2.3.3. Confiança Organizacional

Tal como a percepção de suporte organizacional, também a Confiança Organizacional surge no âmbito da teoria da troca social (Whitener, 1997; DeConinck, 2010). A troca social implica confiança, pois quando um colaborador se comporta de forma a beneficiar o seu empregador tem de confiar que este irá ter um comportamento recíproco e, vice-versa. A troca recíproca de benefícios, prolongada no tempo, leva à confiança e ao comprometimento de ambas as partes (DeConinck, 2010). Assim, pode definir-se confiança como o à vontade de estar vulnerável perante a outra parte, porque se acredita que essa parte não irá tomar nenhuma atitude que prejudique ou que exponha as suas vulnerabilidades (Sabel, 1993; Mayer *et al.*, 1995)

Vanhala *et al.* (2011) distinguem a confiança vertical (supervisores e organização como um todo) e lateral (colegas). Neste contexto, a confiança organizacional traduz a expectativa dos colaboradores quanto às capacidades – organização das atividades organizacionais, sustentabilidade da organização, gestão do negócio e das pessoas,

confiabilidade tecnológica e competitividade - e quanto à justiça – práticas de gestão de recursos humanos, “jogo limpo”^{xvii} e comunicação - da organização.

Uma organização onde o nível de confiança é elevado leva a comportamentos colaborativos, que são essenciais quando a empresa passa por crises (Connell *et al.*, 2003).

2.3.4. Prestígio Externo Percebido

A percepção do prestígio externo representa a forma como os colaboradores julgam que as pessoas externas à organização avaliam a empresa em termos de notoriedade (Smidts *et al.*, 2001). Desta forma, o Prestígio Externo Percebido reflete, de acordo com Mignonac *et al.* (2006, p. 47), “o valor social atribuído pelos empregados à identidade empregador”^{xviii}. Esta percepção pode resultar de diferentes fontes de informação, sejam elas externas – “opiniões de grupos de referência, *word-of-mouth*, publicidade, informação externa controlada pela organização”^{xix} – ou internas – comunicações internas “sobre como a empresa é percebida por terceiros”^{xx}. Esta variável depende da interpretação e avaliação de cada um sobre o prestígio da organização para a qual trabalha, tendo em conta as informações a que foram expostos. Uma percepção favorável da reputação externa da empresa leva a que os colaboradores desenvolvam confiança na empresa como empregadora (Atkinson, e Butcher, 2003; Gillespie e Dietz, 2009).

A percepção favorável dos colaboradores relativamente ao prestígio da organização satisfaz as necessidades de *status*, contribuindo tanto para a atração de potenciais colaboradores como para a retenção de colaboradores (Mignonac *et al.*, 2006). Neste sentido,

^{xvii} Tradução livre da autora. No original “*fair play*” (Vanhala *et al.*, 2011, p. 505).

^{xviii} Tradução livre da autora. No original “*the social value assigned by employees to their employer’s identity*” (Mignonac *et al.*, 2006, p. 478).

^{xix} Tradução livre da autora. No original “*opinions of reference groups, word of mouth, publicity, external company controlled information*” (Smidts *et al.*, 2001, p. 1052).

^{xx} Tradução livre da autora. No original “*about how the company is perceived by outsiders*” (Smidts *et al.*, 2001, p. 1052).

os autores Backhaus e Tikoo (2004) consideram que o prestígio da organização representa um benefício simbólico para os colaboradores.

2.4. Consequentes do *Employer Brand*

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico das variáveis potencialmente estabelecidas como consequentes do *Employer Brand*, sendo que todas elas já foram testadas anteriormente por outros autores como tal.

2.4.1. Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho é definida pelo autor Beer (1964, p. 34) como “uma atitude dos colaboradores em relação à empresa, ao seu trabalho, aos seus colegas de trabalho e a outros objetos psicológicos no ambiente de trabalho”^{xxi}. Desta forma, se um colaborador apresenta uma atitude favorável perante estes fatores significa que está satisfeito com o seu trabalho.

Locke (1976 *apud* Liu *et al.*, 2012, p. 1362) define a Satisfação no Trabalho como “um prazer ou estado emocional resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho de cada um”^{xxii}. Este estado emocional sofre alterações ao longo do tempo de acordo com as experiências pelas quais os colaboradores passam, podendo melhorar ou piorar (G. Chen, Ployhart, Thomas, Anderson, e Bliese, 2011; Liu *et al.*, 2012).

Existem diversas teorias sobre a Satisfação no Trabalho, algumas delas são a teoria do prospecto (Kahneman e Tversky, 1984), a teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989), a teoria das espirais interiores (Lindsley *et al.*, 1995) e a teoria do *sensemaking* (Louis, 1980).

^{xxi} Tradução livre da autora. No original “*the attitude of workers toward the company, their job, their fellow workers and other psychological objects in the work environment*” (Beer, 1964, p. 34).

^{xxii} Tradução livre da autora. No original “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*” (Liu *et al.*, 2012, p. 1362).

De acordo com a teoria do prospecto, a mudança na satisfação de uma pessoa é maior ou menor consoante esse ganho ou perda está mais ou menos afastado do ponto de referência (por exemplo, a satisfação inicial no trabalho) (Kahneman e Tversky, 1984).

A teoria da conservação de recursos defende que os indivíduos são motivados pela conservação e aumento dos seus recursos críticos – sejam eles objetos, características pessoais, condições ou energias. Assim, as ameaças a estes ou a diminuição dos mesmos (*status*, estabilidade económica, entes queridos, crenças básicas, autoestima) contribuem para a diminuição da Satisfação no Trabalho (Hobfoll, 1989).

Segundo a teoria das espirais internas quando os indivíduos experienciam situações que provocam uma diminuição na Satisfação no Trabalho de forma frequente, a expectativa é de que essa situação continue, levando a situações piores no futuro. No caso de espirais positivas, espera-se que persista essa trajetória positiva, levando a situações de maior prazer (Lindsay *et al.*, 1995).

A teoria do *sensemaking* defende que os indivíduos procuram sentido nas experiências que vivenciam. Desta forma, é provável que comparem as experiências do trabalho anterior com as do atual, procurando criar expectativas para o futuro (Louis, 1980).

A Satisfação no Trabalho tem impacto em várias variáveis, entre elas o desempenho (Organ, 1977; Ivancevich, 1979; Iaffaldano e Muchinsky, 1985; Bowling, 2007; Bowling e Hammond, 2008; Fu e Deshpande, 2014) e o *turnover* (Carsten e Spector, 1987; G. Chen *et al.*, 2011; Liu *et al.*, 2012). Além disso, de acordo com os autores Biswas e Suar (2014), a Satisfação no Trabalho é uma consequência não financeira do *Employer Brand*.

2.4.2. Performance no Trabalho

A performance é designada pelos “comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização em questão” ^{xxiii} (McCloy *et al.*, 1994, p. 493). Esta variável não é unidimensional, mas multidimensional, uma vez que o trabalho de um indivíduo é composto por diferentes componentes que se distinguem entre eles (Campbell *et al.*, 1990; McCloy *et al.*, 1994). De acordo com os autores Borman e Motowidlo (1993 *apud* Van Scotter *et al.*, 2000) a performance apresenta duas dimensões distintas, a performance da tarefa e a performance contextual.

A performance da tarefa inclui os “padrões de comportamentos que estão diretamente envolvidos com a produção de bens ou serviços ou atividades que providenciam suporte indireto aos principais processos técnicos da organização”^{xxiv} (Van Scotter *et al.*, 2000, p. 526). Desta forma, um indivíduo que utilize as suas capacidades e conhecimentos técnicos para desempenhar uma determinada tarefa está comprometido com a performance da tarefa.

Por outro lado, a performance contextual inclui os “padrões comportamentais que suportam o contexto psicológico e social no qual as tarefas das atividades são desempenhadas”^{xxv} (Van Scotter *et al.*, 2000, p. 526). Desta forma, um indivíduo que coopera com os seus colegas de trabalho e com os seus supervisores, sugerindo alternativas para melhorar os processos da empresa está comprometido com a performance contextual.

A performance não é o resultado ou a produção de bens ou serviços, nem a consequência do trabalho do indivíduo, mas o comportamento ou a ação em si. O resultado ou consequência da performance é designada por eficácia (Campbell *et al.*, 1990).

A performance é considerada uma das consequências do *Employer Brand*, tanto a nível individual como a nível organizacional (Backhaus e Tikoo, 2004; Biswas e Suar, 2014).

^{xxiii} Tradução livre da autora. No original “*behaviors or actions that are relevant to the goals of the organization in question*” (McCloy *et al.*, 1994, p. 493).

^{xxiv} Tradução livre da autora. No original “*patterns of behavior that are directly involved in producing goods or services, or activities that provide indirect support for the organization's core technical processes*” (Van Scotter *et al.*, 2000, p. 526).

^{xxv} Tradução livre da autora. No original “*behavioral patterns that support the psychological and social context in which task activities are performed*” (Van Scotter *et al.*, 2000, p. 526).

2.4.3. Performance Organizacional Percebida

A performance pode ser avaliada em termos objetivos, através de indicadores tais como “produtividade, lucro ou retorno dos ativos”^{xxvi} (Wall *et al.*, 2004, p. 96), mas também pode ser avaliada em termos subjetivos através de inquéritos. Um estudo realizado por Wall *et al.* (2004) concluiu que existe uma forte correlação positiva entre as medidas de performance objetivas e subjetivas, apresentando a performance subjetiva como um indicador válido de medida da performance.

Muitas vezes é dada preferência às medidas de performance subjetivas em detrimento das medidas de performance objetiva devido aos custos, pois esta informação é possível de ser agregada com recurso a entrevistas e questionários. Além disso, os próprios dados objetivos, por vezes não existem e, quando existem estão organizados de forma que não permite a análise que se procura (Wall *et al.*, 2004).

Apesar da forte correlação positiva que existe entre as medidas de performance objetivas e subjetivas, existem diferenças entre elas, nomeadamente (1) o facto de a performance subjetiva analisar a performance como um todo, ao contrário da performance objetiva que se centra em indicadores financeiros e; (2) o facto de a performance subjetiva tender a questionar os indivíduos sobre como classificariam a performance da sua empresa relativamente à dos seus concorrentes, ao contrário da performance objetiva que se baseia em valores absolutos (Wall *et al.*, 2004).

A utilização de medidas de performance subjetivas está sujeita a erros, como qualquer escala. Neste caso, é importante identificar os dois tipos de erros que poderão surgir, nomeadamente (1) erro aleatório derivado do facto de os respondentes se lembrarem de forma incorreta dos valores ou confundirem o período de comparação com um outro, anterior ou posterior (erro tipo II ou falsa negativa); e (2) erro sistemático derivado do facto de os respondentes criarem relações entre as atividades e a performance, relações essas que não existem (erro tipo I ou falsa positiva) (Wall *et al.*, 2004).

^{xxvi} Tradução livre da autora. No original “*productivity, profit, or return on assets*” (Wall *et al.* 2004, 96).

Segundo (Biswas e Suar, 2014), uma das consequências do *Employer Brand* é a performance da empresa.

2.4.4. Lealdade à Marca Empregador

A lealdade às marcas surge com Aaker, traduzindo a “ligação que o consumidor tem com a marca”^{xxvii} (Aaker, 1991 *apud* Backhaus e Tikoo, 2004, p. 508). Esta ligação pode apresentar duas dimensões distintas, nomeadamente uma dimensão comportamental e uma atitudinal (Chaudhuri e Holbrook, 2001). A dimensão comportamental da lealdade representa a recompra das marcas por parte do consumidor, enquanto a dimensão atitudinal diz respeito ao comprometimento do consumidor para com a marca.

Segundo Backhaus e Tikoo (2004) , as dimensões da lealdade da marca também se aplicam ao *Employer Brand*, na medida em que a dimensão comportamental da lealdade se relaciona com a cultura organizacional e a atitudinal com a identidade organizacional.

A cultura organizacional é definida por Barney (1986, p. 657) como “um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a forma como uma empresa conduz o seu negócio”^{xxviii}.

A identidade organizacional é definida como “as características da organização que os membros percecionam como ostensivamente centrais, duradouras e de carácter distinto que contribui para a forma como eles definem a organização e a como se identificam com ela”^{xxix} (Gioia e Thomas, 1996, p. 372).

No contexto do *Employer Brand*, Backhaus e Tikoo (2004) consideram que a lealdade dos colaboradores é muito mais vinculativa do que o comprometimento, uma vez que

^{xxvii}Tradução livre da autora. No original “*attachment that a consumer as to a brand*” (Aaker, 1991 *apud* Backhaus e Tikoo, 2004, p. 508).

^{xxviii} Tradução livre da autora. No original “a complex set of values, beliefs, assumptions, and symbols that define the way in which a firm conducts its business.”(Barney, 1986, p. 657).

^{xxix} Tradução livre da autora. No original “those features of the organization that members perceive as ostensibly central, enduring, and distinctive in character that contribute to how they define the organization and their identification with it” (Gioia e Thomas, 1996, p. 372).

colaboradores leais permanecem na empresa independentemente do facto de esta estar a passar por uma boa ou má fase. Por outro lado, colaboradores comprometidos apenas estão ligados à empresa quando esta se apresenta de acordo com os seus padrões de marca empregadora.

De acordo com vários autores (Backhaus e Tikoo, 2004; Davies, 2008), a Lealdade à marca Empregador é uma das consequências do *Employer Brand*.

2.5. Conclusão

Este capítulo permitiu uma melhor compreensão do tema em estudo bem como da justificativa das variáveis consideradas como potenciais antecedentes e consequentes do *Employer Brand*. A revisão literária possibilitou a extrapolação de possíveis relações entre as várias variáveis, servindo de fundamentação conceptual para a análise estatística dos dados do estudo.

III. Quadro Concetual e Metodologia

3.1. Introdução

Após a exposição da revisão de literatura das variáveis em estudo, é apresentado o modelo concetual do estudo empírico e as respetivas hipóteses em análise.

3.2. Quadro Concetual

3.2.1. Paradigma da Investigação

A presente investigação baseia-se no método hipotético-dedutivo, uma vez que se parte de um problema ao qual se pretende dar resposta, passando pela construção de um modelo teórico onde são integradas as hipóteses que se apresentam como soluções provisórias, as quais vão ser testadas, podendo ou não ser corroboradas (Lakatos e Marconi, 1992).

Quanto à sua abordagem representa um estudo quantitativo, uma vez que pretende testar a teoria exposta na literatura, através da análise das relações entre as várias variáveis, as quais podem ser medidas através de escalas (Creswell, 2014).

Para a recolha dos dados optou-se pela aplicação de um questionário, o qual fornece uma descrição quantitativa das “tendências, atitudes ou opiniões de uma população, através do estudo de uma amostra dessa população”^{xxx} (Creswell, 2014, p. 13).

3.2.2. Quadro Concetual

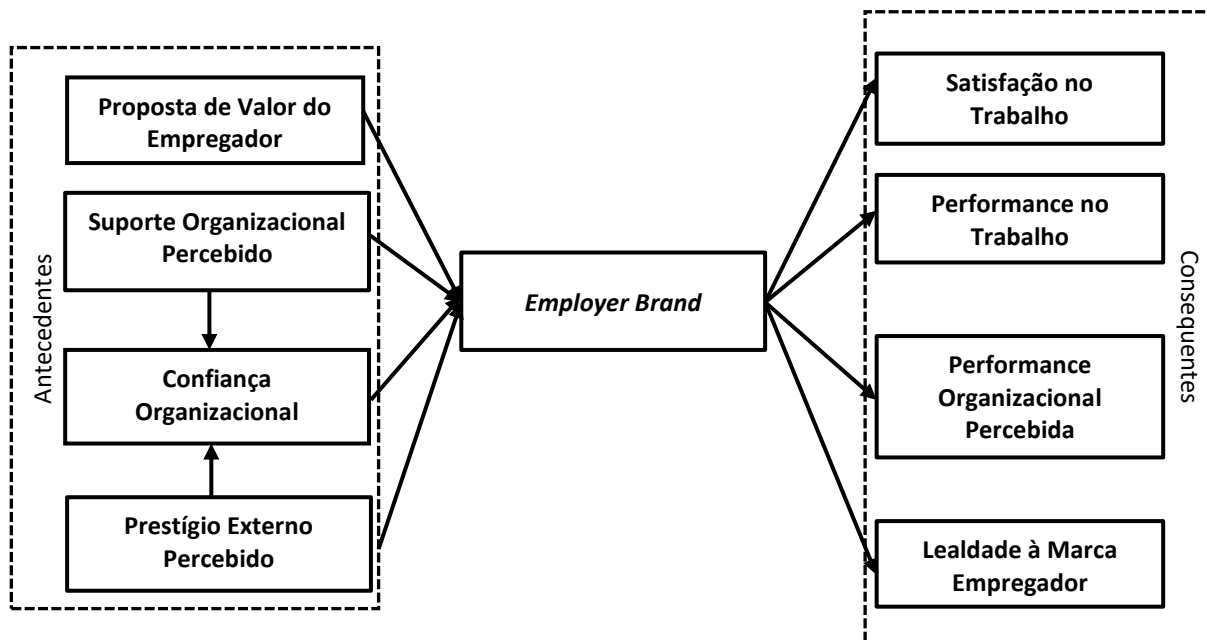
A presente investigação tem como objetivo geral a identificação dos antecedentes e dos consequentes do *Employer Brand* da perspetiva dos atuais colaboradores. Desta forma, pretende-se solucionar o problema: **Da perspetiva dos atuais colaboradores, quais as variáveis que influenciam o *Employer Brand* e quais as suas consequências?**

^{xxx} Tradução livre da autora. No original “trends, attitudes, or opinions of a population by studying a sample of that population” (Creswell, 2014, p. 13).

Além do objetivo principal, foram também estabelecidos objetivos secundários como: (1) propor um novo modelo conceitual de antecedentes e consequentes do *Employer Brand*, no âmbito dos atuais colaboradores; (2) verificar se as variáveis Proposta de Valor do Empregador, Suporte Organizacional Percebido, Confiança Organizacional e Prestígio Externo Percebido se comprovam como antecedentes do *Employer Brand*; (3) verificar qual das variáveis mais contribui para o *Employer Brand*; (4) verificar se a Satisfação no Trabalho, a Performance no Trabalho, a Performance Organizacional Percebida e a Lealdade à Marca Empregador se comprovam como consequentes do *Employer Brand*; e (5) verificar se o Suporte Organizacional Percebido e o Prestígio Externo Percebido se comprovam como determinantes da Confiança Organizacional.

Como forma de clarificar o problema ao qual se pretende dar resposta foi elaborado um quadro conceitual que é apresentado na Figura 1 - Modelo Conceitual do Estudo.

Figura 1 - Modelo Conceitual do Estudo



O modelo conceitual apresentado foi elaborado com base no modelo de Biswas e Suar (2014) acrescentado de outros antecedentes e consequentes encontrados na literatura apresentando indícios de relação entre si. O modelo conceitual propõe como antecedentes do

Employer Brand a Proposta de Valor do Empregador, o Suporte Organizacional, a Confiança Organizacional e o Prestígio Externo Percebido e como consequentes a Satisfação no Trabalho, a Performance no Trabalho, a Performance Organizacional Percebida e a Lealdade à Marca Empregador.

Com base no modelo conceitual apresentado foram levantadas as hipóteses a analisar que serão apresentadas seguidamente.

3.2.3. Levantamento das Hipóteses

De acordo com Lakatos e Marconi (1992, p. 125), uma hipótese é uma expressão que exprime as relações entre variáveis, relação essa que é tida como uma “solução provisória para um determinado problema, apresentando carácter ou explicativo ou preditivo”, baseada no conhecimento científico e que é passível de “verificação empírica”.

Com base no modelo conceitual foram identificadas as possíveis relações causais entre as variáveis (Lakatos e Marconi, 1992), com o objetivo último de fazer o levantamento das hipóteses. Além de testar os antecedentes e os consequentes do *Employer Brand*, pretende-se testar se o Suporte Organizacional Percebido e o Prestígio Externo Percebido têm impacto sobre a Confiança Organizacional tal como é referido na literatura (Vanhala *et al.*, 2011).

Desta forma, são apresentadas as hipóteses a testar com as devidas fundamentações literárias.

De acordo com o estudo realizado pelos autores Robertson e Khatibi (2012), a Proposta de Valor do Empregador tem um forte impacto no *Employer Brand*, na medida em que contribui para a diferenciação da marca empregadora (Haar e Kossack, 1990) através do seu pacote de benefícios único. Assim, os Benefícios Económicos são importantes para os colaboradores extrinsecamente motivados (Sengupta *et al.*, 2015); os Benefícios Funcionais tornam-se importantes, uma vez que cada vez mais as pessoas dão importância à aquisição de novas competências (Direnzo e Greenhaus, 2011; Sengupta *et al.*, 2015); e os Benefícios Psicológicos tornam-se importantes para os colaboradores que valorizam o bom ambiente de trabalho (Eldin Aboul-Ela, 2016). Assim, surge a primeira hipótese:

H1: A Proposta de Valor do Empregador tem uma relação positiva com o *Employer Brand*.

No estudo realizado pelos autores Biswas e Suar (2014), o Suporte Organizacional Percebido mostrou ter um impacto positivo no *Employer Brand*, nomeadamente em todas as dimensões que os constituem – *Brand Equity*, o *Engagement* e a Atração e Retenção de Talento. Desta forma, pode concluir-se que atitudes de valorização por parte da empresa, bem como a demonstração de que esta se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores têm uma influência positiva na marca empregador. Desta forma, é levantada a segunda hipótese do estudo:

H2: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com o *Employer Brand*.

O estudo dos autores de Biswas e Suar (2014), o qual foca os antecedentes e consequentes do *Employer Brand*, considera que tal como o Suporte Organizacional Percebido, também a Confiança Organizacional se apresenta como um antecedente da marca empregador. Assim, o facto de a empresa ter comportamentos que demonstrem que as pessoas podem confiar nela contribui para a sua marca como empregadora. Com base neste estudo surge a terceira hipótese que se pretende corroborar:

H3: A Confiança Organizacional tem uma relação positiva com o *Employer Brand*.

De acordo com os autores Biswas e Suar (2014), o prestígio que uma dada organização tem influência na sua marca como empregadora. Os autores Smidts *et al.* (2001) consideram que é importante apostar na imagem da empresa para que os colaboradores sintam orgulho de trabalhar para esta. Desta forma, espera-se que a marca de uma empresa como empregadora sofra a influência do seu prestígio, tal como refere a seguinte hipótese:

H4: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com o *Employer Brand*.

O estudo realizado pelo autor DeConinck (2010) demonstra que existe uma relação positiva entre o Suporte Organizacional Percebido e a Confiança Organizacional, na medida em que a percepção que os colaboradores têm relativamente ao suporte organizacional influencia a confiança que estes depositam na empresa para a qual trabalham. Assim, pretende testar-se a seguinte hipótese:

H5: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional.

É previsto que o Prestígio Externo Percebido tenha um impacto positivo na Confiança Organizacional, uma vez que, de acordo com os autores Atkinson, e Butcher (2003) e Gillespie e Dietz (2009), uma percepção favorável da reputação externa da empresa conduz a que os colaboradores desenvolvam confiança na empresa como empregadora. Daqui surge a sexta hipótese a testar:

H6: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional.

A Satisfação no Trabalho é, de acordo com os autores Biswas e Suar (2014), a uma das consequências não financeiras do *Employer Brand*. Assim, é esperado que a marca da empresa como empregadora influencie de forma positiva a satisfação dos seus atuais colaboradores. Com base no estudo referido, é levantada a próxima hipótese a testar:

H7: O *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho.

