



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Nuno Filipe da Costa Alves

O PAPEL DO *EMPLOYER BRAND*  
*ATTRACTIVENESS* NA PROCURA DE  
EMPREGO

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

Setembro de 2019

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

O PAPEL DO *EMPLOYER BRAND*  
*ATTRACTIVENESS* NA PROCURA DE  
EMPREGO

Nuno Filipe da Costa Alves

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

Setembro de 2019



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA



## Agradecimentos

---

Porque uma vitória nunca se alcança sozinha, quero agradecer a todos os que contribuíram para a realização desta dissertação e que me permitiram chegar aqui.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus dois orientadores, à professora Cristela Bairrada a atenção e disponibilidade que me dispensou durante toda a realização da dissertação, transmitindo a força e coragem necessária, e ao professor João Fontes da Costa a atenção, disponibilidade e ajuda prestada neste caminho.

Porque a sua presença é essencial na minha vida, e no meu crescimento pessoal e académico, agradeço de forma especial aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram sem nunca duvidar, mesmo com alguns percalços, que eu seria capaz de concluir esta etapa. Agradeço também ao meu irmão, que mesmo distante, me transmitiu a energia, o carinho, a coragem e a força que preciso para encarar todos os desafios da minha vida. Sem o apoio deles nada disto teria sido possível.

À Sónia Amaral, um muito obrigado pelo companheirismo, paciência, coragem, incentivo e apoio prestado não só durante todo este percurso como no dia-a-dia.

Agradeço ainda à Paula Oliveira por todo o seu apoio e incentivo durante todo o meu percurso académico, especialmente ao longo das adversidades que surgiram.

Quero também agradecer aos meus amigos pela motivação, apoio e ajuda prestada, e aos meus colegas de faculdade pela partilha de ideias, informações, dicas e ajuda nesta dissertação.

Por último, mas não menos importante, um obrigado a Coimbra e à Universidade de Coimbra por me terem proporcionado os melhores anos e momentos da minha vida.

Um sincero, muito obrigado a todos!



## Resumo

---

**Objetivo:** A presente dissertação tem como principal objetivo estudar o *Employer Brand Attractiveness* (EBA), os seus antecedentes e os seus consequentes. Dessa forma, o conhecimento adquirido neste estudo pode ser utilizado para potenciar a atratividade dos empregadores, contribuindo assim para o reforço da sua imagem no mercado e o aumento da sua competitividade.

**Metodologia:** No âmbito deste trabalho de investigação desenvolveu-se um questionário *online* que contou com a participação de 217 pessoas que não se encontravam a trabalhar. Posteriormente, para o respetivo tratamento dos dados, recorreu-se a *softwares* estatísticos como o IBM SPSS Statistics e IBM SPSS Amos.

**Resultados:** Através das respostas aos questionários foi possível responder ao objetivo proposto, conseguindo concluir que o conteúdo do trabalho, o salário, o prestígio e a confiança são antecedentes do *employer brand attractiveness*, e que a intenção de candidatura, imagem organizacional e emoções, os consequentes.

**Contributos teóricos e práticos:** Estes resultados contribuem juntamente com a literatura existente para uma melhor compreensão da variável EBA, bem como dos seus antecedentes e consequentes. Também contribuem para fornecer um suporte válido no estabelecimento de estratégias para reforçar a atratividade da marca de uma empresa.

**Originalidade:** Este estudo inova essencialmente pela escolha da amostra e das variáveis consequentes do modelo. Destaca-se o facto de o modelo que aqui se propõem testar pela primeira vez o impacto do *employer brand attractiveness* nas emoções e na imagem organizacional. Contrariamente aos estudos anteriormente desenvolvidos em torno do EBA, este estudo foca-se na preceptiva dos indivíduos que procuram emprego e não na preceptiva dos indivíduos que já se encontram a trabalhar numa empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Employer brand attractiveness*, antecedentes, consequentes, procura de emprego.



# Abstract

---

**Objective:** The present dissertation has as its main objective to study of the Employer Brand Attractiveness (EBA), its antecedents and its consequents. That way, the knowledge acquired in this study can be used to enhance the attractiveness of employers, thus contributing to strengthening their image in the market and increasing their competitiveness.