Vários estudos demonstram que a Performance no Trabalho é uma das consequências do *Employer Brand*, nomeadamente o de Moroko e Uncles (2008), de Backhaus e Tikoo (2004) e de Biswas e Suar (2014). Desta forma, é esperado que o *Employer Brand* contribua para a performance dos colaboradores da organização, tal como é expresso na hipótese seguinte:

H8: O *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho.

O estudo dos autores Biswas e Suar (2014), o qual foca os antecedentes e consequentes do *Employer Brand*, conclui que existe uma forte relação positiva entre o *Employer Brand* e a Performance Organizacional Percebida. Assim, é esperado que a hipótese levantada seja corroborada:

H9: O *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida.

O estudo de Backhaus e Tikoo (2004) demonstra que existe uma relação positiva entre a marca da empresa como empregadora e a lealdade dos colaboradores à marca. Com o presente estudo pretende-se verificar se a hipótese que é levantada se verifica:

H10: O *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.

Após a fundamentação das hipóteses é apresentada uma tabela resumo das mesmas:

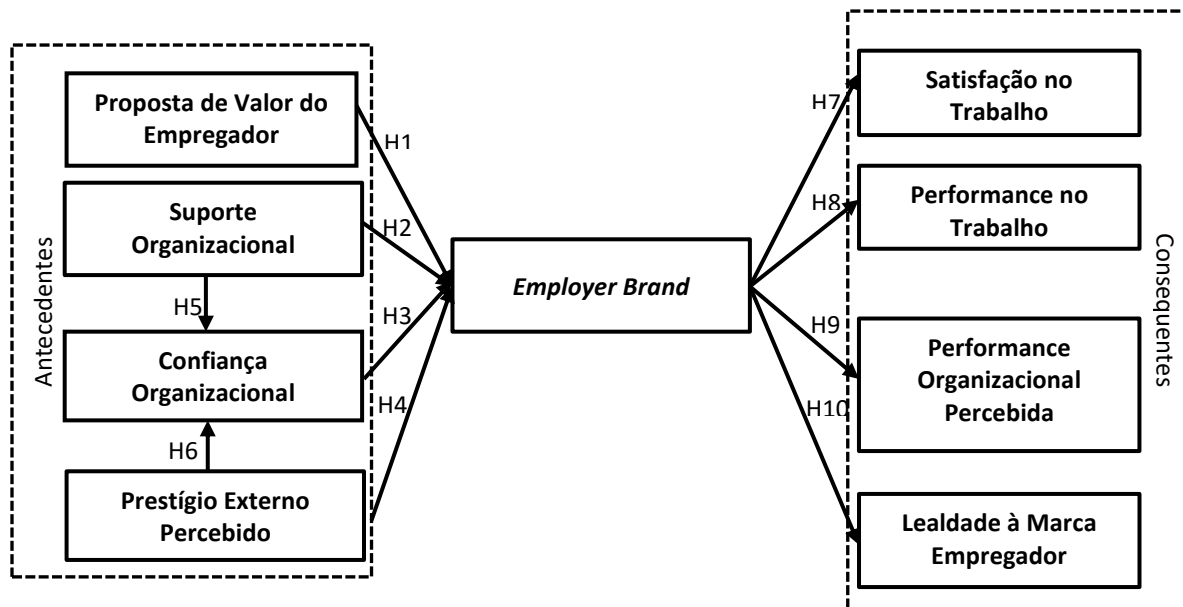
Tabela 1 – Hipóteses

H1: A Proposta de Valor do Empregador tem uma relação positiva com o <i>Employer Brand</i> .

H2: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com o <i>Employer Brand</i> .
H3: A Confiança Organizacional tem uma relação positiva com o <i>Employer Brand</i> .
H4: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com o <i>Employer Brand</i> .
H5: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional.
H6: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional.
H7: O <i>Employer Brand</i> tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho.
H8: O <i>Employer Brand</i> tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho.
H9: O <i>Employer Brand</i> tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida.
H10: O <i>Employer Brand</i> tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.

Apresenta-se o quadro concetual com a integração das hipóteses formuladas anteriormente.

Figura 2 – Quadro concetual do estudo e referidas hipóteses



3.3. Metodologia

A metodologia apresenta os procedimentos adotados nesta pesquisa, os quais permitiram responder à questão colocada neste estudo.

Este capítulo começa pela apresentação das variáveis em estudo, através da operacionalização das variáveis, passando pela exposição da seleção da população e da amostra, da exposição do modelo utilizado para a recolha exploratória de dados e os resultados do mesmo, do método de recolha de dados, da elaboração do questionário, do formato e terminologia das questões, do pré-teste e, posteriormente, pela seleção e caracterização da amostra.

3.3.1. Operacionalização das Variáveis

Os conceitos podem ser definidos de uma forma concetual ou operacional. A definição concetual dá informação do que é o conceito, enquanto a definição operacional desagrega o conceito abstrato num determinado número de componentes de forma a traduzir “a realidade que está atrás do conceito” (Lakatos e Marconi, 1992, p. 110). Assim, a definição operacional das variáveis diz respeito à escala que as permite medir.

As escalas originais encontram-se na sua íntegra em língua inglesa. Desta forma, sendo o questionário aplicado em território português há a necessidade de tradução das mesmas. Após a tradução das escalas utilizadas no estudo, foi feita uma retroversão por um nativo da língua inglesa com o objetivo de garantir a não distorção das escalas relativamente às escalas originais.

Seguidamente, são apresentadas as definições concetuais e operacionais de cada uma das variáveis em estudo.

Employer Brand

Definição concetual de *Employer Brand*: “dar uma identidade, imagem e distinção à organização como empregadora para atrair potenciais empregados e motivar, comprometer e reter os atuais colaboradores.”^{xxxix} (Srivastava e Bhatnagar, 2010, p. 26).

Definição operacional de *Employer Brand*

^{xxxix} Tradução livre da autora. No original “giving an identity, image and distinctiveness to the organisation as an employer in order to attract its prospective employees and to motivate, engage and retain its current employees” (Srivastava e Bhatnagar, 2010, p. 26).

A escala de *Employer Brand* utilizada no presente estudo foi construída de acordo com as dimensões enumeradas pelos autores Biswas e Suar (2014) no seu estudo sobre os antecedentes e as consequências do *Employer Brand*. Neste estudo, os autores consideram que o *Employer Brand* é constituído por três dimensões: o (1) *Employer Brand Equity*, a (2) Fidelidade à Marca e o *Engagement* dos colaboradores e a (3) Atração e Retenção de Talentos. Na escala original do *Brand Equity* (King *et al.*, 2012) é utilizado o formato de *Likert* de nível 7, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”, o mesmo a ser utilizado no atual estudo. A escala original do *Engagement* (Salanova *et al.*, 2005) dos colaboradores utiliza o formato de 7 pontos de *Likert*, onde 1 corresponde a “Nunca” e 7 corresponde a “Sempre”. Neste estudo, a escala da Atração e Retenção de Talento foi adaptada da escala da Performance Organizacional Percebida (Delaney e Huselid, 1996), a qual utiliza o formato de *Likert* de 1 a 4, em que 1 corresponde a “Pior” e 4 a “Muito Melhor”. No estudo atual o formato de resposta terá por base a escala de *Likert*, no entanto será utilizada a escala de 1 a 7 em que 1 corresponde a “Pior” e 7 a “Muito Melhor”, com o objetivo de manter a consistência das respostas de todo o questionário.

Tabela 2 – Escala do *Employer Brand*

<i>Employer Brand</i>	
<i>Brand Equity</i>	
<i>Brand Endorsement</i>	
1.	Eu digo coisas positivas aos outros sobre a organização para a qual trabalho.
2.	Eu recomendaria a organização para quem trabalho a alguém que procura os meus conselhos.
3.	Eu gosto de falar sobre a organização para quem trabalho aos outros.
4.	Eu falo positivamente da organização para quem trabalho aos outros.
Comportamento Consistente com a Marca	
5.	Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa da marca da organização para a qual trabalho.
6.	Eu considero o impacto na marca da minha organização antes de comunicar ou agir em qualquer situação.
7.	Eu estou sempre interessado em aprender sobre a marca da minha organização e o que isso significa para mim na minha função.
Fidelidade à Marca	
8.	Eu planeio estar na organização para a qual trabalho por um tempo.

9. Eu planeio estar na organização para a qual trabalho daqui por 5 anos.
10. Eu recusaria uma oferta de outra organização se ela surgisse já amanhã.
11. Eu planeio ficar na organização para a qual trabalho.
Fonte: King <i>et al.</i> (2012)
Engagement dos Colaboradores
Vigor
12. No trabalho, eu sinto-me cheio de energia.
13. No meu trabalho, eu sinto-me forte e vigoroso.
14. Quando eu me levanto de manhã, eu sinto vontade de ir trabalhar.
15. Eu consigo trabalhar por períodos muito longos de uma vez.
16. No meu trabalho, eu sou mentalmente muito resiliente.
17. No trabalho, eu cedo, mesmo quando as coisas não vão bem
Dedicação
18. Eu acho o trabalho que eu faço cheio de significado e propósito.
19. Eu sou entusiasta com o meu trabalho.
20. O meu trabalho inspira-me.
21. Eu estou orgulhoso(a) do trabalho que eu faço.
22. Eu acho o meu trabalho desafiante.
Absorção
23. O tempo voa quando estou a trabalhar.
24. Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo o que me rodeia.
25. Eu sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
26. Estou imerso no meu trabalho.
27. Eu fico empolgado quando estou a trabalhar.
28. É difícil separar-me do meu trabalho.
Fonte: Salanova <i>et al.</i> (2005)
Atração e Retenção de Talentos
Compararia o desempenho da sua organização, nos últimos três anos, com outras organizações que têm o mesmo tipo de trabalho? E sobre...
29. A capacidade para atrair empregados essenciais?
30. A capacidade para reter empregados essenciais?
Fonte: Adaptação Delaney e Huselid (1996)

Proposta de Valor do Empregador

Definição concetual de Proposta de Valor do Empregador: “A formulação da proposta de valor do empregador implica a definição de uma variedade de benefícios que

distinguem a situação de emprego de uma determinada empresa da dos seus concorrentes.”^{xxxii} (Hillebrandt e Ivens, 2013, p. 4).

Definição operacional de Proposta de Valor do Empregador

A Proposta de Valor do Empregador é tratada como um constructo de segunda ordem que se reflete na conjugação de várias escalas utilizadas pelos autores Hillebrandt e Ivens (2013) no que diz respeito aos Benefícios Económicos, Funcionais (a nível das Tarefas e do Desenvolvimento) e Psicológicos (a nível da equipa). Na escala original os autores utilizaram formato de *Likert* de nível 7.

Tabela 3 - Escala da Proposta de Valor do Empregador

Proposta de Valor do Empregador
Benefícios Económicos
Benefícios
1. A organização oferece bons benefícios adicionais.
2. A organização oferece bons benefícios para a reforma.
3. A organização oferece um salário base adequado.
4. A organização oferece uma participação dos lucros da empresa.
Benefícios Funcionais
Tarefas
5. O trabalho requer a realização de tarefas significativas e projetos completos.
6. O trabalho envolve tarefas e projetos interessantes.
7. O trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.
8. São necessárias competências diversas para cumprir as tarefas.
9. As tarefas estão de acordo com as qualificações de cada um.
Desenvolvimento
10. A organização oferece diversas oportunidades de formação.
11. A organização considera a formação entre colegas de trabalho um investimento valioso.
12. O desenvolvimento de competências é um processo contínuo dentro da organização.
Benefícios Psicológicos
Equipa
13. Existe um forte espírito de equipa entre colegas de trabalho.

^{xxxii} Tradução livre da autora. No original “The formulation of the employer value proposition implies defining a range of benefits that distinguish the employment situation in a given company from that of competitors” (Hillebrandt e Ivens, 2013, p. 4).

14. A atmosfera entre colegas de trabalho é calorosa e amigável.
15. Os colegas de trabalho são competentes.
16. Os colegas de trabalho são orientados para o desempenho.
17. É um ambiente de trabalho divertido.

Fonte: Hillebrandt e Ivens (2013)

Suporte Organizacional Percebido

Definição concetual de Suporte Organizacional Percebido: “os empregados numa organização formam uma crença global relativamente ao grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.”^{xxxiii} (Eisenberg *et al.*, 1986, p. 500).

Definição operacional de Suporte Organizacional Percebido

A escala original do Suporte Organizacional Percebido contempla 36 itens. No entanto, por razões práticas e devido à elevada fiabilidade interna e, uma vez que a escala é unidimensional, em muitos estudos foi utilizada uma versão mais curta (Eisenberg *et al.*, 1990; Shore e Tetrick, 1991; Shore e Wayne, 1993; Eisenberg *et al.*, 1997; Armeli *et al.*, 1998; Lynch *et al.*, 1999). Nesta investigação foram utilizados 8 dos 36 itens com base nos estudos de Eisenberg *et al.* (1997) e Lynch *et al.* (1999), os quais devem ser avaliados com base numa escala de *Likert* de 1 a 7, tal como foi feito pelos autores mencionados.

Tabela 4 – Escala do Suporte Organizacional Percebido

Suporte Organizacional Percebido	
1.	A organização preocupa-se com as minhas opiniões.
2.	A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.
3.	A organização considera fortemente os meus objetivos e valores.
4.	É disponibilizada ajuda da organização quando eu tenho um problema.
5.	A organização iria desculpar um erro honesto da minha parte.
6.	Se tivesse oportunidade a organização abusaria de mim.
7.	A organização mostra muito pouca preocupação por mim.
8.	A organização está disposta a ajudar-me quando preciso de um favor especial.

Fonte: Eisenberg *et al.* (1986)

^{xxxiii} Tradução livre da autora. No original “employees in an organization form global beliefs concerning the extent to which the organisation values their contributions and cares about their well-being” (Eisenberg *et al.* 1986, p. 500).

Confiança Organizacional

Definição concetual de Confiança Organizacional: “um estado psicológico que inclui a disposição para aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas de uma organização”^{xxxiv} (Fulmer e Gelfand, 2012, p. 1174).

Definição operacional de Confiança Organizacional

A Confiança Organizacional é tratada como um constructo de segunda ordem que se reflete na conjugação da escala da confiança interna com a escala da confiança externa (Huff e Kelley, 2003). Na escala original os autores Huff e Kelley (2003) utilizaram o formato de *Likert* de nível 7.

Tabela 5 – Escala da Confiança Organizacional

Confiança Organizacional	
Confiança Interna	
1.	Há um elevado nível de confiança por toda a organização.
2.	Nesta organização, os colaboradores têm uma grande confiança nos seus gestores.
3.	Se alguém nesta organização faz uma promessa, os outros na organização quase sempre confiarão que a pessoa fará o seu melhor para manter a promessa.
4.	Os gestores desta empresa confiam nos seus colaboradores para tomar boas decisões.
Confiança Externa	
5.	Quando esta organização entra numa parceria com outra organização, geralmente existe uma grande confiança de que a outra organização irá trabalhar para os melhores interesses da parceria.
6.	Quando esta organização estabelece uma relação de negócios com outra organização, ela permanece muito leal à relação e trabalha duramente para assegurar que a relação permanece forte por muito tempo.

^{xxxiv} Tradução livre da autora. No original “a psychological state comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of an organization” (Fulmer e Gelfand, 2012, p. 1174).

7.	Esta organização confia que os nossos fornecedores são honestos conosco.
8.	Esta organização confia que os nossos clientes dizem a verdade quando solicitam crédito.

Fonte: Huff e Kelley (2003)

Prestígio Externo Percebido

Definição concetual de Prestígio Externo Percebido: “é geralmente tratado como uma variável de nível individual, na medida em que diz respeito às interpretações individuais e avaliações do prestígio das empresas baseadas na sua própria exposição à informação sobre as organizações”^{xxxv} (Smidts *et al.*, 2001, p. 1052).

Definição operacional de Prestígio Externo Percebido

A escala do Prestígio Externo Percebido foi elaborada através da adaptação da escala dos autores Mael e Ashforth (1992). Na escala original é utilizado o formato de *Likert* de 1 a 5. Neste estudo, será utilizado o formato de nível 7, como forma de manter a consistência do questionário.

Tabela 6 – Escala do Prestígio Externo Percebido

Prestígio Externo Percebido	
1.	As pessoas na minha comunidade têm uma imagem positiva sobre a empresa onde trabalho.
2.	É considerado prestigioso na minha comunidade religiosa ser colaborador na empresa onde trabalho.
3.	A empresa onde trabalho é considerada uma das melhores.
4.	As pessoas das outras empresas olham de forma crítica para a empresa onde trabalho.
5.	Os antigos empregados estariam orgulhosos de ter os seus filhos a trabalhar nesta empresa.
6.	A empresa onde trabalho não tem uma boa reputação na minha comunidade.
7.	Uma pessoa que queira progredir na sua carreira deve afastar qualquer ligação a esta empresa.
8.	Quando outras empresas estão a recrutar novos trabalhadores, não querem colaboradores da empresa onde trabalho.

Fonte: Mael e Ashforth (1992)

^{xxxv} Tradução livre da autora. No original “is generally treated as an individual-level variable in that it concerns individuals' interpretations and assessments of companies' prestige based on their own exposure to information about the organizations.” (Smidts *et al.*, 2001, p. 1052).

Satisfação no Trabalho

Definição concetual de Satisfação no Trabalho: “uma atitude dos colaboradores em relação à empresa, ao seu trabalho, aos seus colegas de trabalho e a outros objetos psicológicos no ambiente de trabalho”^{xxxvi} (Beer, 1964, p. 34).

Definição operacional de Satisfação no Trabalho

A escala da Satisfação no Trabalho é a utilizada pelos autores Cammann *et al.* (1979) e Cammann *et al.* (1983) de acordo com Bowling e Hammond (2008), autores que procederam à validação da escala.

Na escala original é utilizado o formato de *Likert* de 1 a 7, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”.

Tabela 7 - Escala da Satisfação no Trabalho

Satisfação no Trabalho
1. Globalmente, estou satisfeito com o meu trabalho
2. Em geral, não gosto do meu trabalho.
3. Em geral, eu gosto de trabalhar aqui.

Fonte: Cammann, *et al.* (1979)

Performance no Trabalho

Definição concetual de Performance no Trabalho: “comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização em questão”^{xxxvii} (McCloy *et al.*, 1994, p. 493).

Definição operacional de Performance no Trabalho

A escala da Performance no Trabalho é a utilizada pelos autores Fu e Deshpande (2014). Na escala original é utilizado o formato de *Likert* de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Muito

^{xxxvi} Tradução livre da autora. No original “*the attitude of workers toward the company, their job, their fellow workers and other psychological objects in the work environment*” (Beer, 1964, p. 34).

^{xxxvii} Tradução livre da autora. No original “*behaviors or actions that are relevant to the goals of the organization in question*” (McCloy *et al.*, 1994, p. 493).

Fraco” e 5 a “Muito Bom”. Neste estudo, será utilizado o formato de nível 7, como forma de manter a consistência do questionário.

Tabela 8 - Escala da Performance no Trabalho

Performance no Trabalho	
1.	Como classifica o seu próprio desempenho geral?
2.	Como é que o seu chefe classificaria o seu desempenho geral?
3.	Como é que os seus colegas de trabalho classificariam o seu desempenho geral?

Fonte: Fu e Deshpande (2014)

Performance Organizacional Percebida

Definição concetual de Performance Organizacional Percebida: classificação dada pelos respondentes que permite comparar a performance da empresa com a performance de empresas concorrentes (Wall *et al.*, 2004).

Definição operacional de Performance Organizacional Percebida

A escala da Performance Organizacional Percebida é uma adaptação da utilizada pelos autores Delaney e Huselid (1996).

Na escala original é utilizado o formato de *Likert* de 1 a 4, em que 1 corresponde a Pior e 4 a Muito melhor. No estudo atual o formato de resposta terá por base a escala de *Likert*, no entanto será utilizada a escala de 1 a 7 em que 1 corresponde a “Pior” e 7 a “Muito Melhor”, com o objetivo de manter a consistência das respostas de todo o questionário.

Tabela 9 – Escala de Performance Organizacional Percebida

Performance Organizacional Percebida	
Compararia o desempenho da sua organização, nos últimos três anos, com outras organizações que têm o mesmo tipo de trabalho? E sobre...	
1.	A qualidade dos produtos, serviços ou programas?
2.	O desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas?
3.	A satisfação ou clientes?
4.	As relações entre a gestão e os outros empregados?
5.	As relações entre empregados em geral?

Fonte: Adaptação Delaney e Huselid (1996)

Lealdade à Marca Empregador

Definição concetual de Lealdade à Marca Empregador: a Lealdade à Marca Empregador pode ser definida através da adaptação da definição dada por Aaker (1991 *apud* Backhaus e Tikoo, 2004, p. 508) no contexto do marketing, como a ligação que os colaboradores têm com a marca empregador.

Definição operacional de Lealdade à Marca Empregador

A escala da Lealdade à Marca Empregador foi adaptada da escala da Lealdade à Marca utilizada pelos autores Yoo *et al.* (2000). A métrica original da lealdade à marca utiliza o formato de *Likert* de nível 5. No entanto, neste estudo será utilizado o formato de 1 a 7 como forma de manter a consistência do questionário.

Tabela 10 - Escala de Lealdade à Marca Empregador

Lealdade à Marca Empregador	
1.	Eu considero-me leal à empresa onde trabalho.
2.	A empresa onde trabalho é a minha primeira opção.
3.	Eu não me candidato a outra empresa se a empresa onde trabalho está disponível.

Fonte: Yoo *et al.* (2000)

3.3.2. Seleção da População e Amostra

A população do presente estudo é composta pelos portugueses atualmente empregados por conta de outrem, tendo em conta a perspetiva do estudo incidir sobre os atuais colaboradores. Em termos quantitativos pode afirmar-se, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística que esta é composta por aproximadamente de 3.775,8 pessoas (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

Optou-se pela amostragem não probabilística por conveniência, considerando os meios e o tempo disponíveis (Marôco, 2011). Dada a perspetiva do estudo, apenas foram consideradas as pessoas empregadas por conta de outrem, sendo que estudantes, estagiários curriculares, trabalhadores por conta própria ou empresários e reformados não foram

considerados no atual estudo. Desta forma, de um total de 734 inquiridos, apenas 360 correspondiam ao perfil pretendido.

3.3.3. Método de Recolha de Dados

Para a construção do questionário optou-se pelo formato digital tendo em conta fatores como o tempo, a conveniência, os custos, a facilidade de armazenamento de dados e de proliferação, bem como o anonimato dos participantes (Mazzocchi, 2008). Neste sentido, o mesmo foi elaborado através da plataforma *Google Forms* e divulgado por redes sociais tais como o *Facebook* e o *LinkedIn*, assim como por correio eletrónico. A recolha de dados decorreu no período compreendido entre Maio e Junho de 2017.

Foi elaborado um pré-teste durante o mês de Março de 2017, aplicando o questionário a um conjunto de 120 pessoas, sendo que apenas 71 delas correspondiam ao perfil pretendido.

A aplicação do pré-teste torna-se importante na medida em que permite validar o questionário antes de este ser utilizado em grande escala, proporcionando a verificação de falhas que possam existir e a aplicação de medidas corretivas caso necessário. Além disso, funciona como um preditor dos resultados (Marconi e Lakatos, 2007). Com este pré-teste foi possível identificar erros na construção da métrica do *Employer Brand*, permitindo a sua reestruturação e, conseqüente alteração do questionário.