**Methodology:** As part of this research, an online questionnaire was developed in which was registered the participation of 217 people who were not working. Subsequently, for the respective processing of the data, we used statistical software such as IBM SPSS Statistics and IBM SPSS Amos.

**Results:** Through the answers to the questionnaires it was possible to accomplish the proposed objective, being able to conclude that the work content, salary, prestige and trust are antecedents of employer brand attractiveness, and that the intention to apply, organizational image and emotions, the consequents.

**Theoretical and practical contributions:** These results contribute together with the existing literature for a better understanding of the EBA variable, as well as its antecedents and consequences. They also help provide valid support in establishing strategies to enhance a company's brand attractiveness.

**Originality:** This study innovates essentially on the choice of its sample and the consequent variables of the model. It is noteworthy that the proposed study model tests for the first time the impact of employer brand attractiveness on emotions and organizational image. Contrary to previous studies on EBA, this study focuses on jobseekers rather than those who are already working in a company.

**KEYWORDS:** *Employer brand attractiveness, antecedents, consequents, job search.*



# Índice

---

Agradecimentos.....	ii
Resumo .....	iv
Abstract.....	vi
Índice .....	viii
Lista de siglas e abreviaturas .....	x
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas .....	xiv
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 – Objetivo da investigação .....	2
1.2 – Estrutura do trabalho .....	2
Capítulo 2 – Revisão da Literatura e Hipóteses.....	5
2.1 – <i>Employer Brand Attractiveness</i> .....	5
2.2 – Antecedentes do EBA .....	7
2.2.1 – Conteúdo do Trabalho .....	7
2.2.2 – Segurança do Trabalho.....	8
2.2.3 – Descrição do Cargo.....	10
2.2.4 – Salário.....	11
2.2.5 – Equidade.....	12
2.2.6 – Suporte Organizacional .....	13
2.2.7 – Prestígio.....	14
2.2.8 – Confiança.....	16
2.3 – Consequentes do EBA.....	16
2.3.1 – Intenção de Candidatura.....	16
2.3.2 – Imagem Organizacional.....	18
2.3.3 – Emoções .....	19
Capítulo 3 – Modelo e Hipóteses .....	21

3.1 – Modelo Conceptual.....	21
3.2 – Hipóteses de Investigação .....	22
Capítulo 4 – Metodologia da Investigação .....	23
4.1 – Seleção da população e amostra .....	23
4.2 – Questionário .....	26
4.2.1 – Método de recolha de dados .....	26
4.2.2 – Elaboração do questionário .....	27
4.2.3 – Variáveis .....	29
4.2.4 – Pré-teste .....	35
4.3 – Análise fatorial .....	36
4.3.1 – Análise fatorial exploratória .....	37
4.3.2 – Análise fatorial confirmatória.....	39
4.3.3 – Análise da qualidade do ajustamento do modelo .....	41
4.3.4 – Análise da qualidade do modelo de medida .....	43
Capítulo 5 – Apresentação dos resultados .....	51
5.1 – Análise descritiva das variáveis.....	51
5.2 – Resultados do ajustamento do modelo estrutural.....	52
5.3 – Resultados e discussão.....	53
5.4 – Conclusão .....	56
Capítulo 6 - Conclusão .....	59
6.1 – Contribuições teóricas .....	60
6.2 – Contribuições Práticas .....	60
6.3 – Limitações e futuras linhas de investigação .....	62
Bibliografia .....	63
Anexos.....	77
Anexo 1 – Questionário .....	77

## Lista de siglas e abreviaturas

---

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

AFE - Análise Fatorial Exploratória

AVE - Variância Média Extraída

CFI - *Comparative Fit Index*

CR - *Composite Reliability*

DP - Desvio Padrão

EB - *Employer Branding*

EBA - *Employer Brand Attractiveness*

IFI - Incremental Fit Index

KMO - Kaiser Meyer Olkin

MEE - Modelo de equações estruturais

POS - Suporte Organizacional Percebido

PSS - Suporte Percecionado do Supervisor

RBV - Visão Baseada em Recursos

RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SRW - *Standardized Regression Weights*