3.3.4. Elaboração do Questionário

De acordo com os autores Kotler e Keller (2012, p. 104), “um questionário consiste num conjunto de questões apresentadas aos respondentes”^{xxxviii}, apresentando-se como o instrumento mais comum para a recolha primária de dados.

^{xxxviii} Tradução livre da autora. No original “A questionnaire consists of a set of questions presented to respondents” (Kotler e Keller, 2012, p. 104).

O preenchimento do questionário teve uma duração de aproximadamente 10 minutos, sendo que era composto por uma parte de carácter sociodemográfico e, uma outra, por questões retiradas da revisão de literatura apresentada anteriormente, tendo em conta as métricas em análise.

As questões referentes à caracterização sociodemográfica tinham como objetivo servir de base para traçar o perfil dos inquiridos, assim como para permitir uma triagem dos mesmos. Esta triagem teve em consideração a profissão dos inquiridos, encaminhando os respondentes que não se enquadravam no perfil do estudo, nomeadamente estudantes, estagiários curriculares, trabalhadores por conta própria ou empresários e reformados, para a página final de agradecimento.

No início do questionário é apresentado o âmbito do estudo, mencionando que o mesmo se enquadra na dissertação do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e referindo o facto de o mesmo ser anónimo e confidencial, tratando objetivos meramente académicos.

A estrutura do questionário começa com as questões sociodemográficas e, posteriormente, segue a apresentação do quadro concetual, iniciando com as questões referentes à variável *Employer Brand*, seguindo as questões que suportam a análise dos antecedentes e, por fim, as que suportam os consequentes.

Tabela 11 – Resumo da estrutura do questionário

Foco das Questões	Número de Questões
Perfil do Inquirido	10 questões
<i>Employer Brand</i>	30 questões
Antecedentes do <i>Employer Brand</i>	
Proposta de Valor do Empregador	18 questões
Suporte Organizacional Percebido	8 questões
Confiança Organizacional	8 questões
Prestígio Externo Percebido	8 questões
Consequentes do <i>Employer Brand</i>	
Satisfação no Trabalho	3 questões
Performance no Trabalho	3 questões
Performance Organizacional Percebida	5 questões
Lealdade à Marca Empregador	3 questões

3.3.5. Formato e Terminologia das Questões

Para a mensuração da opinião dos inquiridos foi utilizado o formato de *Likert*, considerada por Mazzocchi (2008, p. 9) uma medida de escala “simples e poderosa”^{xxxix}. Este formato teve por base uma escala de 1 a 7, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”. Esta classificação diz respeito à maioria dos casos, sendo que noutros foram utilizadas outras associações, nomeadamente, “Nunca” e “Sempre” (variável *Engagement*), “Muito Fraco” e “Muito Bom” (variável Performance no Trabalho), “Pior” e “Muito Melhor” (variável Performance Organizacional Percebida).

3.3.6. Caracterização da Amostra

Neste ponto será feita uma caracterização da amostra de acordo com os dados sociodemográficos recolhidos.

O estudo tem por base uma amostra de 360 inquiridos, dos quais 241 (66.9%) são do sexo feminino e 119 (33.1%) do sexo masculino. Identificando-se uma maioria do sexo feminino.

Tabela 12 – Frequências - Sexo dos Inquiridos

Sexo			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Feminino	241	66,9	66,9
Masculino	119	33,1	100,0
Total	360	100,0	

Relativamente às idades dos inquiridos a maioria situa-se nas faixas etárias dos 31 a 40 anos (31.1%) e dos 41 aos 50 anos (30.8%), uma vez que o estudo se debruça sobre as pessoas empregadas e, tendo em conta que a estas faixas etárias pertence a maioria das pessoas em idade ativa. Devido a este facto, as restantes faixas etárias apresentam um menor peso na amostra.

^{xxxix} Tradução livre da autora. No original “simple and powerful” (Mazzocchi, 2008, p. 9).

Tabela 13 - Frequências – Faixa Etária dos Inquiridos

Faixa Etária			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
18 a 25 anos	32	8,9	8,9
26 a 30 anos	34	9,4	18,3
31 a 40 anos	112	31,1	49,4
41 a 50 anos	111	30,8	80,3
51 ou mais	71	19,7	100,0
Total	360	100,0	

Quanto ao estado civil, a grande maioria dos inquiridos são casados (52.5%), seguindo-se os solteiros (28.3%), os divorciados (9.4%), as pessoas em união de facto (8.6%) e, por fim, os viúvos (1.1%).

Tabela 14 - Frequências – Estado Civil dos Inquiridos

Estado Civil			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Casado(a)	189	52,5	52,5
Divorciado(a)	34	9,4	61,9
Solteiro(a)	102	28,3	90,3
União de facto	31	8,6	98,9
Viúvo(a)	4	1,1	100,0
Total	360	100,0	

Relativamente ao nível de escolaridade, a amostra apresenta uma maioria de inquiridos com ensino secundário (33.9%) e licenciatura (30.8%), seguido de doutoramento (13.1%), mestrado (12.5%) e uma pequena percentagem com o 3º ciclo (5.3%), 2º (2.2%) e 1º (2.2%) do ensino básico.

Tabela 15 - Frequências – Nível de Escolaridade dos Inquiridos

Nível de Escolaridade			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
1º ciclo do Ensino Básico	8	2,2	2,2
2º ciclo do Ensino Básico	8	2,2	4,4
3º ciclo do Ensino Básico	19	5,3	9,7
Doutoramento	47	13,1	22,8
Ensino Secundário	122	33,9	56,7
Licenciatura	111	30,8	87,5
Mestrado	45	12,5	100,0
Total	360	100,0	

Quanto à profissão dos inquiridos há uma maioria da amostra que trabalha em empresas privadas (48.1%), seguida de um outro grupo de funcionários públicos (42.2%). Existe ainda um conjunto de trabalhadores-estudantes (6.1%) e de estagiários profissionais (3.6%).

Tabela 16 - Frequências – Profissão dos Inquiridos

Profissão			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Estagiário profissional	13	3,6	3,6
Funcionário de empresa privada	173	48,1	51,7
Funcionário público	152	42,2	93,9
Trabalhador-estudante	22	6,1	100,0
Total	360	100,0	

Quanto à faixa salarial existe uma repartição quase idêntica das bandas, sendo que a faixa que apresenta maior peso é a de 760 € a 1.060 € líquidos (22.8%).

Tabela 17 - Frequências – Faixa Salarial dos Inquiridos

Faixa Salarial¹			
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
0€ a 557€	49	13,6	13,6
1061€ a 1461€	47	13,1	26,7
1462€ a 1962€	44	12,2	38,9
558€ a 658€	52	14,4	53,3
659€ a 759€	44	12,2	65,6
760€ a 1060€	82	22,8	88,3
Acima de 1963€	42	11,7	100,0
Total	360	100,0	

¹ A faixa salarial tem em conta os valores líquidos auferidos.

A esmagadora maioria dos inquiridos tem um contrato a tempo completo (95%), sendo que apenas 5% da amostra tem um contrato a tempo parcial.

Tabela 18 - Frequências – Modalidade do Contrato de Trabalho dos Inquiridos

Modalidade do Contrato de Trabalho			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Tempo completo	342	95,0	95,0
Tempo parcial	18	5,0	100,0
Total	360	100,0	

Relativamente à tipologia do contrato, existe uma maioria da amostra que tem um contrato sem termo (45.3%) com a empresa onde trabalha, seguida de um conjunto de inquiridos com contrato a termo certo (41.1%) e, de uma minoria, com contrato incerto (13.6%).

Tabela 19 - Frequências – Tipologia do Contrato de Trabalho dos Inquiridos

Tipologia do Contrato de Trabalho			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
A termo certo	148	41,1	41,1
A termo incerto	49	13,6	54,7
Sem termo	163	45,3	100,0
Total	360	100,0	

Quanto à empresa com a qual existe um contrato de trabalho, uma esmagadora maioria encontra-se contratualmente vinculada à empresa para a qual trabalha (98.6%), contra uma minoria que se encontra vinculada a empresas de trabalho temporário (1.4%).

Tabela 20 - Frequências – Empresa com a qual os Inquiridos assinaram Contrato de Trabalho

O Contrato de Trabalho que assinou é com:			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Empresa de trabalho temporário (Ex. Randstad, Adecco, ...)	5	1,4	1,4
Empresa onde presta serviço	355	98,6	100,0
Total	360	100,0	

Na amostra em análise a maioria dos inquiridos não apresenta um cargo de chefia (81.9%).

Tabela 21 - Frequências – Posição Hierárquica dos Inquiridos

Tem um cargo de chefia?			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Não	295	81,9	81,9
Sim	65	18,1	100,0

Total	360	100,0	
-------	-----	-------	--

3.4. Análise Estatística dos Dados

3.4.1. Reversão dos Itens Formulados de Forma Negativa nas Escalas

Algumas das escalas continham itens invertidos, nomeadamente o Suporte Organizacional Percebido, o Prestígio Externo Percebido e a Satisfação no Trabalho. Desta forma, as questões formuladas na negativa foram invertidas para permitir a análise dos dados através do *software* estatístico SPSS.

3.4.2. Análise Descritiva das Variáveis

Após a reversão dos itens procedeu-se à análise descritiva das variáveis tendo em conta as suas frequências e as medidas de estatística descritiva.

Relativamente ao *Brand Endorsement* a média de respostas encontra-se acima dos 4, variando entre 4.864 e os 5.231, evidenciando que em média os colaboradores gostam de falar sobre organização onde trabalham, dizendo coisas positivas acerca desta e recomendando a organização como local para trabalhar. A mediana é de 5 e a moda apresenta vários valores, sendo que os apresentados são 5 e 6. Quanto à dispersão relativamente à média das observações esta apresenta valores inferiores a 2.

Tabela 22 – Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BE

Brand Endorsement					
Escala		BE1	BE2	BE3	BE4
%	1 – Discordo Totalmente	2,5	2,2	5,6	2,2
	2	6,1	7,2	8,6	9,2
	3	5,0	6,7	8,3	5,8
	4	12,5	15,0	15,3	13,1
	5	25,8	20,0	17,2	20,0
	6	22,2	24,4	23,6	25,3
	7 – Concordo Totalmente	25,8	24,4	21,4	24,4

Média	5,231	5,144	4,864	5,131
Mediana	5,000	5,000	5,000	5,000
Moda	5,0 ^a	6,0 ^a	6,000	6,000
Desvio Padrão	1,576	1,622	1,798	1,663
a. Há várias modas. O menor valor é mostrado.				

Quanto ao Comportamento Consistente com a Marca a média é superior a 5, evidenciando que em média os colaboradores têm consciência relativamente à promessa da marca e ao impacto que os seus comportamentos têm na mesma, demonstrando interesse em aprender sobre ela. A mediana é de 6 e a moda apresenta valores de 6 e 7. O desvio padrão apresenta valores inferiores a 2.

Tabela 23 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - CCM

Comportamento Consistente com a Marca				
Escala		CCM1	CCM2	CCM3
%	1 – Discordo Totalmente	1,7	3,6	2,5
	2	6,1	4,2	5,0
	3	4,4	6,1	4,2
	4	10,0	9,7	9,4
	5	20,6	18,6	11,4
	6	30,0	30,3	30,8
	7 – Concordo Totalmente	27,2	27,5	36,7
Média		5,406	5,364	5,614
Mediana		6,000	6,000	6,000
Moda		6,000	6,000	7,000
Desvio Padrão		1,525	1,604	1,586

No que diz respeito à Fidelidade à Marca a média é superior a 4, variando entre os 4.131 e os 5.269, demonstrando que em média os colaboradores ponderam continuar na empresa onde trabalham. A mediana apresenta valores de 4 e 6, enquanto a moda é em todas as questões de 7. Quanto à dispersão relativamente média das observações esta apresenta valores entre os 1.871 e os 2.125.

Tabela 24 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva – FM

Fidelidade à Marca					
Escala		FM1	FM2	FM3	FM4
%	1 – Discordo Totalmente	6,1	10,0	17,5	8,9
	2	6,7	7,8	11,4	8,3
	3	5,8	5,8	9,4	6,4
	4	11,4	11,4	16,1	12,2
	5	10,3	8,6	11,9	10,8
	6	25,0	23,3	15,0	23,6
	7 – Concordo Totalmente	34,7	33,1	18,6	29,7
Média		5,269	5,031	4,131	4,975
Mediana		6,000	6,000	4,000	6,000
Moda		7,000	7,000	7,000	7,000
Desvio Padrão		1,871	2,053	2,125	1,996

Relativamente ao *Engagement* as médias encontram-se acima dos 4, variando entre os 4.317 e os 5.578, demonstrando que em média os colaboradores se sentem comprometidos com a marca empregador. Quanto à mediana esta apresenta valores de 4, 5 e 6 e a moda 4, 5, 6 e 7. O desvio padrão dos dados é inferior a 2.

Tabela 25 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - ENG

Engagement																		
Escala	EV1	EV2	EV3	EV4	EV5	EV6	ED1	ED2	ED3	ED4	ED5	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6	
%	1 – Nunca	1,9	1,7	4,4	,8	1,7	5,3	1,4	1,1	2,2	1,1	2,8	3,1	3,9	3,1	2,5	4,7	9,4
	2	5,6	5,8	8,3	6,7	5,0	10,0	4,4	5,8	5,3	3,9	6,4	5,8	8,9	4,4	7,5	8,3	10,6
	3	8,1	9,2	10,8	6,7	5,8	14,4	6,7	6,4	10,0	6,9	6,4	9,4	11,7	10,3	8,1	8,3	13,9

4	16,4	16,9	16,7	12,8	15,8	19,2	12,8	10,6	13,3	9,2	12,2	13,1	18,9	14,2	15,0	16,4	16,7
5	28,1	27,2	20,3	21,9	21,4	21,9	17,8	21,7	24,2	16,9	20,6	20,6	21,1	22,2	28,6	23,3	17,5
6	23,6	24,2	24,4	25,3	30,0	16,1	29,2	28,3	25,0	26,9	25,3	26,9	21,9	24,4	19,4	22,5	18,3
7 – Sempre	16,4	15,0	15,0	25,8	20,3	13,1	27,8	26,1	20,0	35,0	26,4	21,1	13,6	21,4	18,9	16,4	13,6
Média	4,994	4,947	4,733	5,275	5,214	4,431	5,397	5,353	5,069	5,578	5,228	5,075	4,647	5,069	4,936	4,783	4,317
Mediana	5,000	5,000	5,000	6,000	6,000	5,000	6,000	6,000	5,000	6,000	6,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000
Moda	5,000	5,000	6,000	7,000	6,000	5,000	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	6,000	6,000	6,000	5,000	5,000	6,000
Desvio Padrão	1,482	1,474	1,686	1,531	1,476	1,697	1,506	1,508	1,554	1,496	1,631	1,624	1,651	1,595	1,581	1,687	1,858

No que diz respeito à Atração e Retenção de Talento a média apresenta valores de 4.375 e 4.231, indicando que apesar de estar acima de 4, está próximo da neutralidade. Assim, há evidências que em média os colaboradores têm uma posição neutra relativamente à sua percepção quanto à atração e retenção de talento por parte da empresa onde trabalham. Tanto a mediana como a moda são de 4 e o desvio padrão inferior a 2.

Tabela 26 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - ART

Atração e Retenção de Talento			
Escala		ART1	ART2
%	1 – Muito Pior	5,0	8,3
	2	7,8	11,1
	3	15,3	12,5
	4	24,7	23,1
	5	19,7	17,8
	6	18,9	16,7
	7 – Muito Melhor	8,6	10,6
Média		4,375	4,231

Mediana	4,000	4,000
Moda	4,000	4,000
Desvio Padrão	1,584	1,752

Os Benefícios Económicos evidenciam uma média inferior a 4, a qual varia entre os 2.083 e os 3.522, demonstrando que em média os colaboradores não consideram adequados os Benefícios Económicos que são oferecidos pela empresa. A mediana apresenta valores entre 1 e 3.5 e a moda de 1. O desvio padrão apresenta, por sua vez, valores inferiores a 2.

Tabela 27 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BEc

Benefícios Económicos					
Escala		BEc1	BEc2	BEc3	BEc4
%	1 – Discordo Totalmente	21,9	22,8	21,1	65,8
	2	15,3	17,8	16,7	7,8
	3	12,8	13,9	13,1	5,6
	4	18,1	20,3	16,4	7,2
	5	13,1	11,7	12,5	4,7
	6	11,4	8,3	11,4	4,4
	7 – Concordo Totalmente	7,5	5,3	8,9	4,4
Média		3,492	3,264	3,522	2,083
Mediana		3,500	3,000	3,000	1,000
Moda		1,000	1,000	1,000	1,000
Desvio Padrão		1,931	1,814	1,965	1,803

No que diz respeito aos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa a média apresenta valores superiores a 4, variando entre 4.361 e 5.400, evidenciando que os colaboradores consideram que existe uma variedade de tarefas inerentes às suas funções, as quais se caracterizam como significativas e as mesmas estão de acordo com as qualificações de cada um. A mediana apresenta valores de 5 e 6. A moda conduz a valores de 5, 6 e 7. Quanto à dispersão relativamente à média das observações esta apresenta valores inferiores a 1.

Tabela 28 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BFT

Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa						
Escala		BFT1	BFT2	BFT3	BFT4	BFT5
%	1 – Discordo Totalmente	6,7	6,9	3,1	4,2	10,6
	2	10,6	7,8	6,7	5,3	11,1
	3	7,2	7,5	6,4	5,0	11,7
	4	15,6	17,2	12,2	8,6	13,6
	5	23,1	23,6	17,8	16,7	18,1
	6	19,2	22,5	24,4	29,4	21,4
	7 – Concordo Totalmente	17,8	14,4	29,4	30,8	13,6
Média		4,664	4,681	5,261	5,400	4,361
Mediana		5,000	5,000	6,000	6,000	5,000
Moda		5,000	5,000	7,000	7,000	6,000
Desvio Padrão		1,806	1,730	1,682	1,674	1,911

Quanto aos Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento a média é próxima de 4, oscilando entre 4.039 e 3.783, demonstrando que em média os colaboradores percebem pouco investimento em formação por parte da empresa. Quanto à mediana, esta apresenta valores de 4 e a moda valores de 1 e 5. O desvio padrão, neste caso é inferior a 3, variando entre 1.994 e 2.042.

Tabela 29 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BFD

Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento				
Escala		BFD1	BFD2	BFD3
%	1 – Discordo Totalmente	21,1	19,4	13,9
	2	11,4	12,2	15,3
	3	11,4	10,0	10,3
	4	17,2	16,7	16,4
	5	13,9	15,0	16,7
	6	13,1	14,4	12,8
	7 – Concordo Totalmente	11,9	12,2	14,7
Média		3,783	3,878	4,039
Mediana		4,000	4,000	4,000
Moda		1,000	1,000	5,000
Desvio Padrão		2,042	2,040	1,994

No que diz respeito aos Benefícios Psicológicos a média apresenta valores superiores a 4, oscilando entre os 4.264 e os 4.769, evidenciando que em média os colaboradores percebem um bom espírito de equipa. A mediana é de 5 e a moda apresenta vários valores, entre eles 4, 5 e 6. O desvio padrão é inferior a 2.

Tabela 30 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - BP

Benefícios Psicológicos						
Escala		BP1	BP2	BP3	BP4	BP5
%	1 – Discordo Totalmente	11,4	9,4	5,0	5,8	9,2
	2	12,5	10,0	6,7	11,7	10,8
	3	10,3	10,3	8,3	11,1	8,9
	4	14,4	15,6	20,8	16,4	18,1
	5	21,7	19,7	19,7	20,0	18,1

	6	15,0	18,1	24,4	18,1	17,8
	7 – Concordo Totalmente	14,7	16,9	15,0	16,9	17,2
	Média	4,264	4,481	4,769	4,550	4,472
	Mediana	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	Moda	5,0	5,0	6,0	5,0	4,0 ^a
	Desvio Padrão	1,9262	1,8911	1,6555	1,8046	1,8910
a. Há várias modas. O menor valor é mostrado.						

O Suporte Organizacional Percebido apresenta médias inferiores a 5, variando entre 3.858 e 4.631, demonstrando que em média as pessoas percebem pouco suporte por parte da empresa onde trabalham. A mediana apresenta valores de 4 e 5, enquanto a moda apresenta valores de 4, 5, 6 e 7. O desvio padrão conduz a valores inferiores ou iguais a 2.

Tabela 31 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - SOP

Suporte Organizacional Percebido									
Escala		SOP1	SOP2	SOP3	SOP4	SOP5	SOP6	SOP7	SOP8
%	1 – Discordo Totalmente	12,2	13,1	13,6	8,3	5,6	12,5	8,3	7,5
	2	15,0	15,3	15,3	15,0	10,8	6,7	8,1	9,7
	3	11,7	13,1	12,2	10,8	12,8	11,9	11,9	16,1
	4	19,2	19,4	20,0	19,7	16,9	17,5	15,6	18,6
	5	19,7	17,5	16,7	16,4	15,6	11,9	16,9	16,4
	6	13,3	11,7	13,9	15,6	21,7	19,2	18,3	16,1
	7 – Concordo Totalmente	8,9	10,0	8,3	14,2	16,7	20,3	20,8	15,6
	Média	3,947	3,881	3,858	4,242	4,578	4,483	4,631	4,372
	Mediana	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000
	Moda	5,000	4,000	4,000	4,000	6,000	7,000	7,000	4,000
	Desvio Padrão	1,831	1,858	1,849	1,863	1,805	2,000	1,893	1,818

A Confiança Organizacional apresenta médias superiores a 4, evidenciando que em média os colaboradores percebem uma confiança moderada na empresa onde trabalham. A mediana apresenta valores de 4 e 5, assim como a moda. O desvio padrão mostra uma dispersão relativamente à média inferior a 2.

Tabela 32 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - CO

Confiança Organizacional									
Escala		CI1	CI2	CI3	CI4	CE1	CE2	CE3	CE4
%	1 – Discordo Totalmente	8,3	11,4	10,0	9,2	5,0	3,9	4,2	6,7
	2	11,4	13,3	13,6	10,6	8,9	8,6	6,1	8,3
	3	14,7	10,8	13,9	12,5	11,9	11,7	10,6	12,5
	4	18,3	20,0	16,1	20,0	25,6	23,6	25,8	28,6
	5	15,3	16,9	19,2	16,7	19,4	19,2	18,9	16,9
	6	17,8	15,0	16,4	18,1	14,7	18,6	19,7	16,7
	7 – Concordo Totalmente	14,2	12,5	10,8	13,1	14,4	14,4	14,7	10,3
Média		4,308	4,128	4,133	4,308	4,475	4,592	4,672	4,319
Mediana		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	5,000	4,000
Moda		4,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Desvio Padrão		1,846	1,885	1,843	1,830	1,670	1,645	1,607	1,651

O Prestígio Externo Percebido tem médias superiores a 4, oscilando entre 4.050 e 5.567, demonstrando que em média os colaboradores percebem o prestígio da empresa onde trabalham. A mediana apresenta valores de 4, 5 e 6, enquanto a moda apresenta valores de 4, 6 e 7. O desvio padrão, neste caso, conduz a valores inferiores a 3, os quais variam entre 1.589 e 2.069.

Tabela 33 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - PEP

Prestígio Externo Percebido									
Escala		PEP1	PEP2	PEP3	PEP4	PEP5	PEP6	PEP7	PEP8
%	1 – Discordo Totalmente	2,2	15,8	4,7	7,5	10,6	9,2	11,9	5,8
	2	6,1	9,2	7,5	17,2	9,7	8,3	8,6	4,2
	3	7,8	8,1	11,4	13,3	13,3	9,4	8,3	5,0
	4	16,7	20,6	21,7	22,5	19,2	10,8	15,0	9,7

5	18,3	13,6	15,8	14,4	15,8	8,9	10,3	7,5
6	26,9	18,3	21,9	14,2	18,9	18,9	16,7	23,3
7 – Concordo Totalmente	21,9	14,4	16,9	10,8	12,5	34,4	29,2	44,4
Média	5,114	4,197	4,700	4,050	4,267	4,964	4,697	5,567
Mediana	5,000	4,000	5,000	4,000	4,000	6,000	5,000	6,000
Moda	6,000	4,000	6,000	4,000	4,000	7,000	7,000	7,000
Desvio Padrão	1,589	2,003	1,708	1,786	1,857	2,069	2,103	1,818

A Satisfação no Trabalho apresenta médias superiores a 5, as quais variam entre 5.181 e 5.606, evidenciando que em média os colaboradores estão moderadamente satisfeitos na empresa onde trabalham. A mediana é de 6 e a moda apresenta valores de 6 e 7. O desvio padrão apresenta valores inferiores a 2.

Tabela 34 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - ST

Satisfação no Trabalho				
Escala		ST1	ST2	ST3
%	1 – Discordo Totalmente	2,8	5,6	3,6
	2	5,6	5,3	5,0
	3	7,5	5,6	7,2
	4	14,4	7,2	12,5
	5	17,2	8,3	12,5
	6	29,7	19,2	31,7
	7 – Concordo Totalmente	22,8	48,9	27,5
	Média	5,181	5,606	5,303
Mediana	6,000	6,000	6,000	
Moda	6,000	7,000	6,000	
Desvio Padrão	1,604	1,857	1,666	

Quanto à Performance no Trabalho a média apresenta valores superiores a 5, oscilando entre 5.403 e 5.717, evidenciando que em média os colaboradores avaliam o seu desempenho como moderadamente bom, tendo em conta a sua percepção, a do chefe e a dos colegas de trabalho. A mediana é de 6, assim como a moda. São apresentados valores inferiores a 2 para a dispersão relativamente à média das observações.

Tabela 35 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - PT

Performance no Trabalho				
Escala		PT1	PT2	PT3
%	1 – Muito Fraco	0,0	1,7	,6
	2	2,5	2,5	2,8
	3	3,9	5,6	3,3
	4	6,4	11,1	12,8
	5	18,1	21,7	19,7
	6	45,0	38,3	38,9
	7 – Muito Bom	24,2	19,2	21,9
Média		5,717	5,403	5,528
Mediana		6,000	6,000	6,000
Moda		6,000	6,000	6,000
Desvio Padrão		1,162	1,348	1,262

Relativamente à Performance Organizacional Percebida a média varia entre 4.628 e 4.875, exibindo valores superiores a 4, demonstrando que em média os colaboradores consideram que a empresa onde trabalham tem uma performance relativamente melhor à das suas concorrentes, tendo em conta os últimos 3 anos. A mediana é de 5 e a moda apresenta valores de 4 e 6. O desvio padrão apresenta valores inferiores a 2, variando entre 1.440 e 1.604.

Tabela 36 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - POP

Performance Organizacional Percebida						
Escala		POP1	POP2	POP3	POP4	POP5
%	1 – Pior	2,5	3,1	1,9	4,7	1,9
	2	6,4	7,2	3,1	5,8	4,4
	3	6,4	8,9	8,1	11,1	11,9

4	25,8	23,9	26,1	25,0	24,7
5	17,8	19,7	20,8	20,3	18,9
6	26,9	24,2	23,3	19,7	21,9
7 – Muito Melhor	14,2	13,1	16,7	13,3	16,1
Média	4,875	4,747	4,975	4,628	4,844
Mediana	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Moda	6,000	6,000	4,000	4,000	4,000
Desvio Padrão	1,522	1,562	1,440	1,604	1,511

A Lealdade à Marca Empregador apresenta médias superiores a 4, oscilando entre os 4.897 e 5.939, evidenciando que em média os colaboradores se consideram moderadamente leais à sua marca empregador. A mediana apresenta valores de 6 e 7, enquanto a moda é 7. A dispersão relativamente média apresenta valores inferiores a 3, oscilando entre os 2.075 e 1.580.

Tabela 37 - Tabela de frequências e medidas de estatística descritiva - LME

Lealdade à Marca Empregador				
Escala		LME1	LME2	LME3
%	1 – Discordo Totalmente	2,5	7,8	10,0
	2	5,3	9,2	9,7
	3	2,8	4,7	5,8
	4	4,4	11,7	12,8
	5	7,5	12,5	10,0
	6	25,3	22,2	20,0
	7 – Concordo Totalmente	52,2	31,9	31,7
Média		5,939	5,064	4,897
Mediana		7,000	6,000	6,000
Moda		7,000	7,000	7,000
Desvio Padrão		1,580	1,970	2,075

3.4.3. Análise Fatorial Confirmatória e Alfa de Cronbach

A análise fatorial consiste numa técnica de redução de dados (Mazzocchi, 2008), através da agregação de variáveis, que se encontram correlacionadas, em fatores (Marôco, 2011). Além disso, é possível avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores através do Alfa de Cronbach, uma vez que esta medida permite analisar se os fatores medem os mesmos conceitos ou não.

A análise fatorial confirmatória baseia-se em relações que são estabelecidas *a priori*, tendo em conta teoria já existente. Desta forma, o objetivo desta análise é perceber se estas relações, traduzidas em hipóteses, se verificam nos dados a analisar, permitindo avaliar se o modelo em estudo é ou não bom (Mazzocchi, 2008).

Antes de prosseguir com a análise fatorial é necessário perceber se os dados são passíveis desta análise. Assim, deve começar-se por analisar o critério de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Barlett, avaliando se as correlações entre as variáveis permitem prosseguir com a análise fatorial (Marôco, 2011; Pestana e Gageiro, 2014).

O teste de esfericidade de Barlett testa a hipótese da matriz das correlações ser igual à matriz identidade, contra a hipótese alternativa, ou seja, esta ser diferente da matriz identidade. Rejeitando H_0 , a matriz das correlações é diferente da matriz identidade, confirmando a adequação da análise fatorial. No entanto, este é um teste que é “muito sensível à dimensão da amostra” (Marôco, 2011, p. 477), sendo por isso pouco utilizado, pois em amostras de grande dimensão conduz à rejeição de H_0 mesmo quando as correlações são pequenas.

Por outro lado, o critério mais utilizado é o KMO que compara “as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis” (Pestana e Gageiro, 2014, p. 520). Esta medida varia entre zero e um, onde zero significa que a análise fatorial não se adequa, uma vez que as correlações entre as variáveis são fracas, enquanto um traduz a forte correlação entre elas. É possível avaliar a adequação da análise fatorial aos dados tendo em conta os valores apresentados na Tabela 38 – Interpretação do KMO relativamente à adequação da Análise Fatorial.

Tabela 38 – Interpretação do KMO relativamente à adequação da Análise Fatorial

Valor de KMO	Análise Fatorial
1 – 0.9	Muito Boa
0.8 - 0.9	Boa
0.7 - 0.8	Média
0.6 - 0.7	Razoável
0.5 – 0.6	Má
< 0.5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2014)

Após a verificação de que a análise fatorial é adequada, procedeu-se à análise dos fatores a reter, tendo em conta o método de extração e o de rotação, assim como o critério de Kaiser, a variância total explicada e as comunalidades das variáveis.

O método de extração de fatores utilizado foi o de componentes principais e o de rotação foi o *Varimax*. O método de rotação *Varimax* foi o escolhido, uma vez que é o método que

Minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de -1 ou de +1, no caso de existir associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação linear. Caso os fatores estejam correlacionados a rotação ortogonal transforma-os em fatores independentes (Pestana e Gageiro, 2014, p. 524).

O objetivo do método *Varimax* é que cada variável se encontre fortemente associada a um único fator e pouco associada aos restantes fatores retidos (Marôco, 2011).

O critério de Kaiser estabelece que se devem reter os fatores cujos *eigenvalues* sejam superiores à média, ou seja, superiores a 1 (Mazzocchi, 2008). Além disso, deve ter-se em conta a variância total explicada, sendo que o mínimo aceitável é de 50%, significando que os fatores extraídos explicam “pelo menos 50% da variância total das variáveis originais” (Marôco, 2011, p. 483).

Por fim, devem ser analisados os valores das comunalidades das matrizes antes e após a rotação. Os valores das comunalidades antes da rotação traduzem “os coeficientes ou pesos (*loadings*) que correlacionam as variáveis com cada fator retido”, enquanto os valores após a rotação mostram a “percentagem da variância de cada variável explicada conjuntamente pelos

fatores retidos” (Pestana e Gageiro, 2014, p. 522). Tal como na variância total explicada também a variância extraída por cada fator deve ser pelo menos de 50% (Marôco, 2011).

Após a análise fatorial foi analisada a consistência interna das escalas, tendo por base o Alfa de Cronbach. Esta medida varia entre 0 e 1, sendo possível avaliar a qualidade da consistência interna da escala tendo por base a interpretação apresentada na Tabela 39 - Interpretação do Alfa de Cronbach.

De acordo com Hair *et al.* (2000), aquando da análise da consistência interna de uma escala deve ter-se em conta várias medidas, nomeadamente medidas que analisam a escala como um todo, como é o caso do Alfa de Cronbach, assim como medidas que se relacionam com cada item isolado, como é o caso da correlação item-total e da correlação inter-item. A correlação item-total mede a correlação do item com a pontuação da escala, enquanto a correlação inter-item mede a correlação entre cada item. Segundo os autores, as correlações item-total devem ser superiores a 0,50 e as inter-itens superiores a 0,30.

Tabela 39 - Interpretação do Alfa de Cronbach

Valor do Alfa de Cronbach	Interpretação
>0.9	Muito Boa
0.8-0.9	Boa
0.7-0.8	Razoável
0.6-0.7	Fraca
<0.6	Inadmissível

Fonte: Pestana e Gageiro (2014)

Com base nas análises fatorial e da consistência interna da escala é apresentada a constituição final das variáveis.

3.4.4. Constituição Final das Variáveis

A análise do Alfa de Cronbach possibilitou a exclusão de itens estatisticamente pouco significativos e a análise fatorial confirmatória permitiu a agregação das variáveis em fatores.

Desta forma, as novas variáveis, que resultaram da análise realizada anteriormente, servirão de base para a regressão linear múltipla e são apresentadas na Tabela 40 – Constituição Final das Variáveis.

Tabela 40 – Constituição Final das Variáveis

Variável	Nº Fatores retidos	Itens	Nº de itens	KMO	Barlet t test	% Variância Explicada	Comunalidades	Pesos	Alfa de Cronbach
Brand Endorsement	1	BE1	4	0.856	0.000	84.041	0.860	0.927	0.934
		BE2					0.888	0.942	
		BE3					0.729	0.854	
		BE4					0.885	0.941	
Comportamento Consistente com a Marca	1	CCM1	3	0.756	0.000	85.95	0.855	0.924	0.912
		CCM2					0.864	0.930	
		CCM3					0.834	0.913	
Fidelidade à Marca	1	FM1	4	0.731	0.000	70.694	0.614	0.784	0.857
		FM2					0.795	0.892	
		FM3					0.555	0.745	
		FM4					0.864	0.929	
Engagement	1	EV1	17	0.958	0.000	66.485	0.743	0.862	0.967
		EV2					0.738	0.859	
		EV3					0.670	0.818	
		EV4					0.618	0.786	
		EV5					0.565	0.752	
		EV6					0.307	0.554	
		ED1					0.669	0.818	
		ED2					0.815	0.903	
		ED3					0.800	0.894	
		ED4					0.719	0.848	
		ED5					0.681	0.825	
		EA1					0.714	0.845	
		EA2					0.640	0.800	
		EA3					0.763	0.873	
		EA4					0.706	0.840	
		EA5					0.708	0.842	
EA6	0.448	0.669							
Atração e Retenção de talentos	1	ART1	2	0.500	0.000	88.370	0.884	0.940	0.907
		ART2					0.884	0.940	
Benefícios Económicos	1	BEC1	4	0.812	0.000	72.294	0.815	0.903	0.870
		BEC2					0.807	0.899	
		BEC3					0.706	0.840	

		BEc4					0.563	0.750	
Benefícios Funcionais - Tarefa	1	BFT1	5	0.823	0.000	70.245	0.766	0.875	0.885
		BFT2					0.816	0.903	
		BFT3					0.765	0.874	
		BFT4					0.784	0.618	
		BFT5					0.382	0.886	
Benefícios Funcionais - Desenvolvimento	1	BFD1	3	0.766	0.000	87.607	0.874	0.935	0.929
		BFD2					0.882	0.939	
		BFD3					0.872	0.934	
Benefícios Psicológicos	1	BP1	5	0.848	0.000	81.693	0.780	0.883	0.943
		BP2					0.872	0.934	
		BP3					0.805	0.897	
		BP4					0.812	0.901	
		BP5					0.815	0.903	
Suporte Organizacional Percebido	1	SOP1	6	0.910	0.000	79,764	0.797	0.893	0,949
		SOP2					0.860	0.927	
		SOP3					0.874	0.935	
		SOP4					0.828	0.910	
		SOP5					0.724	0.851	
		SOP6 ¹					-	-	
		SOP7 ¹					-	-	
		SOP8					0.702	0.838	
Confiança Organizacional	1	CI1	8	0.923	0.000	77.187	0.740	0.860	0.957
		CI2					0.817	0.904	
		CI3					0.824	0.908	
		CI4					0.830	0.911	
		CE1					0.755	0.869	
		CE2					0.791	0.889	
		CE3					0.781	0.884	
		CE4					0.638	0.799	
Prestígio Externo Percebido	1	PEP1	4	0.800	0.000	69.586	0.753	0.868	0.845
		PEP2					0.549	0.741	
		PEP3					0.812	0.901	
		PEP4 ¹					-	-	
		PEP5					0.670	0.818	
		PEP6 ¹					-	-	
		PEP7 ¹					-	-	
		PEP8 ¹					-	-	
Satisfação no Trabalho	1	ST1	2	0.500	0.000	88.288	0.883	0.940	0.867
		ST2 ¹					-	-	

		ST3					0.883	0.940	
Performance no Trabalho	1	PT1	3	0.739	0.000	81.846	0.808	0.899	0.887
		PT2					0.796	0.892	
		PT3					0.852	0.923	
Performance Organizacional Percebida	1	POP1	1	0.864	0.000	79.991	0.801	0.895	0.937
		POP2					0.831	0.912	
		POP3					0.849	0.921	
		POP4					0.768	0.876	
		POP5					0.750	0.866	
Lealdade à Marca Empregador	1	LME1	1	0.714	0.000	78.595	0.721	0.849	0.860
		LME2					0.837	0.915	
		LME3					0.800	0.894	

¹Os itens foram excluídos, uma vez que a sua exclusão aumenta de forma sensível o valor do Alfa de Cronbach e, considerando o trade-off da perda de informação, foi tomada a decisão de melhorar a consistência interna da escala.

Considerando o índice KMO, as variáveis apresentam valores entre 0.500 e 0.958, todos superiores ao valor 0.5 aconselhado. As variáveis Atração e Retenção de Talento e a Satisfação no Trabalho apresentam o índice KMO de 0.500 que, apesar de baixo, corresponde ao valor do limite aceitável. Relativamente ao teste de esfericidade de Barlett, o mesmo apresenta valores de 0.000, inferiores a 5% levando à rejeição de H_0 , ou seja, confirmando a adequação da análise fatorial.

Posteriormente foram analisados os valores relativos à significância total explicada por cada um dos fatores. Os valores entre 69.586% e 88.370%, superiores ao valor recomendado (50%) permitem afirmar que os fatores extraídos explicam grande parte da variância total das variáveis originais.

Com a análise fatorial foi possível verificar se as dimensões consideradas na revisão de literatura se verificavam. Nas escalas do *Employer Brand*, do *Brand Equity* e da Proposta de Valor do Empregador não se verificaram as dimensões identificadas na literatura. Apesar de valores de KMO superiores a 0.900, variância explicada superiores a 70.00% e de Alfa de Cronbach superiores a 0.900 (Tabela 41 – Resumo da Análise Fatorial das variáveis multidimensionais), optou-se por considerar cada uma das variáveis como um fator de forma

a respeitar as dimensões identificadas na revisão de literatura. Assim, desta análise resultaram apenas fatores unidimensionais.

Tabela 41 – Resumo da Análise Fatorial das variáveis multidimensionais

Variável	Dimensões	KMO	% Variância Explicada	Alfa de Cronbach
<i>Employer Brand</i>	4	0.958	72.269	0.972
<i>Brand Equity</i>	2	0.943	73.375	0.939
Proposta de Valor do Empregador	3	0.906	73.098	0.936

Por fim, analisando os pesos fatoriais e as comunalidades foram identificados 3 itens com comunalidades inferiores a 0.5, nomeadamente “No trabalho, eu cedo, mesmo quando as coisas não vão bem” (EV6), “É difícil separar-me do meu trabalho” (EA6) e “As tarefas estão de acordo com as qualificações de cada um” (BFT5). Apesar deste resultado, estes não foram excluídos, pois a sua exclusão tinha pouco impacto no Alfa de Cronbach (Anexo I).

Além da análise do Alfa de Cronbach, foram também analisadas as correlações item-total e as correlações inter-item, sendo que é recomendável que sejam superiores a 0.5 e 0.3, respetivamente (Hair *et al.*, 2000).

Relativamente às correlações item-total os valores variam entre 0.489 e 0.900, sendo que apenas o item BFT5 apresenta um valor inferior a 0.50 (0.489). No entanto, este está próximo do limite, sendo por isso mantido (Tabela 42 – Correlações item-total).

Tabela 42 – Correlações item-total

Variável	Itens	Correlação item-total
Brand Endorsement	BE1	0.862
	BE2	0.888
	BE3	0.755
	BE4	0.886
Comportamento Consistente com a Marca	CCM1	0.828
	CCM2	0.837
	CCM3	0.806
Fidelidade à Marca	FM1	0.621
	FM2	0.772
	FM3	0.580
	FM4	0.853
Engagement	EV1	0.837
	EV2	0.835
	EV3	0.790
	EV4	0.757
	EV5	0.724
	EV6	0.518
	ED1	0.787
	ED2	0.882
	ED3	0.873
	ED4	0.820
	ED5	0.794
	EA1	0.819
	EA2	0.772
	EA3	0.854
	EA4	0.818
	EA5	0.817
	EA6	0.636
	Atração e Retenção de talentos	ART1
ART2		0.834
Benefícios Económicos	BEc1	0.804
	BEc2	0.798
	BEc3	0.707
	BEc4	0.595
Benefícios Funcionais - Tarefa	BFT1	0.774
	BFT2	0.826

	BFT3	0.774
	BFT4	0.794
	BFT5	0.489
Benefícios Funcionais - Desenvolvimento	BFD1	0.853
	BFD2	0.861
	BFD3	0.850
Benefícios Psicológicos	BP1	0.820
	BP2	0.895
	BP3	0.836
	BP4	0.839
	BP5	0.846
Suporte Organizacional Percebido	SOP1	0.841
	SOP2	0.889
	SOP3	0.900
	SOP4	0.867
	SOP5	0.789
	SOP8	0.773
Confiança Organizacional	CI1	0.819
	CI2	0.874
	CI3	0.878
	CI4	0.881
	CE1	0.823
	CE2	0.849
	CE3	0.844
	CE4	0.740
Prestígio Externo Percebido	PEP1	0.733
	PEP2	0.574
	PEP3	0.790
	PEP5	0.661
Satisfação no Trabalho	ST1	0.766
	ST3	0.766
Performance no Trabalho	PT1	0.770
	PT2	0.761
	PT3	0.817
Performance Organizacional Percebida	POP1	0.830
	POP2	0.855
	POP3	0.871
	POP4	0.806
	POP5	0.794
Lealdade à Marca Empregador	LME1	0.678

	LME2	0.798
	LME3	0.760

No que toca às correlações inter-itens todas as escalas apresentam valores superiores a 0.30, indicando que existe uma forte relação entre os pares dos itens (Mazzocchi, 2008). Os valores são apresentados nas tabelas seguintes.