TLI - Tucker-Lewis Fit Index



## Índice de Figuras

---

Figura 1 - Modelo Conceptual .....	21
Figura 2 – Modelo de medida inicial .....	40
Figura 3 – Modelo de medidas após análise dos índices de modificação.....	43
Figura 4 – Modelo estrutural.....	53



## Índice de Tabelas

---

Tabela 1 - Conjunto de hipóteses .....	22
Tabela 2 - Perfil da amostra: Idade.....	24
Tabela 3 - Perfil da amostra: Idade (mínima, média e máxima) .....	24
Tabela 4 - Perfil da amostra: Género.....	25
Tabela 5 - Perfil da amostra: Estado Civil .....	25
Tabela 6 - Perfil da amostra: Nível de escolaridade mais elevado que conclui .....	26
Tabela 7 - Variável: Conteúdo do Trabalho .....	29
Tabela 8 - Variável: Segurança do Trabalho .....	29
Tabela 9 - Variável: Descrição do Cargo .....	30
Tabela 10 - Variável: Salário .....	30
Tabela 11 - Variável: Equidade .....	31
Tabela 12 - Variável: Suporte Organizacional.....	32
Tabela 13 - Variável: Prestígio .....	33
Tabela 14 - Variável: Confiança .....	33
Tabela 15 - Variável: <i>Employer Brand Attractiveness</i> .....	34
Tabela 16 - Variável: Intenção de Candidatura .....	34
Tabela 17 - Variável: Imagem Organizacional .....	35
Tabela 18 - Variável: Emoções.....	35
Tabela 19 - Interpretação do KMO .....	37
Tabela 20 - Interpretação do Alpha de Cronbach .....	38
Tabela 21 - Constituição final das variáveis.....	38
Tabela 22 – Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento .....	41
Tabela 23 – Fit da AFC do modelo de medidas inicial .....	42
Tabela 24 – Fit da AFC após análise dos índices de modificação .....	42
Tabela 25 – Resultados da análise fatorial confirmatória .....	44
Tabela 26 – Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach – AFC final .....	48
Tabela 27 – Quadrado das correlações entre as variáveis .....	49
Tabela 28 – Validade discriminante (teste alternativo) .....	50
Tabela 29 – Análise descritiva das variáveis.....	51
Tabela 30 – Níveis de ajustamento do modelo estrutural .....	52

Tabela 31 – Resultado do teste de hipóteses ..... 54

## Capítulo 1 - Introdução

---

A economia atual é caracterizada por uma competição sem fronteiras. As organizações nunca tiveram numa situação tão difícil para encontrar, gerir e cultivar talentos (Cheese, Thomas, & Craig, 2007; Mohaptra, 2005). A importância do conceito da atratividade do empregador tem vindo a crescer numa economia onde as organizações concorrem para atrair os melhores funcionários (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002), até porque para sobreviver no mercado, todas as organizações querem contratar o melhor capital humano (Verma & Verma, 2015).

A atração de talentos tornou-se muito difícil para as empresas e tornar-se-á cada vez mais nos próximos anos (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005; Johnson, 2000; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Portanto, tanto a imagem da marca do empregador no mercado de recrutamento, como o recrutamento do tipo certo de talento, torna-se algo de crítico (Ewing *et al.*, 2002).

A construção de uma marca empregadora forte gera atitudes favoráveis em potenciais funcionários (Berthon, Ewing, Li, & Hah, 2005) e molda as suas expectativas sobre o emprego (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003), o que, por sua vez, possibilita que as empresas obtenham uma vantagem competitiva sustentável no mercado de trabalho pela diferenciação dos seus concorrentes (Ronda, Valor, & Abril, 2018).

Embora os investigadores tenham abordado as fontes da atração dos funcionários nas últimas décadas, o primeiro artigo com o termo "*Employer Brand*" foi publicado por Ambler e Barrow, em 1996 (Ronda *et al.*, 2018).

O *employer branding* é um conceito relativamente novo e é o tipo mais importante de *branding* nas organizações (Verma & Verma, 2015).