Tabela 43 – Correlação inter-itens - BE

Matriz de correlações entre itens				
	BE1	BE2	BE3	BE4
BE1	1,000	,854	,690	,846
BE2	,854	1,000	,729	,861
BE3	,690	,729	1,000	,733
BE4	,846	,861	,733	1,000
Média	0.786			

Tabela 44 - Correlação inter-itens - CCM

Matriz de correlações entre itens			
	CCM1	CCM2	CCM3
CCM1	1,000	,799	,758
CCM2	,799	1,000	,771
CCM3	,758	,771	1,000
Média	0.776		

Tabela 45 - Correlação inter-itens - FM

Matriz de correlações entre itens				
	FM1	FM2	FM3	FM4
FM1	1,000	,656	,378	,609
FM2	,656	1,000	,491	,806
FM3	,378	,491	1,000	,675
FM4	,609	,806	,675	1,000
Média	0.603			

Tabela 46 - Correlação inter-itens - ART

Matriz de correlações entre itens		
	ART1	ART2
ART1	1,000	,834
ART2	,834	1,000
Média	0.834	

Tabela 47 - Correlação inter-itens - ENG

Matriz de correlações entre itens																	
	EV1	EV2	EV3	EV4	EV5	EV6	ED1	ED2	ED3	ED4	ED5	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6
EV 1	1,000	,930	,788	,653	,651	,467	,663	,739	,742	,686	,648	,665	,654	,727	,646	,701	,494
EV 2	,930	1,000	,796	,638	,634	,493	,657	,734	,751	,679	,654	,668	,656	,714	,637	,701	,485
EV 3	,788	,796	1,000	,581	,570	,417	,598	,685	,709	,614	,623	,685	,606	,700	,651	,712	,530
EV 4	,653	,638	,581	1,000	,751	,482	,589	,685	,632	,637	,592	,664	,598	,695	,642	,587	,455
EV 5	,651	,634	,570	,751	1,000	,577	,589	,637	,568	,631	,539	,603	,537	,636	,575	,527	,443
EV 6	,467	,493	,417	,482	,577	1,000	,451	,493	,452	,423	,349	,357	,403	,440	,388	,364	,340
ED 1	,663	,657	,598	,589	,589	,451	1,000	,859	,797	,783	,726	,632	,554	,659	,605	,596	,497
ED 2	,739	,734	,685	,685	,637	,493	,859	1,000	,889	,828	,784	,741	,666	,733	,700	,705	,529
ED 3	,742	,751	,709	,632	,568	,452	,797	,889	1,000	,792	,801	,722	,666	,733	,726	,724	,575
ED 4	,686	,679	,614	,637	,631	,423	,783	,828	,792	1,000	,770	,705	,608	,689	,666	,628	,517
ED 5	,648	,654	,623	,592	,539	,349	,726	,784	,801	,770	1,000	,696	,603	,665	,681	,640	,560
EA 1	,665	,668	,685	,664	,603	,357	,632	,741	,722	,705	,696	1,000	,737	,721	,703	,755	,559
EA 2	,654	,656	,606	,598	,537	,403	,554	,666	,666	,608	,603	,737	1,000	,730	,737	,742	,524
EA 3	,727	,714	,700	,695	,636	,440	,659	,733	,733	,689	,665	,721	,730	1,000	,792	,796	,597
EA 4	,646	,637	,651	,642	,575	,388	,605	,700	,726	,666	,681	,703	,737	,792	1,000	,793	,632
EA 5	,701	,701	,712	,587	,527	,364	,596	,705	,724	,628	,640	,755	,742	,796	,793	1,000	,594
EA 6	,494	,485	,530	,455	,443	,340	,497	,529	,575	,517	,560	,559	,524	,597	,632	,594	1,000
Média	0.637																

Tabela 48 - Correlação inter-itens - BEc

Matriz de correlações entre itens				
	BEc1	BEc2	BEc3	BEc4
BEc1	1,000	,786	,676	,579
BEc2	,786	1,000	,689	,548
BEc3	,676	,689	1,000	,481
BEc4	,579	,548	,481	1,000
Média	0.626			

Tabela 49 - Correlação inter-itens - BFT

Matriz de correlações entre itens					
	BFT1	BFT2	BFT3	BFT4	BFT5
BFT1	1,000	,829	,675	,688	,406
BFT2	,829	1,000	,707	,710	,481
BFT3	,675	,707	1,000	,804	,415
BFT4	,688	,710	,804	1,000	,452
BFT5	,406	,481	,415	,452	1,000
Média	0.616				

Tabela 50 - Correlação inter-itens - BFD

Matriz de correlações entre itens			
	BFD1	BFD2	BFD3
BFD1	1,000	,820	,806
BFD2	,820	1,000	,817
BFD3	,806	,817	1,000
Média	0.814		

Tabela 51 - Correlação inter-itens - BP

Matriz de correlações entre itens					
	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5
BP1	1,000	,849	,694	,708	,743
BP2	,849	1,000	,760	,756	,851
BP3	,694	,760	1,000	,865	,737
BP4	,708	,756	,865	1,000	,746
BP5	,743	,851	,737	,746	1,000
Média	0.771				

Tabela 52 - Correlação inter-itens - SOP

Matriz de correlações entre itens						
	SOP1	SOP2	SOP3	SOP4	SOP5	SOP8
SOP1	1,000	,854	,847	,748	,664	,657
SOP2	,854	1,000	,900	,802	,702	,691
SOP3	,847	,900	1,000	,820	,708	,717
SOP4	,748	,802	,820	1,000	,778	,723
SOP5	,664	,702	,708	,778	1,000	,725
SOP8	,657	,691	,717	,723	,725	1,000
Média	0.756					

Tabela 53 - Correlação inter-itens - CO

Matriz de correlações entre itens								
	CI1	CI2	CI3	CI4	CE1	CE2	CE3	CE4
CI1	1,000	,856	,797	,775	,647	,663	,690	,611
CI2	,856	1,000	,881	,842	,695	,709	,718	,634
CI3	,797	,881	1,000	,859	,737	,740	,721	,622
CI4	,775	,842	,859	1,000	,763	,749	,752	,642
CE1	,647	,695	,737	,763	1,000	,858	,747	,656
CE2	,663	,709	,740	,749	,858	1,000	,819	,713
CE3	,690	,718	,721	,752	,747	,819	1,000	,770
CE4	,611	,634	,622	,642	,656	,713	,770	1,000
Média	0.738							

Tabela 54 - Correlação inter-itens - PEP

Matriz de correlações entre itens				
	PEP1	PEP2	PEP3	PEP5
PEP1	1,000	,501	,743	,619
PEP2	,501	1,000	,576	,449
PEP3	,743	,576	1,000	,654
PEP5	,619	,449	,654	1,000
Média	0.590			

Tabela 55 - Correlação inter-itens - POP

Matriz de correlações entre itens					
	POP1	POP2	POP3	POP4	POP5
POP1	1,000	,873	,790	,675	,658
POP2	,873	1,000	,804	,700	,692
POP3	,790	,804	1,000	,767	,751
POP4	,675	,700	,767	1,000	,784
POP5	,658	,692	,751	,784	1,000
Média	0.749				

Tabela 56 - Correlação inter-itens - ST

Matriz de correlações entre itens		
	ST1	ST3
ST1	1,000	,766
ST3	,766	1,000
Média	0.766	

Tabela 57 - Correlação inter-itens - PT

Matriz de correlações entre itens			
	PT1	PT2	PT3
PT1	1,000	,683	,757
PT2	,683	1,000	,742
PT3	,757	,742	1,000
Média	0.727		

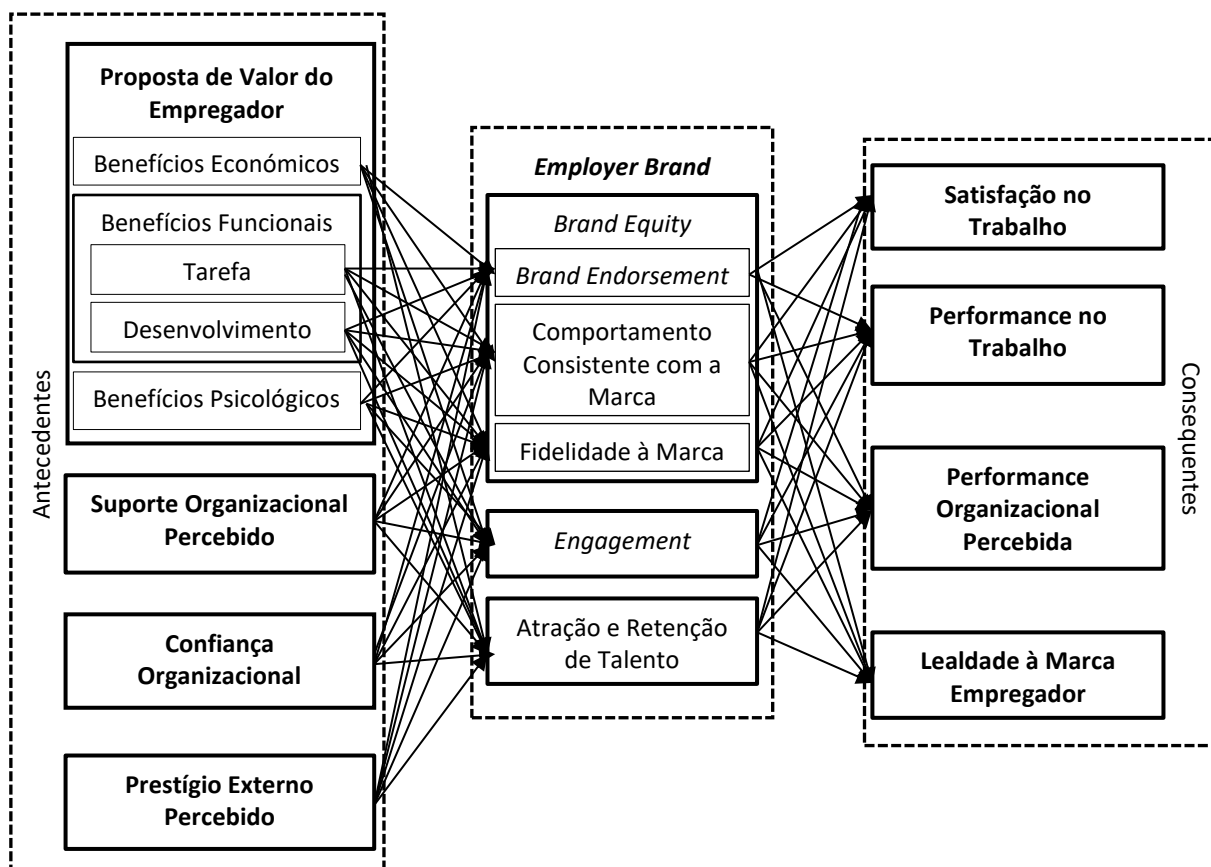
Tabela 58 - Correlação inter-itens - LME

Matriz de correlações entre itens			
	LME1	LME2	LME3
LME1	1,000	,662	,611
LME2	,662	1,000	,760
LME3	,611	,760	1,000
Média	0.678		

3.4.5. Reformulação do Modelo Concetual

Após a análise fatorial, que demonstrou a multidimensionalidade das variáveis, nomeadamente, do *Employer Brand*, do *Brand Equity* e da Proposta de Valor do Empregador (Tabela 41 – Resumo da Análise Fatorial das variáveis multidimensionais), optou-se por reformular o modelo concetual, conforme é apresentada a Figura 3 – Reformulação do Modelo Concetual do Estudo.

Figura 3 – Reformulação do Modelo Conceitual do Estudo



Uma vez reformulado o modelo conceitual do estudo, também as hipóteses foram reformuladas. Para a justificação das mesmas optou-se pelo método dedutivo. Este método permite afirmar que se todas as premissas forem verdadeiras, então também a conclusão deve sê-lo. Desta forma deve partir-se de um caso geral para casos concretos (Lakatos e Marconi, 1992). Os autores Lakatos e Marconi afirmam que se podem

Extrair hipóteses, por dedução lógica, do contexto de uma teoria, isto é, de suas proposições gerais é possível chegar a uma hipótese que afirma uma sucessão de eventos (factos ou fenómenos) ou a correlação entre eles, em determinado contexto (Lakatos e Marconi, 1992, p. 144).

Assim, de acordo com o método dedutivo, estabeleceram-se as seguintes conclusões:

(1) Se a Proposta de Valor do Empregador tem uma relação positiva com o *Employer Brand* então é de esperar que os Benefícios Económicos, os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa e com o Desenvolvimento, os Benefícios Psicológicos tenham uma

relação positiva com o *Brand Endorsment*, com o Comportamento Consistente com a Marca, com a Fidelidade à Marca, com o *Engagement* e com a Atração e Retenção de Talento;

(2) Se o Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com o *Employer Brand* então é de esperar que o primeiro tenha uma relação positiva com o *Brand Endorsment*, com o Comportamento Consistente com a Marca, com a Fidelidade à Marca, com o *Engagement* e com a Atração e Retenção de Talento;

(3) Se a Confiança Organizacional tem uma relação positiva com o *Employer Brand* então é de esperar que esta tenha uma relação positiva com o *Brand Endorsment*, com o Comportamento Consistente com a Marca, com a Fidelidade à Marca, com o *Engagement* e com a Atração e Retenção de Talento;

(4) Se o Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com o *Employer Brand* então é de esperar que o primeiro tenha uma relação positiva com o *Brand Endorsment*, com o Comportamento Consistente com a Marca, com a Fidelidade à Marca, com o *Engagement* e com a Atração e Retenção de Talento;

(5) Se o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho então é de esperar que o *Brand Endorsment*, o Comportamento Consistente com a Marca, a Fidelidade à Marca, o *Engagement* e a Atração e Retenção de Talento tenham uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho;

(6) Se o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho então é de esperar que o *Brand Endorsment*, o Comportamento Consistente com a Marca, a Fidelidade à Marca, o *Engagement* e a Atração e Retenção de Talento tenham uma relação positiva com a Performance no Trabalho;

(7) Se o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida então é de esperar que o *Brand Endorsment*, o Comportamento Consistente com a Marca, a Fidelidade à Marca, o *Engagement* e a Atração e Retenção de Talento tenham uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida;

(8) Se o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador então é de esperar que o *Brand Endorsment*, o Comportamento Consistente com

a Marca, a Fidelidade à Marca, o *Engagement* e a Atração e Retenção de Talento tenham uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.

De seguida é apresentada uma tabela com a reformulação das hipóteses em estudo, de acordo com o que foi explicitado anteriormente (Tabela 59 – Reformulação das Hipóteses).

Tabela 59 – Reformulação das Hipóteses

H1: A Proposta de Valor do Empregador tem uma relação positiva com o <i>Employer Brand</i>.
H1a: Os Benefícios Económicos têm uma relação positiva com o <i>Brand Endorsement</i> .
H1b: Os Benefícios Económicos têm uma relação positiva com o Comportamento Consistente com a Marca.
H1c: Os Benefícios Económicos têm uma relação positiva com a Fidelidade à Marca.
H1d: Os Benefícios Económicos têm uma relação positiva com o <i>Engagement</i> .
H1e: Os Benefícios Económicos têm uma relação positiva com a Atração e Retenção de Talento.
H1f: Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm uma relação positiva com o <i>Brand Endorsement</i> .
H1g: Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm uma relação positiva com o Comportamento Consistente com a Marca.
H1h: Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm uma relação positiva com a Fidelidade à Marca.
H1i: Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm uma relação positiva com o <i>Engagement</i> .
H1j: Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm uma relação positiva com a Atração e Retenção de Talento.
H1k: Os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm uma relação positiva com o <i>Brand Endorsement</i> .
H1l: Os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm uma relação positiva com o Comportamento Consistente com a Marca.
H1m: Os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm uma relação positiva com a Fidelidade à Marca.
H1n: Os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm uma relação positiva com o <i>Engagement</i> .
H1o: Os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm uma relação positiva com a Atração e Retenção de Talento.
H1p: Os Benefícios Psicológicos têm uma relação positiva com o <i>Brand Endorsement</i> .
H1q: Os Benefícios Psicológicos têm uma relação positiva com o Comportamento Consistente com a Marca.
H1r: Os Benefícios Psicológicos têm uma relação positiva com a Fidelidade à Marca.
H1s: Os Benefícios Psicológicos têm uma relação positiva com o <i>Engagement</i> .
H1t: Os Benefícios Psicológicos têm uma relação positiva com a Atração e Retenção de Talento.
H2: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com o <i>Employer Brand</i>.

H2a: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com o <i>Brand Endorsement</i> .
H2b: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com o Comportamento Consistente com a Marca.
H2c: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com a Fidelidade à Marca.
H2d: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com o <i>Engagement</i> .
H2e: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com a Atração e Retenção de Talento.
H3: A Confiança Organizacional tem uma relação positiva com o <i>Employer Brand</i>.
H3a: A Confiança Organizacional tem uma relação positiva com o <i>Brand Endorsement</i> .
H3b: A Confiança Organizacional tem uma relação positiva com o Comportamento Consistente com a Marca.
H3c: A Confiança Organizacional tem uma relação positiva com a Fidelidade à Marca.
H3d: A Confiança Organizacional tem uma relação positiva com o <i>Engagement</i> .
H3e: A Confiança Organizacional tem uma relação positiva com a Atração e Retenção de Talento.
H4: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com o <i>Employer Brand</i>.
H4a: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com o <i>Brand Endorsement</i> .
H4b: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com o Comportamento Consistente com a Marca.
H4c: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com a Fidelidade à Marca.
H4d: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com o <i>Engagement</i> .
H4e: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com a Atração e Retenção de Talento.
H5: O Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional.
H6: O Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional.
H7: O <i>Employer Brand</i> tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho.
H7a: O <i>Brand Endorsement</i> tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho.
H7b: O Comportamento Consistente com a Marca tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho.
H7c: A Fidelidade à Marca tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho.
H7d: O <i>Engagement</i> tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho.
H7e: A Atração e Retenção de Talento têm uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho.
H8: O <i>Employer Brand</i> tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho.
H8a: O <i>Brand Endorsement</i> tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho.
H8b: O Comportamento Consistente com a Marca tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho.
H8c: A Fidelidade à Marca tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho.
H8d: O <i>Engagement</i> tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho.
H8e: A Atração e Retenção de Talento têm uma relação positiva com a Performance no Trabalho.
H9: O <i>Employer Brand</i> tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida.
H9a: O <i>Brand Endorsement</i> tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida.

H9b: O Comportamento Consistente com a Marca tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida.
H9c: A Fidelidade à Marca tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida.
H9d: O <i>Engagement</i> tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida.
H9e: A Atração e Retenção de Talento têm uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida.
H10: O <i>Employer Brand</i> tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.
H10a: O <i>Brand Endorsement</i> tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.
H10b: O Comportamento Consistente com a Marca tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.
H10c: A Fidelidade à Marca tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.
H10d: O <i>Engagement</i> tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.
H10e: A Atração e Retenção de Talento têm uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador.

3.4.6. Regressão Linear Múltipla

A regressão linear múltipla tem como objetivo analisar a causa de uma variável dependente (y) tendo em conta várias variáveis independentes (x 's), baseando-se num pressuposto de causalidade (Mazzocchi, 2008). Desta forma, pretende-se aplicar a regressão linear múltipla ao estudo com o propósito de perceber se as hipóteses levantadas se confirmam.

O método utilizado é o dos mínimos quadrados, uma vez que este permite minimizar “os erros ou resíduos do modelo de regressão linear” (Marôco, 2011, p. 676). Traduzido em termos gráficos significa que este método faz com que a reta de regressão passe o mais próximo possível dos valores observados.

Para a análise da regressão linear múltipla é preciso analisar a qualidade do ajustamento da regressão e perceber se pelo menos uma das variáveis independentes contribui para explicar a variável dependente, qual o efeito quantitativo que as primeiras têm na variável depende e em que percentagem o modelo explica a variância desta (Marôco, 2011).

Para analisar a qualidade do ajustamento da regressão devem analisar-se os coeficientes de correlação de Pearson (R), de determinação (R^2) e de determinação ajustado (R_a^2).

O coeficiente de correlação de Pearson (R) permite apurar a intensidade da associação linear que existe entre as variáveis em estudo. Este apresenta valores entre -1 e 1, sendo que 1 significa que existe uma forte associação positiva entre as variáveis, enquanto -1 traduz uma forte associação negativa entre as variáveis. Por outro lado, se este coeficiente apresentar um valor igual a zero significa a inexistência de uma associação linear entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2014).

O coeficiente de determinação (R^2) indica a dimensão da influência das variáveis independentes incluídas na regressão sobre a variável dependente, ou seja, indica qual a proporção da variância de y que é explicada pela variância das variáveis x . O R^2 varia entre 0 e 1, onde 0 significa que as variáveis independentes não explicam a variância da variável dependente e 1 significa que toda a variância da variável dependente é explicada pelas variâncias das variáveis independentes. Segundo Marôco (2011), nas ciências sociais os valores aceitáveis de R^2 devem ser superiores a 0.5.

O coeficiente de determinação ajustado (R_a^2) tem a mesma interpretação que o coeficiente de determinação (R^2). No entanto, pode ser considerado um “melhor estimador da qualidade do ajustamento e da dimensão do efeito”, uma vez que enquanto o R^2 aumenta com a adição de variáveis, independentemente do facto de estas contribuírem ou não para a explicação da variável dependente, o R_a^2 apenas aumenta se a adição das variáveis contribuir para um melhor ajustamento do modelo aos dados observados (Marôco, 2011).

O teste de ANOVA permite avaliar se pelo menos uma das variáveis independentes tem influência na variável dependente, testando a hipótese nula de que nenhuma das variáveis tem influência na variável dependente, contra a hipótese alternativa de que pelo menos uma das variáveis tem influência na variável dependente. Rejeitando a hipótese nula, ou seja, sendo o $p\text{-value} \leq \alpha$, pode concluir-se que pelo menos uma das variáveis tem impacto na variável em estudo (Marôco, 2011).

No entanto, é necessário perceber quais as variáveis que têm impacto na variável dependente e qual a dimensão desse impacto. Para isso, deve proceder-se ao teste de t de *Student* o qual avalia se cada variável independente isolada tem influência na variável dependente. O t de *Student* testa a hipótese nula de que o coeficiente da variável é igual a

zero, não influenciando a variável dependente, contra a hipótese alternativa de que este é diferente de zero tendo impacto na variável dependente. Ao rejeitar H_0 conclui-se que a variável tem influência na variável dependente (Marôco, 2011). No presente estudo será considerado um nível de significância de 5%, para um nível de confiança de 95%, sendo que o *p-value* deve ser inferior a 5% e o *t* superior a 1.96 ou inferior a -1.96, no caso de o impacto ser negativo.

3.4.6.1. Antecedentes do *Employer Brand*

De forma a perceber as relações que existem entre as variáveis estabelecidas como antecedentes do *Employer Brand*, nomeadamente (1) Benefícios Económicos, (2) Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa, (3) Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento, (4) Benefícios Psicológicos, (5) Suporte Organizacional Percebido, (6) Confiança Organizacional, (7) Prestígio Externo Percebido, com as variáveis que compõem o *Employer Brand*, tais como o (1) *Brand Endorsement*, o (2) Comportamento Consistente com a Marca, a (3) Fidelidade à Marca, o (4) *Engagement* e a (5) Atração e Retenção de Talento, procedeu-se à análise das regressões múltiplas, a qual tem por base o pressuposto da causalidade (Mazzocchi, 2008).

Aquando da análise da relação entre os antecedentes do *Employer Brand* e o *Brand Endorsement*, foram realizadas 3 iterações, após exclusão sucessiva das variáveis sem significância estatística (

Anexo II) resultando que:

(1) Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm um efeito positivo e estatisticamente significativo no *Brand Endorsement* ($\beta=0.198$; valor $t=-3.871$). Desta forma, os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa resultam numa comunicação positiva dos colaboradores para o exterior;

(2) Os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm um efeito negativo e estatisticamente significativo no *Brand Endorsement* ($\beta=-0.162$; valor $t=-3.019$). Desta forma, há evidências de que os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento resultam numa comunicação negativa dos colaboradores para o exterior;

(3) Os Benefícios Psicológicos têm um efeito positivo e estatisticamente significativo no *Brand Endorsement* ($\beta=0.205$; valor $t=3.966$). Desta forma, os Benefícios Psicológicos resultam numa comunicação positiva dos colaboradores para o exterior;

(4) A Confiança Organizacional tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no *Brand Endorsement* ($\beta=0.172$; valor $t=3.119$). Desta forma, a Confiança Organizacional resulta numa comunicação positiva dos colaboradores para o exterior;

(5) O Prestígio Externo Percebido tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no *Brand Endorsement* ($\beta=0.393$; valor $t=7.555$). Desta forma, o Prestígio Externo Percebido resulta numa comunicação positiva dos colaboradores para o exterior, sendo a variável que mais contribui para o *Brand Endorsement*.

A regressão linear múltipla indica que o *Brand Endorsement* é explicado em 47.7% pelos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa e com o Desenvolvimento, pelos Benefícios Psicológicos, pela Confiança Organizacional e pelo Prestígio Externo Percebido.

Tabela 60 – Análise de regressão linear múltipla: determinantes do *Brand Endorsement*

Variáveis	β	Valor t
Benefícios Funcionais – Tarefa	0.198	3.871
Benefícios Funcionais – Desenvolvimento	-0.162	-3.019
Benefícios Psicológicos	0.205	3.966
Confiança Organizacional	0.172	3.119
Prestígio Externo Percebido	0.393	7.555
R		0.696

R_a²	0.477
Teste F	66.397
Sig.	0.000

Na análise da relação entre os antecedentes do *Employer Brand* e o Comportamento Consistente com a Marca, foram realizadas 6 iterações, após exclusão sucessiva das variáveis sem significância estatística (Anexo III) resultando que:

(1) Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm um efeito positivo e estatisticamente significativo no Comportamento Consistente com a Marca ($\beta=0.346$; valor $t=7.273$). Desta forma, os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa resultam num comportamento dos colaboradores consistente com a marca da empresa;

(2) O Prestígio Externo Percebido tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no Comportamento Consistente com a Marca ($\beta=0.365$; valor $t=7.680$). Desta forma, o Prestígio Externo Percebido resulta num comportamento dos colaboradores consistente com a marca da empresa, sendo a variável que mais contribui para este.