No marketing, a marca atribui um nome específico a um produto ou grupo de produtos de um vendedor, o que ajuda a reconhecer o produto e a diferenciá-lo dos outros concorrentes (Verma & Verma, 2015). Contudo, de acordo com Barrow e Mosley (2005), o *employer branding* não é apenas usado para transmitir a mensagem sobre a *persona* de uma empresa como empregador, mas também para adaptar as ferramentas e técnicas que são geralmente usadas para motivar e comprometer os funcionários.

## 1.1 – Objetivo da investigação

O que leva um candidato a optar por uma empresa em detrimento de outra no momento da candidatura a um novo emprego? O que torna uma empresa mais ou menos atrativa para um candidato? Estas são algumas das questões que motivam a realização deste estudo. Dessa forma, definiu-se como principal objetivo desta investigação o estudo dos antecedentes e consequentes do *Employer Brand Attractiveness*.

Assim sendo, foram escolhidos o conteúdo do trabalho, a segurança do trabalho, a descrição do cargo, o salário, a equidade, o suporte organizacional, o prestígio e a confiança como potenciais antecedentes do EBA, e a intenção de candidatura, a imagem organizacional e a emoção como seus consequentes.

A definição do objeto central de estudo deve-se à recente importância que este conceito tem vindo a ganhar e a relativa escassez de literatura existente capaz de explicar, no âmbito nacional, todas as relações propostas.

De forma a poder contribuir para literatura académica que gira em torno do *Employer Brand Attractiveness*, foram definidos alguns objetivos específicos para este estudo:

- a) Verificar se o conteúdo do trabalho, segurança do trabalho, descrição do cargo, salário, equidade, suporte organizacional, prestígio e confiança são antecedentes do *employer brand attractiveness*.
- b) Verificar se a intenção de candidatura, imagem organizacional e emoção são consequentes do *employer brand attractiveness*.

Terminada a definição dos objetivos desta investigação, de seguida será apresentada a estrutura deste trabalho.

## 1.2 – Estrutura do trabalho

Após a apresentação do contexto em que se insere este estudo e dos seus objetivos é importante identificar a estrutura que irá ser adotada.

Esta dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos, sendo que o primeiro, intitulado introdução, compreende a introdução ao tema, os objetivos da investigação e a descrição da estrutura deste trabalho.

O segundo capítulo, revisão da literatura e hipóteses, consiste na análise teórica das variáveis em estudo, com o intuito de melhor compreender a sua importância e a sua definição. Neste capítulo são ainda definidas as hipóteses a considerar no modelo conceptual posteriormente proposto.

No terceiro capítulo, modelo e hipóteses, é apresentado o modelo conceptual e as respetivas hipóteses de investigação que servirão de base para o desenvolvimento do estudo.

O quarto capítulo, metodologia da investigação, descreve a metodologia adotada, indica as escalas escolhidas para a recolha dados e apresenta a população e amostra. Ainda neste capítulo é explicado o desenvolvimento do questionário e por fim, são apresentadas as análises estatísticas dos dados, mais propriamente, a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória.

No quinto capítulo, apresentação dos resultados, são descritas as variáveis, é indicado o ajustamento do modelo estrutural e os resultados dos testes de hipóteses, sendo por fim discutidos os resultados.

O sexto e último capítulo, conclusões, sintetiza os resultados e aponta as contribuições, limitações e sugestões para investigações futuras.



## Capítulo 2 – Revisão da Literatura e Hipóteses

---

Neste capítulo é pretendido apresentar a revisão da literatura necessária à melhor compreensão das variáveis utilizadas, e de todos os conceitos essenciais que permitam um melhor enquadramento teórico.

### 2.1 – *Employer Brand Attractiveness*

Desde que a atratividade foi reconhecida como um ativo valioso para as empresas modernas (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010), que a importância do *employer branding* (EB) para a atração de talentos nas organizações está a aumentar rapidamente (Rampl & Kenning, 2012).

Embora os investigadores tenham abordado as fontes da atração dos funcionários nas últimas décadas, o primeiro artigo com o termo "*Employer Brand*" foi publicado por Ambler e Barrow em 1996 (Ronda *et al.*, 2018).