A regressão linear múltipla indica que o Comportamento Consistente com a Marca é explicado em 36.9% pelos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa e pelo Prestígio Externo Percebido.

Tabela 61 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes do Comportamento Consistente com a Marca

Variáveis	β	Valor t
Benefícios Funcionais – Tarefa	0.346	7.273
Prestígio Externo Percebido	0.365	7.680
R	0.611	
R_a²	0.369	
Teste F	106.160	
Sig.	0.000	

Na análise da relação entre os antecedentes do *Employer Brand* e a Fidelidade à Marca, foram realizadas 5 iterações, após exclusão sucessiva das variáveis sem significância estatística (Anexo IV) resultando que:

(1) Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na Fidelidade à Marca ($\beta=0.205$; valor $t=3.794$). Desta forma, os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa resultam na Fidelidade à Marca Empregador;

(2) Os Benefícios Psicológicos têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na Fidelidade à Marca ($\beta=0.190$; valor $t=3.347$). Desta forma, os Benefícios Psicológicos resultam na Fidelidade à Marca Empregador;

(3) O Prestígio Externo Percebido tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Fidelidade à Marca ($\beta=0.265$; valor $t=4.826$). Desta forma, o Prestígio Externo Percebido resulta na Fidelidade à Marca Empregador, sendo a variável que mais contribui para esta.

A regressão linear múltipla indica que a Fidelidade à Marca é explicada em 29.1% pelos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa, pelos Benefícios Psicológicos e pelo Prestígio Externo Percebido.

Tabela 62 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Fidelidade à Marca

Variáveis	β	Valor t
Benefícios Funcionais – Tarefa	0.205	3.794
Benefícios Psicológicos	0.190	3.347
Prestígio Externo Percebido	0.265	4.826
R	0.545	
R²	0.291	
Teste F	50.018	
Sig.	0.000	

Na análise da relação entre os antecedentes do *Employer Brand* e o *Engagement*, foram realizadas 3 iterações, após exclusão sucessiva das variáveis sem significância estatística (Anexo V) resultando que:

(1) Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm um efeito positivo e estatisticamente significativo no *Engagement* ($\beta=0.545$; valor $t=12.064$). Desta forma, os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa resultam no *Engagement* dos colaboradores, sendo a variável que mais contribui para este;

(2) Os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm um efeito negativo e estatisticamente significativo no *Engagement* ($\beta=-0.158$; valor $t=-3.350$). Desta forma, os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm um impacto negativo no *Engagement* dos colaboradores;

(3) Os Benefícios Psicológicos têm um efeito positivo e estatisticamente significativo no *Engagement* ($\beta=0.091$; valor $t=1.994$). Desta forma, os Benefícios Psicológicos resultam no *Engagement* dos colaboradores;

(4) A Confiança Organizacional tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no *Brand Endorsement* ($\beta=0.099$; valor $t=2.036$). Desta forma, a Confiança Organizacional resulta no *Engagement* dos colaboradores;

(5) O Prestígio Externo Percebido tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no *Brand Endorsement* ($\beta=0.319$; valor $t=6.950$). Desta forma, o Prestígio Externo Percebido resulta no *Engagement* dos colaboradores.

A regressão linear múltipla indica que o *Engagement* é explicado em 59.4% pelos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa e com o Desenvolvimento, pelos Benefícios Psicológicos, pela Confiança Organizacional e pelo Prestígio Externo Percebido.

Tabela 63 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes do *Engagement*

Variáveis	β	Valor t
Benefícios Funcionais – Tarefa	0.545	12.064
Benefícios Funcionais – Desenvolvimento	-0.158	-3.350
Benefícios Psicológicos	0.091	1.994
Confiança Organizacional	0.099	2.036
Prestígio Externo Percebido	0.319	6.950
R	0.774	
R_a²	0.594	
Teste F	106.004	
Sig.	0.000	

Na análise da relação entre os antecedentes do *Employer Brand* e a Atração e Retenção de Talentos, foram realizadas 3 iterações, após exclusão sucessiva das variáveis sem significância estatística (Anexo VI) resultando que:

(1) Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm um efeito negativo e estatisticamente significativo na Atração e Retenção de Talentos ($\beta=-0.085$; valor $t=12.064$). Desta forma, os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm um impacto negativo na Atração e Retenção de Talentos;

(1) Os Benefícios Psicológicos têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na Atração e Retenção de Talentos ($\beta=0.106$; valor $t=-1.967$). Desta forma, os Benefícios Psicológicos resultam na Atração e Retenção de Talentos;

(2) O Suporte Organizacional Percebido tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Atração e Retenção de Talentos ($\beta=0.178$; valor $t=2.761$). Desta forma, o Suporte Organizacional Percebido resulta na Atração e Retenção de Talentos;

(3) A Confiança Organizacional tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Atração e Retenção de Talentos ($\beta=0.280$; valor $t=4.266$). Desta forma, a Confiança Organizacional resulta na Atração e Retenção de Talentos;

(4) O Prestígio Externo Percebido tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Atração e Retenção de Talentos ($\beta=0.363$; valor $t=7.638$). Desta forma, o Prestígio Externo Percebido resulta na Atração e Retenção de Talentos, sendo a variável que mais contribui para este efeito.

A regressão linear múltipla indica que a Atração e Retenção de Talentos são explicadas em 56.1% pelos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa, pelos Benefícios Psicológicos, pelo Suporte Organizacional Percebido, pela Confiança Organizacional e pelo Prestígio Externo Percebido.

Tabela 64 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Atração e Retenção de Talentos

Variáveis	β	Valor t
Benefícios Funcionais – Tarefa	-0.085	-1.967
Benefícios Psicológicos	0.106	2.223
Suporte Organizacional Percebido	0.178	2.761
Confiança Organizacional	0.280	4.266
Prestígio Externo Percebido	0.363	7.638
R		0.753
R²		0.561
Teste F		92.751
Sig.		0.000

Analisando todas as relações existentes entre as variáveis antecedentes do *Employer Brand* e as que constituem esta última, verifica-se que (Tabela 65 – Resumo dos Betas dos Antecedentes):

(1) O Prestígio Externo Percebido é a única variável que influencia positivamente todas as variáveis que constituem o *Employer Brand*, com betas entre os 0.265 e os 0.393;

(2) Os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa influenciam positivamente as variáveis que constituem o *Employer Brand*, à exceção da Atração e Retenção de Talento, a qual é influenciada negativamente pela primeira;

(3) Os Benefícios Económicos não têm influência em nenhuma das variáveis que constituem o *Employer Brand*;

(4) Os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm uma influência negativa nas variáveis *Brand Endorsement* e *Engagement*;

(5) O Suporte Organizacional Percebido apenas tem influência na Atração e Retenção de Talento.

Tabela 65 – Resumo dos Betas dos Antecedentes

	<i>Brand Endorsement</i>	Comportamento Consistente com a Marca	Fidelidade à Marca	<i>Engagement</i>	Atração e Retenção de Talento
Benefícios Económicos	-	-	-	-	-
Benefícios Funcionais – Tarefa	0.198	0.346	0.205	0.545	-0.085
Benefícios Funcionais – Desenvolvimento	-0.162	-	-	-0.158	-
Benefícios Psicológicos	0.205	-	0.190	0.091	0.106
Suporte Organizacional Percebido	-	-	-	-	0.178
Confiança Organizacional	0.172	-	-	0.099	0.280
Prestígio Externo Percebido	0.393	0.365	0.265	0.319	0.363

3.4.6.2. Consequentes do *Employer Brand*

De forma a perceber as relações que existem entre as variáveis que compõem o *Employer Brand*, nomeadamente o (1) *Brand Endorsement*, o (2) Comportamento Consistente com a Marca, a (3) Fidelidade à Marca, o (4) *Engagement* e a (5) Atração e Retenção de Talento, com as variáveis estabelecidas como consequentes do *Employer Brand*, tais como a (1) Satisfação no Trabalho, a (2) Performance no Trabalho, a (3) Performance Organizacional Percebida e a (4) Lealdade à Marca Empregador, procedeu-se à análise das regressões múltiplas.

Aquando da análise da relação entre as variáveis que compõem o *Employer Brand* e a Satisfação no Trabalho, apenas foi realizada 1 iteração (Anexo VII), resultando que:

(1) O *Brand Endorsement* tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Satisfação no Trabalho ($\beta=0.220$; valor $t=3.446$). Desta forma, o *Brand Endorsement* resulta na Satisfação no Trabalho;

(2) O Comportamento Consistente com a Marca tem um efeito negativo e estatisticamente significativo na Satisfação no Trabalho ($\beta=-0.231$; valor $t=-3.860$). Desta forma, o Comportamento Consistente com a Marca influencia negativamente a satisfação dos colaboradores no trabalho;

(3) A Fidelidade à Marca tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Satisfação no Trabalho ($\beta=0.183$; valor $t=4.002$). Desta forma, a Fidelidade à Marca resulta na Satisfação no Trabalho;

(4) O *Engagement* tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Satisfação no Trabalho ($\beta=0.423$; valor $t=9.019$). Desta forma, o *Engagement* resulta na Satisfação no Trabalho, sendo a variável que mais contribui para esta;

(5) A Atração e Retenção de Talento têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na Satisfação no Trabalho ($\beta=0.337$; valor $t=8.672$). Desta forma, a Atração e Retenção de Talento resulta na Satisfação no Trabalho.

A regressão linear múltipla indica que a Satisfação no Trabalho é explicada em 62.8% pelo *Brand Endorsement*, pelo Comportamento Consistente com a Marca, pela Fidelidade à Marca, pelo *Engagement* e pela Atração e Retenção de Talento.

Tabela 66 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Satisfação no Trabalho

Variáveis	β	Valor t
<i>Brand Endorsement</i>	0.220	3.446
Comportamento Consistente com a Marca	-0.231	-3.860
Fidelidade à Marca	0.183	4.002
<i>Engagement</i>	0.423	9.019
Atração e Retenção de Talento	0.337	8.672
R	0.796	
R ²	0.628	
Teste F	122.304	
Sig.	0.000	

Aquando da análise da relação entre as variáveis que compõem o *Employer Brand* e a Performance no Trabalho, foram realizadas 3 iterações (Anexo VIII), resultando que:

(1) O Comportamento Consistente com a Marca tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Performance no Trabalho ($\beta=0.186$; valor $t=3.440$). Desta forma, o Comportamento Consistente com a Marca resulta na Performance no Trabalho;

(2) O *Engagement* tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Performance no Trabalho ($\beta=0.423$; valor $t=7.576$). Desta forma, o *Engagement* resulta na Performance no Trabalho, sendo a variável que mais contribui para esta;

(3) A Atração e Retenção de Talento têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na Performance no Trabalho ($\beta=0.158$; valor $t=3.478$). Desta forma, a Atração e Retenção de Talento resulta na Performance no Trabalho.

A regressão linear múltipla indica que a Performance no Trabalho é explicada em 42.2% pelo Comportamento Consistente com a Marca, pelo *Engagement* e pela Atração e Retenção de Talento.

Tabela 67 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Performance no Trabalho

Variáveis	β	Valor t
Comportamento Consistente com a Marca	0.186	3.440
<i>Engagement</i>	0.423	7.576
Atração e Retenção de Talento	0.158	3.478
R		0.653
R ²		0.422
Teste F		88.322
Sig.		0.000

Aquando da análise da relação entre as variáveis que compõem o *Employer Brand* e a Performance Organizacional Percebida, foram realizadas 2 iterações (Anexo IX), resultando que:

(1) O *Brand Endorsement* tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Performance Organizacional Percebida ($\beta=0.153$; valor $t=3.689$). Desta forma, o *Brand Endorsement* resulta na Performance Organizacional Percebida;

(2) A Fidelidade à Marca tem um efeito negativo e estatisticamente significativo na Performance Organizacional Percebida ($\beta=-0.078$; valor $t=-2.090$). Desta forma, a Fidelidade à Marca influencia negativamente a Performance Organizacional Percebida;

(3) O *Engagement* tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Performance Organizacional Percebida ($\beta=0.155$; valor $t=4.085$). Desta forma, o *Engagement* resulta na Performance Organizacional Percebida;

(4) A Atração e Retenção de Talento têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na Performance Organizacional Percebida ($\beta=0.726$; valor $t=22.702$). Desta forma, a Atração e Retenção de Talento resulta na Performance no Trabalho, sendo a variável que mais contribui para esta.

A regressão linear múltipla indica que a Performance Organizacional Percebida é explicada em 74.6% pelo *Brand Endorsement*, pela Fidelidade à Marca, pelo *Engagement* e pela Atração e Retenção de Talento.

Tabela 68 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Performance Organizacional Percebida

Variáveis	β	Valor t
<i>Brand Endorsement</i>	0.153	3.689
Fidelidade à Marca	-0.078	-2.090
<i>Engagement</i>	0.155	4.085
Atração e Retenção de Talento	0.726	22.702
R	0.864	
R ^{a2}	0.746	
Teste F	260.889	
Sig.	0.000	

Aquando da análise da relação entre as variáveis que compõem o *Employer Brand* e a Lealdade à Marca Empregador, foram realizadas 3 iterações (Anexo X), resultando que:

(1) O *Brand Endorsement* tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Lealdade à Marca Empregador ($\beta=0.147$; valor $t=3.697$). Desta forma, o *Brand Endorsement* resulta na Lealdade à Marca Empregador;

(2) A Fidelidade à Marca tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Lealdade à Marca Empregador ($\beta=0.602$; valor $t=16.578$). Desta forma, a Fidelidade à Marca resulta na Lealdade à Marca Empregador, sendo a variável que mais contribui para esta.

(3) O *Engagement* tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Lealdade à Marca Empregador ($\beta=0.223$; valor $t=6.031$). Desta forma, o *Engagement* resulta na Lealdade à Marca Empregador.

A regressão linear múltipla indica que a Lealdade à Marca Empregador é explicada em 75.2% pelo *Brand Endorsement*, pela Fidelidade à Marca e pelo *Engagement*.

Tabela 69 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Lealdade à Marca Empregador

Variáveis	β	Valor t
<i>Brand Endorsement</i>	0.147	3.697
Fidelidade à Marca	0.602	16.578
<i>Engagement</i>	0.223	6.031
R	0.869	
R ^{a2}	0.752	
Teste F	364.509	
Sig.	0.000	

Analisando todas as relações existentes entre as variáveis que compõem o *Employer Brand* e as consequentes deste, verifica-se que (Tabela 70 – Resumo dos Betas dos Consequentes):

(1) O *Engagement* é a única variável que influencia positivamente todas as variáveis consideradas consequentes do *Employer Brand*, com betas entre os 0.155 e os 0.423;

(2) A Atração e Retenção de Talento apresenta uma forte influência na Performance Organizacional Percebida ($\beta=0.726$);

(3) A Fidelidade à Marca apresenta uma forte influência na Lealdade à Marca Empregador ($\beta=0.602$).

Tabela 70 – Resumo dos Betas dos Consequentes

	Satisfação no Trabalho	Performance no Trabalho	Performance Organizacional Percebida	Lealdade à Marca Empregador
<i>Brand Endorsement</i>	0.220	-	0.153	0.147
Comportamento Consistente com a Marca	-0.231	0.186	-	-
Fidelidade à Marca	0.183	-	-0.078	0.602
<i>Engagement</i>	0.423	0.423	0.155	0.223
Atração e Retenção de Talento	0.337	0.158	0.726	-

3.4.6.3. Determinantes da Confiança Organizacional

Além das relações estabelecidas entre os antecedentes e os consequentes com as variáveis que compõem o *Employer Brand*, a literatura também evidencia que exista uma relação entre o Suporte Organizacional Percebido e o Prestígio Externo com a Confiança Organizacional (Atkinson, e Butcher, 2003; Gillespie e Dietz, 2009; DeConinck, 2010).

Aquando da análise da relação entre as variáveis Suporte Organizacional Percebido e o Prestígio Externo Percebido com a Confiança Organizacional, apenas foi realizada 1 iteração (Anexo XI), resultando que:

(1) O Suporte Organizacional Percebido tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Confiança Organizacional ($\beta=0.684$; valor $t=19.034$). Desta forma, o Suporte

Organizacional Percebido resulta na Confiança Organizacional, sendo a variável que mais contribui para esta;

(2) O Prestígio Externo Percebido tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na Confiança Organizacional ($\beta=0.230$; valor $t=6.399$). Desta forma, o Prestígio Externo Percebido resulta na Confiança Organizacional.

A regressão linear múltipla indica que a Confiança Organizacional é explicada em 70.8% pelo Suporte Organizacional Percebido e pelo Prestígio Externo Percebido.

Tabela 71 - Análise de regressão linear múltipla: determinantes da Confiança Organizacional

Variáveis	β	Valor t
Suporte Organizacional Percebido	0.684	19.034
Prestígio Externo Percebido	0.230	6.399
R	0.844	
R²	0.708	
Teste F	443.778	
Sig.	0.000	

3.5. Conclusão

Com a análise estatística foi possível analisar a consistência interna das escalas, identificar os fatores a utilizar nas regressões lineares múltiplas e identificar a proporção de variância das variáveis dependentes que são explicadas pelas variâncias das variáveis independentes, tal como é apresentado na Tabela 72 – Resumo dos coeficientes de determinação ajustados do modelo concetual.

Tabela 72 – Resumo dos coeficientes de determinação ajustados do modelo concetual

Variáveis Dependentes		R _a ²
Dimensões do Employer Brand	Brand Endorsement	47.7%
	Comportamento Consistente com a Marca	36.9%
	Fidelidade à Marca	29.1%
	Engagement	59.4%
	Atração e Retenção de Talento	56.1%
Consequentes do Employer Brand	Satisfação no Trabalho	62.8%
	Performance no Trabalho	42.2%
	Performance Organizacional Percebida	74.6%
	Lealdade à Marca Empregador	75.2%
Determinantes da Confiança Organizacional	Confiança Organizacional	70.8%

Além disso, as regressões lineares múltiplas serviram de base para a análise das hipóteses inicialmente levantadas, as quais são apresentadas no próximo capítulo.

IV. Discussão dos Resultados

4.1. Introdução

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do presente estudo, bem como a análise das hipóteses da reformulação do modelo concetual referentes aos antecedentes e consequentes do *Employer Brand*, assim como aos determinantes da Confiança Organizacional.

4.2. Considerações

O *Employer Brand* tem vindo a ganhar importância num mercado cada vez mais concorrencial, onde a diferenciação é a chave para o sucesso e onde as pessoas são a chave do desenvolvimento. Numa economia do conhecimento, são as pessoas que fazem a diferença. Assim, as empresas devem ter a capacidade não só de atrair os talentos como retê-los. Neste sentido, surge este estudo com o objetivo de perceber quais são os determinantes do *Employer Brand*, na perspetiva dos atuais colaboradores.

Vários estudos foram feitos neste âmbito, mas nenhum agrega este conjunto específico de variáveis. Desta forma, foi construído um modelo onde fossem agregadas as variáveis que se pretendia estudar.

O modelo concetual utilizado serviu de base para perceber e quantificar as relações que existem entre as variáveis estabelecidas como antecedentes e consequentes do *Employer Brand*.

De forma a testar o modelo concetual optou-se por um estudo quantitativo em formato digital que foi aplicado numa amostra de pessoas empregadas por conta de outrem, com o objetivo de compreender quais as suas perceções acerca da sua marca empregadora.

O questionário foi aplicado a uma amostra de 360 pessoas, maioritariamente mulheres (66.9%), entre os 31 e os 40 anos (31.1%) com contratos sem termo (45.3%), a prestar serviço na empresa com a qual têm contrato de trabalho (98.6%) e sem cargo de chefia (81.9%).

A análise estatística permitiu avaliar as escalas das variáveis, através da análise fatorial e do Alfa de Cronbach. Apesar de a consistência interna das escalas ser na sua maioria muito boa (superior a 0.900), a análise fatorial mostrou que maioritariamente as escalas eram multidimensionais e que, por vezes, estas dimensões não coincidiam com a revisão de literatura apresentada. Desta forma, optou-se por agregar apenas as variáveis unidimensionais ou, que por outro lado, a multidimensionalidade se refletisse na literatura.

4.3. Teste de Hipóteses

Neste ponto serão apresentadas as conclusões relativas às hipóteses levantadas após a reformulação do modelo concetual em estudo. Em primeiro, serão apresentadas as hipóteses relativas aos antecedentes do *Employer Brand*, seguidamente as referentes aos consequentes e por fim, as referentes aos determinantes da Confiança Organizacional.

4.3.1. Hipóteses Referentes aos Antecedentes do *Employer Brand*

As hipóteses referentes aos antecedentes propõem que a Proposta de Valor do Empregador, o Suporte Organizacional Percebido, a Confiança Organizacional e o Prestígio Externo Percebido têm uma relação positiva com o *Employer Brand*.

A Hipótese H1 sustentava que a Proposta de Valor do Empregador tem uma relação positiva com o *Employer Brand*, tal como era sugerido pelo estudo dos autores Robertson e Khatibi (2012). No entanto, após a análise das várias hipóteses que decorreram desta, concluiu-se que a hipótese é parcialmente corroborada. Esta conclusão advém do facto de nem todas as hipóteses serem corroboradas. Enquanto os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm um impacto positivo com as variáveis que constituem o *Employer Brand*, à exceção da dimensão da Atração e Retenção de Talento (-0.085), que é negativa, os Benefícios Económicos não têm relação com nenhuma das variáveis do *Employer Brand*. Por sua vez, os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento apenas têm uma relação com o *Brand Endorsement* (-0.162) e o *Engagement* (-0.158), no entanto esta é negativa. Os Benefícios Psicológicos têm uma relação positiva com as variáveis que constituem o *Employer*

Brand, com a exceção do Comportamento Consistente com a Marca, o qual não sofre o impacto destes.

A Hipótese H2 propunha que o Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com o *Employer Brand*, de acordo com o estudo realizado por Biswas e Suar (2014). No entanto, após a análise das várias hipóteses que decorreram desta, concluiu-se que apenas a Atração e Retenção de Talento sofre o impacto do Suporte Organizacional Percebido (0.178). Desta forma, a Hipótese H2 é parcialmente corroborada.

A Hipótese H3 sustentava que a Confiança Organizacional tem uma relação positiva com o *Employer Brand*, tal como é sustentado pelo estudo dos autores Biswas e Suar (2014). No entanto, após a análise das várias hipóteses que decorreram desta, concluiu-se que a Confiança Organizacional tem impacto nas variáveis que constituem o *Employer Brand*, à exceção das variáveis Comportamento Consistente com a Marca e a Fidelidade à Marca. Além disso, o impacto que a Confiança Organizacional tem no *Engagement* é muito reduzido (0.099). Assim, a Hipótese H3 é parcialmente corroborada.

A Hipótese H4 propunha que o Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com o *Employer Brand*, de acordo com o que é proposto pelo estudo realizado pelos autores Biswas e Suar (2014). Após a análise das várias hipóteses que decorreram desta, concluiu-se que esta hipótese é corroborada, sendo que o impacto do Prestígio Externo Percebido varia entre 0.265 e 0.393.