A aplicação dos princípios da marca à gestão de recursos humanos tem sido denominada "*employer branding*" (Backhaus & Tikoo, 2004). Segundo estes autores, cada vez mais as empresas estão a usar o *employer branding* para atrair candidatos e assegurar o comprometimento dos atuais funcionários com a cultura e estratégia da empresa.

A *employer brand* é definida como o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a entidade empregadora (Ambler & Barrow, 1996) ou, segundo Sullivan (2004), uma estratégia de longo prazo e direcionada para gerar a consciencialização e perceção dos funcionários, potenciais funcionários e partes interessadas em relação a uma determinada empresa. A *employer brand* apresenta uma imagem sobre a organização (Sullivan, 2004). Essa imagem do empregador refere-se ao conhecimento sobre a organização (Tom, 1971) e à impressão geral acerca da organização tida pelas pessoas de fora da organização (Barber, 1998).

As associações à *employer brand* moldam a imagem do empregador, o que por sua vez, afeta a atratividade da organização para com os potenciais empregados (Backhaus & Tikoo, 2004). A importância da atratividade organizacional para o recrutamento tem sido

explorada em áreas relacionadas com a pesquisa sobre recursos humanos e marketing (Gomes & Neves, 2011).

Percepções de atratividade organizacional referem-se ao grau em que uma pessoa percebe favoravelmente uma organização como um lugar para trabalhar (A. L. Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991), ou, a desejabilidade geral percebida de trabalhar para uma organização (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001). Estudos sugerem uma forte relação entre as percepções dos candidatos sobre a atratividade organizacional e as decisões de escolha de emprego (Gomes & Neves, 2011).

A prática do *employer branding* baseia-se na suposição de que o capital humano agrega valor à empresa, e que por meio de um bom investimento em capital humano, o desempenho da empresa pode ser aprimorado (Backhaus & Tikoo, 2004). A visão baseada em recursos (RBV) suporta esta situação, sugerindo que as características dos recursos de uma empresa podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Indiscutivelmente a posse de recursos que são raros, valiosos, não substituíveis e difíceis de imitar, permitem que uma empresa se posicione à frente de seus concorrentes (Barney, 1991).

Um conceito estreitamente relacionado com a "*employer brand*" é o de "atratividade do empregador" (Verma & Verma, 2015), que é definido como os benefícios totais que um potencial funcionário vê ao trabalhar para uma organização específica (Berthon *et al.*, 2005).

A importância do conceito de atratividade do empregador tem vindo a crescer numa economia onde as organizações competem para atrair os melhores funcionários (Ewing *et al.*, 2002). A construção de uma marca empregadora forte gera atitudes favoráveis em potenciais funcionários (Berthon *et al.*, 2005), o que por sua vez, permite que as empresas obtenham uma vantagem competitiva sustentável no mercado de trabalho ao diferenciarem-se dos concorrentes (Ronda *et al.*, 2018).

Para entender melhor o *employer brand attractiveness (EBA)*, é necessário reconhecer não apenas quais os atributos da *employer brand* que são relevantes, mas também os benefícios e o valor percebido dos empregados derivados deles (Ronda *et al.*, 2018). Algumas pesquisas sugerem que o *employer brand attractiveness* pode ser explicada não apenas através de atributos funcionais como as oportunidades de remuneração ou promoção, mas também através dos traços de personalidade da marca (Lievens, 2007;

Lievens & Highhouse, 2003). Além disso, pode argumentar-se que os atributos do trabalho relevantes para o *employer brand attractiveness* podem diferir, em geral, nos diferentes setores (Rampl, 2014).

Os estudos sobre a *employer brand* abordaram ainda diferentes tipos de associações em relação às marcas empregadoras como meio de prever a atratividade de uma marca empregadora para potenciais candidatos (Rampl, 2014). Em linha com estudos anteriores (e.g Collins & Stevens, 2002; Lievens, 2007), o estudo de Rampl (2014) aplica o termo “*employer brand attractiveness*” para indicar o desejo de potenciais candidatos trabalharem para uma marca específica.

## 2.2 – Antecedentes do EBA

### 2.2.1 – Conteúdo do Trabalho

Os atributos do trabalho e da organização influenciam positivamente a atratividade, assim como, a reputação da organização influencia positivamente as percepções dos candidatos sobre os atributos organizacionais e do trabalho e os comportamentos dos recrutadores (Turban, Forret, & Hendrickson, 1998).

Com base nas proposições da teoria da expectativa, os académicos sugerem que os candidatos se sentem mais atraídos por empregos que são percebidos como fornecedores de resultados mais valiosos (Turban *et al.*, 1998). Diversos estudos evidenciam ainda que as percepções dos candidatos sobre o emprego e atributos organizacionais, como o ambiente e o tipo de trabalho, tem um efeito direto positivo sobre a atração de candidatos a empresas (Harris & Fink, 1987; Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer, & Weigl, 2010; Powell, 1984; S. L. Rynes & Miller, 1983; M. S. Taylor & Bergmann, 1987).

Embora existam evidências de que a relevância de certas ligações às marcas empregadoras possam diferir entre setores (Highhouse, Thornbury, & Little, 2007; Lievens & Highhouse, 2003), os resultados do estudo de Rampl e Kenning (2014) sugerem que o conteúdo do trabalho parece ser particularmente relevante para criar marcas

empregadoras fortes, nomeadamente marcas empregadores de primeira escolha. Um grupo de associações relacionadas às *employer brands* que é particularmente relevante na situação de escolha de empregador, é o dos atributos do trabalho (que inclui o conteúdo do trabalho), e portanto, pode também sê-lo para tornar a marca numa *employer brand* de primeira escolha (Rampl & Kenning, 2012).

Segundo o estudo de Rampl e Kenning (2014), o conteúdo do trabalho foi identificado como uma das únicas associações significativas das *employer brands* para serem consideradas como primeira escolha. Estes resultados estão de acordo com pesquisas anteriores sobre as percepções da *employer brand*, nas quais a diversidade de tarefas (análoga ao conteúdo do trabalho), demonstra ter maior impacto na *employer brand attractiveness* (Lievens, 2007; Lievens, Van Hoyer, & Schreurs, 2005).

Desta forma prevemos que:

H1: O conteúdo do trabalho tem um impacto direto e positivo no EBA.

## 2.2.2 – Segurança do Trabalho

Greenhalgh e Rosenblatt (1984) descrevem insegurança no trabalho como a impotência para manter a continuidade desejada, numa situação de trabalho ameaçadora. Já Jacobson e Hartley (1991) definem insegurança no trabalho como uma discrepância entre o nível de segurança que uma pessoa experimenta e o nível que ela prefere. Contudo, é ainda possível verificar muitas outras definições, como por exemplo, as expectativas de alguém sobre a continuidade da situação de trabalho (Davy, Kinicki, & Scheck, 1997), uma preocupação geral sobre a futura existência do trabalho (Rosenblatt & Ruvio, 1996), e a percepção de um empregado sobre uma potencial ameaça à continuidade do seu emprego atual (Heaney, Israeli, & Houses, 1994).

Segundo Vander Elst, De Witte e De Cuyper (2014) apesar de os académicos diferirem na forma como definem a insegurança no trabalho, parece haver concordância quanto a várias características de insegurança no trabalho.

Primeiro, os académicos concordam com a suposição de que a insegurança no trabalho é uma experiência subjetiva, resultante da perceção e interpretação de uma pessoa sobre o ambiente de trabalho real (Vander Elst *et al.*, 2014). Isto significa que a mesma situação objetiva pode resultar em diferentes sentimentos de incerteza entre os funcionários (Klandermans & van Vuuren, 1999; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002). Em segundo lugar, a insegurança no trabalho é vista como um fenómeno involuntário (De Witte, 2005; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sverke & Hellgren, 2002). Em terceiro lugar, a insegurança em relação ao futuro está no centro da experiência de insegurança no emprego (De Witte, 2005; Jacobson & Hartley, 1991; Sverke *et al.*, 2002).