Tabela 73 - Resumo da Análise das Hipóteses dos Antecedentes do *Employer Brand*

Hipótese	Variável Dependente	Variável Independente	Confirmação da Hipótese	β
H1	EB	PVE	Parcial	-
H1a	BE	BEc	Não	-
H1b	CCM	BEc	Não	-
H1c	FM	BEc	Não	-
H1d	ENG	BEc	Não	-
H1e	ART	BEc	Não	-
H1f	BE	BFT	Sim	0.198
H1g	CCM	BFT	Sim	0.346
H1h	FM	BFT	Sim	0.205
H1i	ENG	BFT	Sim	0.545
H1j	ART	BFT	Não	-0.085
H1k	BE	BFD	Não	-0.162
H1l	CCM	BFD	Não	-
H1m	FM	BFD	Não	-
H1n	ENG	BFD	Não	-0.158
H1o	ART	BFD	Não	-
H1p	BE	BP	Sim	0.205
H1q	CCM	BP	Não	-
H1r	FM	BP	Sim	0.190
H1s	ENG	BP	Sim	0.091
H1t	ART	BP	Sim	0.106
H2	EB	SOP	Parcial	-
H2a	BE	SOP	Não	-
H2b	CCM	SOP	Não	-
H2c	FM	SOP	Não	-
H2d	ENG	SOP	Não	-
H2e	ART	SOP	Sim	0.178
H3	EB	CO	Parcial	-
H3a	BE	CO	Sim	0.172
H3b	CCM	CO	Não	-
H3c	FM	CO	Não	-
H3d	ENG	CO	Sim	0.099
H3e	ART	CO	Sim	0.280
H4	EB	PEP	Sim	-
H4a	BE	PEP	Sim	0.393
H4b	CCM	PEP	Sim	0.365

H4c	FM	PEP	Sim	0.265
H4d	ENG	PEP	Sim	0.319
H4e	ART	PEP	Sim	0.363

4.3.2. Hipóteses Referentes aos Consequentes do *Employer Brand*

As hipóteses referentes aos consequentes propõem que o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho, com a Performance no Trabalho, com a Performance Organizacional Percebida e com a Lealdade à Marca Empregador.

A Hipótese H7 propunha que o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho, tal como propõem Biswas e Suar (2014) no seu estudo dos antecedentes e consequentes do *Employer Brand*. A satisfação dos colaboradores foi evidenciada pelos autores como uma das consequências não financeiras da marca empregador. Após a análise das várias hipóteses que decorreram desta, concluiu-se que esta hipótese é parcialmente corroborada, uma vez que a Satisfação no Trabalho tem uma relação positiva com as variáveis que constituem o *Employer Brand*, com exceção da Fidelidade à Marca que influencia negativamente a Satisfação no Trabalho (-0.231).

A Hipótese H8 sustentava que o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Performance no Trabalho, tal como é evidenciado por vários autores, nomeadamente, Backhaus e Tikoo (2004), Moroko e Uncles (2008) e Biswas e Suar (2014). Após a análise das várias hipóteses que decorreram desta, concluiu-se que esta hipótese é parcialmente corroborada, uma vez que a Performance no Trabalho tem uma relação positiva com o Comportamento Consistente com a Marca (0.186), com o *Engagement* (0.423) e com a Atração e Retenção de Talento (0.158). No entanto, tanto o *Brand Endorsement* como a Fidelidade à Marca não têm impacto na Performance no Trabalho.

A Hipótese H9 propunha que o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Performance Organizacional Percebida, uma vez que os autores Biswas e Suar (2014) demonstraram que a performance das empresas se apresenta como um consequente do *Employer Brand*. Após a análise das várias hipóteses que decorreram desta, concluiu-se que esta hipótese é parcialmente corroborada, uma vez que a Performance Organizacional

Percebida tem uma relação positiva com o *Brand Endorsement* (0.153), com o *Engagement* (0.155) e com a Atração e Retenção de Talento (0.726). No entanto, o impacto que a Fidelidade à Marca tem na Performance Organizacional Percebida é negativa (-0.078) e, por outro lado, o Comportamento Consistente com a Marca não tem qualquer impacto nesta.

A Hipótese H10 sustentava que o *Employer Brand* tem uma relação positiva com a Lealdade à Marca Empregador, tal como é evidenciado pelos autores Backhaus e Tikoo (2004). Após a análise das várias hipóteses que decorreram desta, concluiu-se que esta hipótese é parcialmente corroborada, uma vez que a Lealdade à Marca Empregador tem uma relação positiva com o *Brand Endorsement* (0.147), com a Fidelidade à Marca (0.602) e com o *Engagement* (0.223) No entanto, o Comportamento Consistente com a Marca e a Atração e Retenção de Talento não têm qualquer impacto na Lealdade à Marca Empregador.

Tabela 74 - Resumo da Análise das Hipóteses dos Consequentes do *Employer Brand*

Hipótese	Variável Dependente	Variável Independente	Confirmação da Hipótese	β
H7	ST	EB	Parcial	-
H7a	ST	BE	Sim	0.220
H7b	ST	CCM	Não	-0.231
H7c	ST	FM	Sim	0.183
H7d	ST	ENG	Sim	0.423
H7e	ST	ART	Sim	0.337
H8	PT	EB	Parcial	-
H8a	PT	BE	Não	-
H8b	PT	CCM	Sim	0.186
H8c	PT	FM	Não	-
H8d	PT	ENG	Sim	0.423
H8e	PT	ART	Sim	0.158
H9	POP	EB	Parcial	-
H9a	POP	BE	Sim	0.153
H9b	POP	CCM	Não	-
H9c	POP	FM	Não	-0.078
H9d	POP	ENG	Sim	0.155
H9e	POP	ART	Sim	0.726
H10	LME	EB	Parcial	-
H10a	LME	BE	Sim	0.147

H10b	LME	CCM	Não	-
H10c	LME	FM	Sim	0.602
H10d	LME	ENG	Sim	0.223
H10e	LME	ART	Não	-

4.3.3. Hipóteses Referentes aos Determinantes da Confiança Organizacional

A Hipótese H5 propunha que o Suporte Organizacional Percebido tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional, de acordo com o que é proposto pelo estudo realizado pelo autor DeConinck (2010). Após a análise da regressão linear múltipla, foi possível corroborar a hipótese levantada.

A Hipótese H6 propunha que o Prestígio Externo Percebido tem uma relação positiva com a Confiança Organizacional, de acordo com o que é proposto pelos autores Atkinson, e Butcher (2003) e Gillespie e Dietz (2009). Com a análise da regressão linear múltipla, foi possível corroborar a hipótese inicialmente levantada.

Tabela 75 – Resumo da Análise das Hipóteses dos Determinantes da Confiança Organizacional

Hipótese	Variável Dependente	Variável Independente	Confirmação da Hipótese	β
H5	CO	SOP	Sim	0.684
H6	CO	PEP	Sim	0.230

4.4. Conclusões

Neste Capítulo foi apresentada a discussão dos resultados, tendo por base a análise estatística realizada. É possível perceber que as hipóteses referentes aos antecedentes e aos consequentes são parcialmente corroboradas, à exceção da Hipótese H4 que sustenta que o Prestígio Externo Percebido tem um impacto positivo com o *Employer Brand*, sendo por isso corroborada na sua totalidade. Além disso, as Hipóteses H5 e H6, referentes aos determinantes da Confiança Organizacional, são também corroboradas pela análise da amostra em estudo.

Quanto às relações existentes entre os antecedentes e as variáveis que constituem o *Employer Brand*, salienta-se o impacto dos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa no *Engagement*, uma vez que este apresenta o maior coeficiente nesta análise. Por outro lado, salienta-se o facto dos Benefícios Económicos não terem qualquer impacto em nenhuma das variáveis que constituem o *Employer Brand*.

Quanto às relações existentes entre os consequentes e as variáveis que constituem o *Employer Brand*, salienta-se o impacto que a Atração e Retenção de Talento têm na Performance Organizacional Percebida.

No que toca às relações existentes entre o Suporte Organizacional Percebido e o Prestígio Externo Percebido com a Confiança Organizacional, salienta-se o impacto que o Suporte Organizacional Percebido tem na Confiança Organizacional, relativamente ao Prestígio Externo Percebido.

V. Conclusão

5.1. Respostas aos Objetivos Estabelecidos

O objetivo principal deste estudo era dar resposta à questão:

Da perspetiva dos atuais colaboradores, quais as variáveis que influenciam o *Employer Brand* e quais as suas consequências?

Através da análise da regressão múltipla foi possível cumprir com este objetivo.

Para a análise do impacto dos antecedentes no *Employer Brand*, deve ter-se em consideração a multidimensionalidade do conceito, averiguando se os antecedentes têm impacto nas variáveis que o constituem. Desta forma, pode concluir-se que as variáveis inicialmente estabelecidas como antecedentes do *Employer Brand* o influenciam de alguma forma, à exceção dos Benefícios Económicos. Por outro lado, as variáveis identificadas como consequentes do *Employer Brand*, sofrem todas elas impacto deste.

Além do objetivo principal, foram também estabelecidos objetivos secundários. O primeiro objetivo era propor um novo modelo concetual de antecedentes e consequentes do *Employer Brand*, no âmbito dos atuais colaboradores. Este objetivo foi conseguido, pois nenhum estudo realizado agrega o conjunto de variáveis consideradas nesta pesquisa.

O segundo objetivo era verificar se as variáveis Proposta de Valor do Empregador, Suporte Organizacional Percebido, Confiança Organizacional e Prestígio Externo Percebido se comprovam como antecedentes do *Employer Brand*. Com exceção dos Benefícios Económicos, que não apresentam impacto no *Employer Brand*, a grande maioria das variáveis tem uma influência positiva neste que é corroborada pela literatura. No entanto, os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm um impacto inverso no *Employer Brand*, nomeadamente no *Brand Endorsement* e no *Engagement*. Além disso, apesar de a influência ser pequena, também os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa têm um impacto negativo na Atração e Retenção de Talento (Tabela 65 – Resumo dos Betas dos Antecedentes).

O terceiro objetivo era verificar qual das variáveis mais contribui para o *Employer Brand*. Dado que este é um conceito multidimensional pode concluir-se que (1) o Prestígio Externo Percebido e os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa são as únicas variáveis

que têm impacto em todas as dimensões do *Employer Brand*; (2) o impacto mais forte que existe é o dos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa no *Engagement* dos colaboradores (0.545); (3) os Benefícios Funcionais relacionados com o Desenvolvimento têm um impacto negativo no *Employer Brand* (dimensão do *Brand Endorsement* -0.162 e do *Engagement* -0.158); (4) a variável que mais impacto nas dimensões do *Employer Brand* é o Prestígio Externo Percebido (entre 0.265 e 0.393), à exceção da dimensão de *Engagement* que é mais fortemente influenciada pelos Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa (0.545) (Tabela 65 – Resumo dos Betas dos Antecedentes).

O quarto objetivo era verificar se a Performance no Trabalho, a Satisfação no Trabalho, a Performance Organizacional Percebida e a Lealdade à Marca Empregador se comprovam como consequentes do *Employer Brand*. Pode afirmar-se que todas as variáveis inicialmente estabelecidas como antecedentes do *Employer Brand* sofrem impacto desta última de alguma forma, uma vez que cada consequente sofre a influência de pelo menos uma das dimensões do *Employer Brand*. Dado que este é um conceito multidimensional pode concluir-se que (1) a Satisfação no Trabalho é a única variável consequente que sofre impacto de todas as dimensões do *Employer Brand*, apesar de o impacto do Comportamento Consistente com a Marca ser negativo; (2) a Satisfação no Trabalho é a variável que sofre maior influência das dimensões do *Employer Brand* (entre -0.231 e 0.423) – sendo que a do Comportamento Consistente com a Marca representa uma influência elevada, mas negativa – à exceção da Lealdade à Marca Empregador que é mais fortemente influenciada pela Fidelidade à Marca (0.606); (3) o *Engagement* é o que tem maior impacto na Satisfação e na Performance no Trabalho (0.423); (4) a Atração e Retenção de Talento têm bastante influência na Performance Organizacional Percebida (0.726); (5) a Lealdade à Marca Empregador sofre maior influência por parte da dimensão da Fidelidade à Marca; e (6) apesar de a influência ser pequena, a Fidelidade à Marca tem um impacto negativo na Performance Organizacional Percebida (-0.078) (Tabela 70 – Resumo dos Betas dos Consequentes).

O quinto e último objetivo era verificar se o Suporte Organizacional Percebido e o Prestígio Externo Percebido se comprovam como determinantes da Confiança Organizacional. Foi possível verificar que ambas as variáveis influenciam a Confiança Organizacional, sendo

que o Suporte Organizacional Percebido tem um maior peso nesse impacto (0.684 contra 0.230).

5.2. Contribuições Académicas

O estudo apresenta diversas contribuições académicas seguidamente apresentadas. A primeira é a contribuição respeitante ao aumento do conhecimento do *Employer Brand*, conceito relativamente recente, introduzido por Ambler e Barrow em 1996, do qual se conhece muito pouco. Além disso, vários estudos foram feitos analisando o *Employer Brand* na perspetiva da atração de talento, mas poucos têm vindo a incidir sobre o impacto do *Employer Brand* na retenção deste. Desta forma, esta pesquisa pretende suprir uma lacuna na literatura no que diz respeito ao *Employer Brand* na perspetiva dos atuais colaboradores.

A segunda contribuição diz respeito ao facto de esta pesquisa ter permitido a validação empírica de um modelo concetual inovador, que relaciona várias variáveis envolvidas no conceito de *Employer Brand*. Este modelo permitiu identificar quais os impactos existentes entre os antecedentes e o constructo, assim como o constructo e os seus consequentes.

Uma terceira contribuição prende-se com o teste de uma nova métrica para o *Employer Brand* tendo em conta as dimensões estabelecidas pelos autores Biswas e Suar (2014), considerando a escala do *Brand Equity* (King *et al.*, 2012), do *Engagement* (Salanova *et al.*, 2005) e da Atração e Retenção de Talento (adaptação de Delaney e Huselid, 1996). A escala, multidimensional, apresentou valores bastante satisfatórios como o Alfa de Cronbach de 0.972 e a variância total explicada de 72.269%. No entanto, não foi considerada uma vez que as dimensões extraídas não corroboravam a literatura.

Uma outra contribuição relaciona-se com o teste de uma métrica para a Proposta de Valor, tendo em consideração os benefícios que lhe são inerentes, adaptando a escala de Hillebrandt e Ivens (2013). A escala, multidimensional, apresentou valores bastante satisfatórios como o Alfa de Cronbach de 0.936 e a variância total explicada de 73.098%. No entanto, não foi considerada uma vez que as dimensões extraídas não corroboravam a literatura.

A quinta contribuição relaciona-se com o teste de uma métrica para a Confiança Organizacional, tendo em conta a agregação das escalas da Confiança Interna e da Confiança Externa (Huff e Kelley, 2003). A escala, unidimensional, apresentou valores bastante satisfatórios como o Alfa de Cronbach de 0.957 e a variância total explicada de 77.187%, mostrando-se como uma boa escala para a medição da Confiança Organizacional.

A confirmação de que o Suporte Organizacional Percebido e o Prestígio Externo Percebido têm implicações na Confiança Organizacional, foi outra das contribuições académicas do estudo, corroborando as pesquisas McCauley e Kuhnert (1992) e Tan e Tan (2000) no que diz respeito ao Suporte Organizacional Percebido e de Atkinson, e Butcher, (2003) e Gillespie e Dietz (2009) referentes ao Prestígio Externo Percebido.

5.3. Contribuições para a Gestão

Apresentadas as contribuições académicas do estudo serão agora enunciadas as contribuições para a gestão. A primeira contribuição prende-se com o facto de o modelo concetual permitir aos gestores identificar quais são os antecedentes do *Employer Brand*, bem como as dimensões que o constituem e os consequentes que se podem esperar. Isto permite que possam focar os seus esforços na construção da sua marca como empregadora, através da implementação de medidas que contribuam para o aumento do *Brand Equity*, do *Engagement* e da Atração e Retenção de Talentos.

A segunda contribuição diz respeito à identificação dos benefícios que contribuem para o *Employer Brand*, serem maioritariamente os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa e os Benefícios Psicológicos. Isto demonstra que os colaboradores valorizam o tipo, a variedade e a significância das tarefas que lhes são atribuídas, bem como o ambiente de trabalho e o espírito de equipa que se fazem sentir na empresa onde se encontram. Por outro lado, pode concluir-se que os Benefícios Económicos em nada influenciam a imagem da marca empregador.

A terceira contribuição relaciona-se com a identificação do Prestígio Externo Percebido como a variável que influencia de uma forma positiva todas as dimensões do

Employer Brand. É desta forma que se percebe a influência da percepção que os colaboradores têm sobre o prestígio da empresa sobre a marca da mesma como empregadora. Esta percepção influencia os comentários que os colaboradores fazem sobre a empresa no exterior (*Engagement*).

A quarta contribuição para a gestão é o facto de se identificar os Benefícios Funcionais relacionados com a Tarefa como fortes determinantes do *Engagement* dos colaboradores e, por sua vez, este influencia fortemente a Satisfação e a Performance dos colaboradores no Trabalho. Assim, os gestores deverão ter em forte consideração as atribuição das tarefas aos colaboradores com vista a aumentar o comprometimento deles para com a marca empregador.

Outra contribuição do estudo é a demonstração de que a Atração e Retenção de Talento têm um forte impacto na Performance Organizacional Percebida. Desta forma, conclui-se que os gestores deverão ter em conta medidas que estimulem a atração e retenção de talento com o objetivo de melhorar a performance da empresa.

Pode concluir-se que o investimento no *Employer Brand* é uma mais-valia para a organização na medida em que há evidências que esta influencia a Satisfação dos colaboradores, a Performance individual e organizacional e a Lealdade dos colaboradores à Marca Empregador.

5.4. Limitações da Pesquisa

Apesar das diversas contribuições do estudo a nível académico e de gestão, a pesquisa teve algumas limitações que serão enunciadas de seguida.

Uma das limitações prende-se com o facto de a aplicação do questionário limitar a interação com os inquiridos, podendo daí surgir a não compreensão de algumas questões, levando a respostas que não traduzem a realidade e/ou percepção da pessoa (Marconi e Lakatos, 2007). Além disso, a aplicação exclusiva de métodos quantitativos limita uma análise qualitativa exploratória com vista a um aprofundamento do tema.

Uma outra limitação prende-se com a extensão do questionário que pode, de alguma forma, influenciar o tamanho da amostra, assim como a qualidade das respostas dos inquiridos.

A terceira limitação do estudo relaciona-se com a perda de informação relativa à exclusão de itens das escalas do Suporte Organizacional Percebido, do Prestígio Externo Percebido e da Satisfação no Trabalho.

Uma quarta limitação deriva do facto de este ser um tema relativamente recente, não existindo escalas testadas na literatura para as variáveis da Proposta de Valor do Empregador e para o *Employer Brand*, levando a que estas fossem contruídas tendo em conta as suas dimensões e a agregação das escalas de cada uma delas. Apesar desta limitação, conseguiram-se valores satisfatórios para ambas as escalas utilizadas (Alfa de Cronbach superior a 0.900 e variância total explicada superior a 70%), embora estas se mostrem multidimensionais.

5.5. Sugestões para Futuras Investigações

Tendo em conta que este é um tema recente na literatura, muitas investigações estão por fazer. Seguidamente são identificadas algumas das pesquisas que seriam interessantes realizar, com o objetivo de alargar o conhecimento do tema.

A primeira sugestão é que este estudo fosse aplicado a uma amostra maior e que fossem aplicadas equações estruturais, como forma de avaliar o modelo no seu todo.

A agregação de novas variáveis ao modelo, quer como antecedentes quer como consequentes seria interessante para a contribuição do aprofundamento do tema, dada a complexidade do mesmo.

A terceira sugestão diz respeito à construção e validação de uma escala de *Employer Brand*, que tenha em consideração as várias dimensões expressas na literatura e que seja aplicada a uma amostra considerável. Esta sugestão estende-se à Proposta de Valor do Empregador, uma vez que este conceito poderá ser mais vasto agregando em si, além dos benefícios que a empresa tem para oferecer aos seus colaboradores, os valores, a forma de

comunicação (Mandal e Krishnan, 2013) e a cultura organizacional (Robertson e Khatibi, 2012; Mandal e Krishnan, 2013).

Outra sugestão seria medir a implicação exata do *Employer Brand* na performance financeira das empresas, através do ROA (*Return on Assets*), uma vez este ter um impacto a longo prazo numa organização (Biswas e Suar, 2014). Esta pesquisa permitiria comparar o *Employer Brand* de várias empresas e a sua performance financeira.

A quinta sugestão seria perceber se existem diferenças no *Employer Brand* na perspetiva dos atuais colaboradores e na perspetiva dos potenciais e quais as variáveis que mais influenciam as mesmas. Este estudo permitiria perceber qual ou quais deveriam ser as estratégias utilizadas na implementação do *Employer Brand* e se as mesmas deveriam incidir nos mesmos aspetos.

A sexta sugestão diz respeito ao impacto do *Employer Brand* da ótica dos clientes, ou seja, perceber se a forma como os clientes percecionam a marca como empregadora influencia a decisão de compra destes.

Referências Bibliográficas

- Ambler, T., e Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., e Rossum, W. V. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Havard Business Review*, 84(3), 90–99.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., e Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.
- Atkinson, S., e Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282–304.
- Backhaus, K., e Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Carrer Development Internacional*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., e Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global environment. *Journal of Business Research*, 41(1), 71–81.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1), 34–44.
- Biswas, M. K., e Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167–185.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007>

- Bowling, N. A., e Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>
- Bratton, J., e Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice* (3.^a ed.). Bath: Palgrave Macmillan.
- Burmann, C., Zeplin, S., e Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Brand Management*, 16(4), 264–284.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., e Klesh, J. (1983). Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Em *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71–138). New York: Wiley-Interscience.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., e Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575.
- Carsten, J. M., e Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of applied psychology*, 72(3), 374–381.
- Chaudhuri, A., e Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81–93.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., e Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159–181.
- Chen, Y.-S. (2010). The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307–319. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0223-9>
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., van Meurs, N., e Marsh, P. J. G. (2008). The Effects of Person–Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611–622. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9371-y>

- Connell, J., Ferres, N., e Travaglione, T. (2003). Trust in the workplace: The importance of interpersonal and organizational support. *Journal of Management Research*, 3(3), 113.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design* (4.^a ed.). Sage.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Delaney, J. T., e Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949–969.
- Direnzo, M. S., e Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567–589.
- Eisenberg, R., Cummings, J., Armeli, S., e Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
- Eisenberg, R., Fasolo, P., e Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., e Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eldin Aboul-Ela, G. M. B. (2016). Employer branding: What constitutes «An Employer of choice»? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11, 154–166.
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., e Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M. de, e Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *Internacional Journal of Advertising*, 21, 3–22.

- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., e Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Frazis, H., e Loewenstein, M. A. (2013). How Responsive are Quits to Benefits? *Journal of Human Resources*, 48(4), 969–997.
- Fu, W., e Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Fulmer, C. A., e Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Gillespie, N., e Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
- Gioia, D. A., e Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370–403.
- Haar, J., e Kossack, S. (1990). Employee benefit packages: How understandable are they? *Journal of Business Communication*, 27(2), 185–200.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., e Black, W. C. (2000). *Análisis Multivariante* (5.^a ed.). Prentice Hall.
- Henkel, S., Tomczak, T., e Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product e Brand Management*, 16(5), 310–320.
- Hillebrandt, I., e Ivens, B. S. (2013). Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. Apresentado na Winter Marketing Educators Conference, Las Vegas. Obtido de <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577eassetKey=AS%3A271490222391335%401441739721819>

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Huff, L., e Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81–90.
- Iaffaldano, M. T., e Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Instituto Nacional de Estatística (Ed.). (2017). Boletim Mensal de Estatística. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INEexpgid=ine_publicacoesPUBLICACOESpub_boui=13702461ePUBLICACOESmodo=2
- Ivancevich, J. M. (1979). High and low task stimulation jobs: A causal analysis of performance-satisfaction relationships. *Academy of Management Journal*, 22(2), 206–222.
- Kahneman, D., e Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American psychologist*, 39(4), 341.
- Kimpakorn, N., e Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544.
- King, C., Grace, D., e Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268–288. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1057/bm.2011.44>
- Kotler, P., e Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing ad brand management perspective. *Brand Management*, 9(4–5), 249–261.
- Kotler, P., e Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14.^a ed.). Prentice Hall.
- Lakatos, E. M., e Marconi, M. de A. (1992). *Metodologia Científica* (2.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., e Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performing spirals: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 20(3), 645–678.
- Liu, D., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., e Hinkin, T. R. (2012). When Employees Are Out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit-Level Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0920>

- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226–251.
- Luchak, A. A., Pohler, D. M., e Gellatly, I. R. (2008). When do committed employees retire? The effects of organizational commitment on retirement plans under a defined-benefit pension plan. *Human Resource Management*, 47(3), 581–599. <https://doi.org/10.1002/hrm.20233>
- Lynch, P., Eisenberg, R., e Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467–483.
- Mael, F., e Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mandal, A., e Krishnan, S. K. (2013). Creating a compelling employee value proposition. *Human Capital*, 38–42.
- Marconi, M. de A., e Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa* (6.^a ed.). São Paulo: Atlas S. A.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5.^a ed.). Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., e Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
- Mazzocchi, M. (2008). *Statistics for Marketing and Consumer Research*. Sage.
- McCauley, D. P., e Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265–285.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., e Cudeck, R. (1994). A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493–505.
- Mignonac, K., Herrbach, e Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions, 69, 477–493.
- Moroko, L., e Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.

- Moroko, L., e Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196.
- Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management Review*, 2(1), 46–53.
- Özçelik, G., Aybas, M., e Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 332–341. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.040>
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (6.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Powell, W. W., e Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 199–220. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486.
- Robertson, A., e Khatibi, A. (2012). By design or by default: creating the employer Identity. *IUP Journal of Brand Management*, 9(4), 31.
- Sabel, C. F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*, 46(9), 1133–1170. <https://doi.org/10.1177/001872679304600907>
- Salanova, M., Agut, S., e Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., e Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.
- Sengupta, A., Bamel, U., e Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *DECISION*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Shore, L. M., e Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637.
- Shore, L. M., e Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., e Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051–1062.
- Srivastava, P., e Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1–2), 25–34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>
- Tan, H. H., e Tan, C. S. F. (2000). Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., e Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526.
- Vanhala, M., Puumalainen, K., e Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485–513. <https://doi.org/10.1108/004834811111133354>
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., e West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, (57), 95–118.

- Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389–404.
- Xiong, L., King, C., e Piehler, R. (2013). “That’s not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009>
- Yoo, B., Donthu, N., e Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.
- Zhang, Z., e Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4), 743–765. <https://doi.org/10.1002/hrm.20378>

Apêndices

QUESTIONÁRIO EMPLOYER BRAND

O presente questionário insere-se num estudo de dissertação do Mestrado em Marketing sobre a imagem das empresas como empregadoras.

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

A sua contribuição determinará o sucesso do estudo.

Muito obrigada.

Cátia Ferreira

PERFIL

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

Sexo

- Feminino
- Masculino

Faixa etária

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

Estado civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- União de facto

Nível de escolaridade

- Inferior ao 4º ano de escolaridade
- 1º ciclo do Ensino Básico
- 2º ciclo do Ensino Básico
- 3º ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Profissão

- Desempregado
- Estudante
- Trabalhador-estudante
- Estagiário curricular
- Estagiário profissional
- Funcionário público
- Funcionário de empresa privada
- Trabalhador por conta própria/empresário
- Reformado

Faixa salarial

Deve mencionar os valores líquidos.

- Estágio não remunerado
- 0€ a 557€
- 558€ a 658€
- 659€ a 759€
- 760€ a 1060€
- 1061€ a 1461€
- 1462€ a 1962€
- Acima de 1963€

Modalidade do contrato de trabalho

- Tempo completo
- Tempo parcial

Tipologia do contrato de trabalho

- A termo certo
- A termo incerto
- Sem termo
- Recibos verdes

O contrato de trabalho que assinou é com:

- Empresa onde presta serviço
- Empresa de trabalho temporário (Ex. Randstad, Adecco, ...)

Tem um cargo de chefia?

- Sim
- Não

PARTE I

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

Responda tendo em conta a empresa onde trabalha atualmente.

	1.Discordo Totalmente	7.Concordo Totalmente
Eu digo coisas positivas aos outros sobre a organização para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recomendaria a organização para quem trabalho a alguém que procura os meus conselhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto de falar sobre a organização para quem trabalho aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu falo positivamente da organização para quem trabalho aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1.Discordo Totalmente	7.Concordo Totalmente
Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa da marca da organização para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu considero o impacto na marca da minha organização antes de comunicar ou agir em qualquer situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou sempre interessado em aprender sobre a marca da minha organização e o que isso significa para mim na minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu planeio estar na organização para a qual trabalho por um tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu planeio estar na organização para a qual trabalho daqui por 5 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recusaria uma oferta de outra organização se ela surgisse já amanhã.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu planeio ficar na organização para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu considero-me leal à empresa onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa onde trabalho é a minha primeira opção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não me candidato a outra empresa se a empresa onde trabalho está disponível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE II

Relativamente às afirmações que se seguem indique o grau de frequência com experiencia determinadas emoções, onde 1 corresponde a nunca e 7 a sempre.

Responda tendo em conta a empresa onde trabalha atualmente.

	1.Nunca	7.Sempre
No trabalho, eu sinto-me cheio de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, eu sinto-me forte e vigoroso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu me levanto de manhã, eu sinto vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consigo trabalhar por períodos muito longos de uma vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, eu sou mentalmente muito resiliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, eu não cedo, mesmo quando as coisas não vão bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acho o trabalho que eu faço cheio de significado e propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou entusiasta com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou orgulhoso(a) do trabalho que eu faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acho o meu trabalho desafiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tempo voa quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo o que me rodeia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou imerso no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu fico empolgado quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É difícil separar-me do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE III

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

Responda tendo em conta a empresa onde trabalha atualmente.

	1.Discordo Totalmente	7.Concordo Totalmente
A organização oferece bons benefícios adicionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece bons benefícios para a reforma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece um salário base adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece uma participação dos lucros da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho requer a realização de tarefas significativas e projetos completos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho envolve tarefas e projetos interessantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São necessárias competências diversas para cumprir as tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As tarefas estão de acordo com as qualificações de cada um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece diversas oportunidades de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização considera a formação entre colegas de trabalho um investimento valioso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desenvolvimento de competências é um processo contínuo dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um forte espírito de equipa entre colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A atmosfera entre colegas de trabalho é calorosa e amigável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colegas de trabalho são competentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colegas de trabalho são orientados para o desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um ambiente de trabalho divertido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE IV

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

Responda tendo em conta a empresa onde trabalha atualmente.

	1.Discordo Totalmente	7.Concordo Totalmente
A organização preocupa-se com as minhas opiniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização considera fortemente os meus objetivos e valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É disponibilizada ajuda da organização quando eu tenho um problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização iria desculpar um erro honesto da minha parte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tivesse oportunidade a organização abusaria de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização mostra muito pouca preocupação por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização está disposta a ajudar-me quando preciso de um favor especial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há um elevado nível de confiança por toda a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta organização, os colaboradores têm uma grande confiança nos seus gestores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se alguém nesta organização faz uma promessa, os outros na organização quase sempre confiarão que a pessoa fará o seu melhor para manter a promessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores desta empresa confiam nos seus colaboradores para tomar boas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando esta organização entra numa parceria com outra organização, geralmente existe uma grande confiança de que a outra organização irá trabalhar para os melhores interesses da parceria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1.Discordo Totalmente	7.Concordo Totalmente
Quando esta organização estabelece uma relação de negócios com outra organização, ela permanece muito leal à relação e trabalha duramente para assegurar que a relação permanece forte por muito tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização confia que os nossos fornecedores são honestos conosco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização confia que os nossos clientes dizem a verdade quando solicitam crédito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE V

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

Responda tendo em conta a empresa onde trabalha atualmente.

	1.Discordo Totalmente	7.Concordo Totalmente
As pessoas na minha comunidade têm uma imagem positiva sobre a empresa onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É considerado prestigioso na minha comunidade religiosa ser colaborador na empresa onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa onde trabalho é considerada uma das melhores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas das outras empresas olham de forma crítica para a empresa onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os antigos empregados estariam orgulhosos de ter os seus filhos a trabalhar nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1.Discordo Totalmente	7.Concordo Totalmente
A empresa onde trabalho não tem uma boa reputação na minha comunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma pessoa que queira progredir na sua carreira deve afastar qualquer ligação a esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando outras empresas estão a recrutar novos trabalhadores, não querem colaboradores da empresa onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalmente, estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, não gosto do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, eu gosto de trabalhar aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE VI

Relativamente às questões que se seguem indique como classifica o seu desempenho, sendo que 1 é muito mau e 7 muito bom.

Responda tendo em conta a empresa onde trabalha atualmente.

	1.Discordo Totalmente	7.Concordo Totalmente
Como classifica o seu próprio desempenho geral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como é que o seu chefe classificaria o seu desempenho geral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como é que os seus colegas de trabalho classificariam o seu desempenho geral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE VII

Relativamente às afirmações que se seguem indique como compararia a empresa onde trabalha às empresas do mesmo tipo, sendo que 1 é pior e 7 muito melhor.

Responda tendo em conta a empresa onde trabalha atualmente.

Compararia o desempenho da sua organização, nos últimos três anos, com outras organizações que têm o mesmo tipo de trabalho? E sobre...	1.Pior	7.Muito Melhor					
A qualidade dos produtos, serviços ou programas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade para atrair empregados essenciais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade para reter empregados essenciais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A satisfação ou clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As relações entre a gestão e os outros empregados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As relações entre empregados em geral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrigada pela sua colaboração.

A sua colaboração foi essencial.

Muito obrigada pelo tempo despendido.

Anexos

Anexo I

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EV1	80,053	424,791	,837	,881	,964
EV2	80,100	425,160	,835	,884	,964
EV3	80,314	420,634	,790	,712	,964
EV4	79,772	427,775	,757	,679	,965
EV5	79,833	431,471	,724	,677	,965
EV6	80,617	438,387	,518	,409	,969
ED1	79,650	426,824	,787	,768	,964
ED2	79,694	421,216	,882	,881	,963
ED3	79,978	420,061	,873	,848	,963
ED4	79,469	425,219	,820	,759	,964
ED5	79,819	422,165	,794	,720	,964
EA1	79,972	420,840	,819	,737	,964
EA2	80,400	422,954	,772	,680	,965
EA3	79,978	419,743	,854	,772	,963
EA4	80,111	422,400	,818	,757	,964
EA5	80,264	418,858	,817	,775	,964
EA6	80,731	425,858	,636	,472	,967

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
BFT1	19,703	33,764	,774	,710	,849
BFT2	19,686	33,687	,826	,745	,837
BFT3	19,106	35,025	,774	,686	,850
BFT4	18,967	34,768	,794	,699	,845
BFT5	20,006	38,067	,489	,257	,917

Anexo II

Tabela 76 – Tabela de Coeficientes BrandEndor – 1ª Iteração

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,917E-17	,038		,000	1,000					
SupOrgPerce	-,028	,074	-,028	-,377	,707	,479	-,020	-,014	,267	3,745
BenfEcon	,020	,053	,020	,387	,699	,374	,021	,015	,525	1,905
BenfFunDes	-,165	,059	-,165	-2,784	,006	,362	-,147	-,107	,417	2,400
BenfPsico	,207	,052	,207	3,961	,000	,544	,207	,152	,538	1,858
ConfOrg	,186	,072	,186	2,581	,010	,534	,136	,099	,283	3,536
BenfFunTa	,199	,051	,199	3,870	,000	,473	,202	,148	,555	1,803
PrestExtPerce	,392	,053	,392	7,425	,000	,623	,368	,284	,527	1,898

a. Variável Dependente: BrandEndor

Tabela 77 - Tabela de Coeficientes BrandEndor – 3ª Iteração

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Orde m zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,869E-17	,038		,000	1,000					
BenFunDes	-,162	,054	-,162	-3,019	,003	,362	-,158	-,115	,506	1,976
BenfPsico	,205	,052	,205	3,966	,000	,544	,206	,151	,545	1,835
ConfOrg	,172	,055	,172	3,119	,002	,534	,164	,119	,478	2,092
BenFunTa	,198	,051	,198	3,871	,000	,473	,202	,148	,555	1,802
PrestExtPerce	,393	,052	,393	7,555	,000	,623	,373	,288	,538	1,860

a. Variável Dependente: BrandEndor

Anexo III

Tabela 78 - Tabela de Coeficientes CompConsMar – 1ª Iteração

Coeficientes ^a										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	-1,113E-16	,042		,000	1,000					
SupOrgPerce	-,065	,081	-,065	-,799	,425	,382	-,043	-,033	,267	3,745
BenfEcon	,040	,058	,040	,693	,489	,335	,037	,029	,525	1,905
BenfFunDes	-,130	,065	-,130	-,2016	,045	,346	-,107	-,084	,417	2,400
BenfPsico	,067	,057	,067	1,170	,243	,422	,062	,049	,538	1,858
ConfOrg	,111	,079	,111	1,410	,159	,420	,075	,059	,283	3,536
BenfFunTa	,369	,056	,369	6,578	,000	,519	,331	,275	,555	1,803
PrestExtPerce	,334	,058	,334	5,807	,000	,529	,296	,242	,527	1,898

a. Variável Dependente: CompConsMar

Tabela 79 - Tabela de Coeficientes CompConsMar – 6ª Iteração

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	-1,222E-16	,042		,000	1,000					
BenFunTa	,346	,048	,346	7,273	,000	,519	,359	,305	,776	1,289
PrestExtPerce	,365	,048	,365	7,680	,000	,529	,377	,322	,776	1,289

a. Variável Dependente: CompConsMar

Anexo IV

Tabela 80 - Tabela de Coeficientes FidelMar – 1ª Iteração

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
	1 (Constante)	-8,742E-17	,044		,000	1,000				
SupOrgPerce	-,078	,085	-,078	-,915	,361	,384	-,049	-,040	,267	3,745
BenfEcon	,106	,061	,106	1,746	,082	,358	,093	,077	,525	1,905
BenfFunDes	-,113	,068	-,113	-1,652	,099	,331	-,088	-,073	,417	2,400
BenfPsico	,163	,060	,163	2,705	,007	,443	,143	,119	,538	1,858
ConfOrg	,167	,083	,167	2,010	,045	,430	,107	,089	,283	3,536
BenfFunTa	,227	,059	,227	3,833	,000	,431	,200	,169	,555	1,803
PrestExtPerce	,217	,061	,217	3,562	,000	,466	,187	,157	,527	1,898

a. Variável Dependente: FidelMar

Tabela 81 - Tabela de Coeficientes FidelMar – 5ª Iteração

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
1 (Constante)	-8,397E-17	,044		,000	1,000					
BenfPsico	,190	,057	,190	3,347	,001	,443	,175	,149	,611	1,638
BenfFunTa	,205	,054	,205	3,794	,000	,431	,197	,169	,674	1,483
PrestExtPerce	,265	,055	,265	4,826	,000	,466	,248	,215	,654	1,529

a. Variável Dependente: FidelMar

Anexo V

Tabela 82 - Tabela de Coeficientes Engage – 1ª Iteração

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Orde m zero	Parcial	Parte	Tolerância
	1 (Constante)	2,461E-18	,034		,000	1,000				
SupOrgPerce	-,033	,065	-,033	-,502	,616	,480	-,027	-,017	,267	3,745
BenfEcon	,034	,047	,034	,738	,461	,405	,039	,025	,525	1,905
BenfFunDes	-,166	,052	-,166	-3,186	,002	,439	-,167	-,107	,417	2,400
BenfPsico	,092	,046	,092	2,010	,045	,530	,107	,068	,538	1,858
ConfOrg	,113	,063	,113	1,780	,076	,509	,094	,060	,283	3,536
BenfFunTa	,545	,045	,545	12,052	,000	,692	,540	,406	,555	1,803
PrestExtPerce	,315	,046	,315	6,790	,000	,607	,340	,229	,527	1,898

a. Variável Dependente: Engage

Tabela 83 - Tabela de Coeficientes Engage – 3ª Iteração

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,456E-18	,034		,000	1,000					
BenFunDes	-,158	,047	-,158	-3,350	,001	,439	-,175	-,113	,506	1,976
BenFunPsico	,091	,046	,091	1,994	,047	,530	,105	,067	,545	1,835
ConfOrg	,099	,049	,099	2,036	,042	,509	,108	,068	,478	2,092
BenFunTa	,545	,045	,545	12,064	,000	,692	,540	,406	,555	1,802
PrestExtPerce	,319	,046	,319	6,950	,000	,607	,346	,234	,538	1,860

a. Variável Dependente: Engage

Anexo VI

Tabela 84 - Tabela de Coeficientes AtrRetTal – 1ª Iteração

Coeficientes ^a										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
1 (Constante)	2,702E-18	,035		,000	1,000					
SupOrgPerce	,152	,068	,152	2,242	,026	,641	,119	,078	,267	3,745
BenfEcon	,067	,048	,067	1,388	,166	,491	,074	,049	,525	1,905
BenfFunDes	,003	,054	,003	,063	,950	,475	,003	,002	,417	2,400
BenfPsico	,104	,048	,104	2,182	,030	,527	,116	,076	,538	1,858
ConfOrg	,275	,066	,275	4,187	,000	,675	,218	,146	,283	3,536
BenfFunTa	-,095	,047	-,095	-2,022	,044	,358	-	-	,555	1,803
PrestExtPerce	,352	,048	,352	7,306	,000	,658	,363	,255	,527	1,898

a. Variável Dependente: AtrRetTal

Tabela 85 - Tabela de Coeficientes AtrRetTal – 3ª Iteração

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
1 (Constante)	2,612E-19	,035		,000	1,000					
SupOrgPerce	,178	,064	,178	2,761	,006	,641	,145	,097	,296	3,380
BenfPsico	,106	,048	,106	2,223	,027	,527	,117	,078	,539	1,855
ConfOrg	,280	,066	,280	4,266	,000	,675	,221	,149	,284	3,526
BenfFunTa	-,085	,043	-,085	-1,967	,050	,358	-,104	-,069	,652	1,535
PrestExtPerce	,363	,048	,363	7,638	,000	,658	,376	,267	,541	1,849

a. Variável Dependente: AtrRetTal

Anexo VII

Tabela 86 - Tabela de Coeficientes SatisTrabalho

Coeficientes ^a										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	3,371E-16	,032		,000	1,000					
BrandEndor	,220	,064	,220	3,446	,001	,609	,180	,111	,254	3,930
CompConsMarr	-,231	,060	-,231	-3,860	,000	,478	-,201	-,124	,288	3,467
FidelMar	,183	,046	,183	4,002	,000	,589	,208	,129	,496	2,016
Engage	,423	,047	,423	9,019	,000	,681	,432	,290	,470	2,126
AtrRetTal	,337	,039	,337	8,672	,000	,636	,419	,279	,687	1,455

a. Variável Dependente: SatisTrabalho

Anexo VIII

Tabela 87 - Tabela de Coeficientes PerforTrabalho – 1ª Iteração

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
			Beta	t	Sig.					
1 (Constante)	-2,149E-16	,040		,000	1,000					
BrandEndor	-,031	,080	-,031	-,390	,697	,512	-,021	-,016	,254	3,930
CompConsMar	,208	,075	,208	2,782	,006	,528	,146	,112	,288	3,467
FidelMar	-,007	,057	-,007	-,116	,907	,437	-,006	-,005	,496	2,016
Engage	,430	,059	,430	7,327	,000	,618	,363	,295	,470	2,126
AtrRetTal	,165	,049	,165	3,404	,001	,424	,178	,137	,687	1,455

a. Variável Dependente: PerforTrabalho

Tabela 88 - Tabela de Coeficientes PerforTrabalho – 3ª Iteração

Coeficientes ^a										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	-2,162E-16	,040		,000	1,000					
CompConsMar	,186	,054	,186	3,440	,001	,528	,179	,138	,552	1,813
Engage	,423	,056	,423	7,576	,000	,618	,373	,304	,517	1,935
AtrRetTal	,158	,046	,158	3,478	,001	,424	,181	,140	,777	1,287

a. Variável Dependente: PerforTrabalho

Anexo IX

Tabela 89 - Tabela de Coeficientes PerfOrgPerce – 1ª Iteração

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Orde m zero	Parcial	Part e	Tolerância
			Beta	t	Sig.					
1 (Constante)	2,900E-17	,027		,000	1,000					
BrandEndor	,141	,053	,141	2,651	,008	,577	,140	,071	,254	3,930
CompConsMar	,018	,050	,018	,365	,716	,470	,019	,010	,288	3,467
FidelMar	-,081	,038	-,081	-2,119	,035	,451	-,112	-,057	,496	2,016
Engage	,152	,039	,152	3,899	,000	,543	,203	,104	,470	2,126
AtrRetTal	,727	,032	,727	22,522	,000	,839	,767	,603	,687	1,455

a. Variável Dependente: PerfOrgPerce

Tabela 90 - Tabela de Coeficientes PerfOrgPerce – 2ª Iteração

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,746E-17	,027		,000	1,000					
BrandEndor	,153	,041	,153	3,689	,000	,577	,192	,099	,417	2,398
FidelMar	-,078	,037	-,078	-2,090	,037	,451	-,110	-,056	,511	1,956
Engage	,155	,038	,155	4,085	,000	,543	,212	,109	,494	2,023
AtrRetTal	,726	,032	,726	22,702	,000	,839	,770	,607	,699	1,430

a. Variável Dependente: PerfOrgPerce

Anexo X

Tabela 91 - Tabela de Coeficientes LealMar – 1ª Iteração

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Orde zero	Parcial	Parte	Tolerância
			Beta	t	Sig.					
1 (Constante)	-2,555E-16	,026		,000	1,000					
BrandEndor	,136	,052	,136	2,615	,009	,695	,138	,069	,254	3,930
CompConsMar	,030	,049	,030	,603	,547	,660	,032	,016	,288	3,467
FidelMar	,604	,037	,604	16,175	,000	,832	,652	,425	,496	2,016
Engage	,223	,038	,223	5,825	,000	,681	,296	,153	,470	2,126
AtrRetTal	-,030	,032	-,030	-,935	,351	,432	-,050	-,025	,687	1,455

a. Variável Dependente: LealMar

Tabela 92 - Tabela de Coeficientes LealMar – 3ª Iteração

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	-2,575E-16	,026		,000	1,000					
BrandEndor	,147	,040	,147	3,697	,000	,695	,192	,097	,439	2,279
FidelMar	,602	,036	,602	16,578	,000	,832	,660	,435	,524	1,910
Engage	,223	,037	,223	6,031	,000	,681	,304	,158	,503	1,989

a. Variável Dependente: LealMar

Anexo XI

Tabela 93 - Tabela de Coeficientes ConfOrg

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância
			Beta							
1 (Constante)	1,903E-17	,028		,000	1,000					
PrestExtPerce	,230	,036	,230	6,399	,000	,650	,321	,181	,623	1,606
SupOrgPerce	,684	,036	,684	19,034	,000	,825	,710	,540	,623	1,606

a. Variável Dependente: ConfOrg