De acordo com estas características, Vander Elst *et al.* (2014) definem insegurança no trabalho como a possibilidade subjetivamente percebida e indesejada de perder o atual emprego no futuro, bem como o medo ou preocupações relacionadas a essa possibilidade de perda de emprego (De Witte, 2005; Sverke *et al.*, 2004).

A insegurança no trabalho foi identificada como um dos fatores de *stress* mais importantes da vida profissional (Witte, 1999) e tem sido associada a um bem-estar mental e físico deficiente, às atitudes prejudiciais em relação ao trabalho e à organização e ao desempenho reduzido (Cheng & Chan, 2008; Probst, 2008; Sverke *et al.*, 2002).

Além disso, os funcionários com insegurança no trabalho tendem numa situação de impotência a afastar-se do trabalho e da organização (por exemplo, comprometimento e desempenho organizacional afetivos reduzidos) para reduzir o impacto negativo da própria insegurança no trabalho ou uma possível perda real de emprego no futuro (Dekker & Schaufeli, 1995).

Neste sentido, a insegurança no trabalho poderá ter impacto no *employer branding*, visto que este, segundo Biswas & Suar (2016) tem como foco a gestão da relação entre os empregados-empregadores.

Desta forma propomos que:

H2: A segurança do trabalho tem um impacto positivo e direto no EBA.

## 2.2.3 – Descrição do Cargo

O primeiro ponto de contacto entre um empregado e um empregador ocorre quando o empregado recebe a informação sobre o trabalho (Biswas & Suar, 2016). Esse contacto inicial pode acontecer durante uma apresentação num evento de recrutamento, num campus ou numa entrevista (Biswas & Suar, 2016).

As descrições realistas de um emprego fornecem informações sobre o trabalho a potenciais candidatos (O’Neill, Larson, Hewitt, & Sauer, 2001). De acordo com a teoria da troca social, uma das partes fornece benefícios à outra parte, e a outra parte retribui (Blau, 1964; G. Homans, 1958). Contudo, isso implica que o candidato deve conhecer os aspetos positivos e negativos do trabalho para entender o papel que está prestes a assumir (O’Neill *et al.*, 2001).

Como Salancik e Pfeffer (1978) sugerem, informar os funcionários sobre os aspetos negativos de um trabalho antes de o aceitarem pode remover um potencial de “bode expiatório” para a sua insatisfação posterior, pois não podem alegar que não sabiam que as características negativas existiam quando assumiram o trabalho.

Segundo Phillips (1998) estas descrições para possíveis empregados criam consciencialização sobre o trabalho e ajudam a reter funcionários no longo prazo. Estas práticas podem reduzir os custos de treino e rotatividade, eliminando pessoas que não querem o tipo de trabalho que a empresa tem para oferecer (Backhaus & Tikoo, 2004; Wanous, 1992).

Assim, os candidatos que recebem uma descrição realista antes de decidirem aceitar os cargos, poderão perceber um bom ajuste entre os cargos e as suas necessidades no momento em que iniciam o trabalho (Phillips, 1998). Quanto maior o ajuste entre as expectativas e a realidade organizacional, maiores as reações afetivas e menores os comportamentos de absentismo dos empregados (Wanous, 1980; Weitz, 1956).

Os indivíduos sentem mais atração por um trabalho apresentado com descrições realistas do que por uma mensagem de recrutamento tradicional (Coleman & Irving, 1997). Além disso, os empregadores tornam a sua empresa mais atraente ao comunicar mensagens específicas e apropriadas da marca, em vez de informações gerais ao mercado de recrutamento (Wilden *et al.*, 2010). Como as descrições realistas estão relacionadas com

níveis de atrito reduzido (Phillips, 1998), os empregadores devem fornecer uma descrição realista dos empregos, de modo a que não surjam expectativas irreais entre eles (Biswas & Suar, 2016).

Segundo Biswas e Suar (2016) uma descrição de trabalho realista e bem planeada para os potenciais funcionários aprimora o *employer branding*. Estes autores estabelecem ainda a influência positiva da descrição realista do trabalho no *employer branding*.

Desta forma prevê-se que:

H3: A descrição do cargo tem um impacto direto e positivo no EBA.

## 2.2.4 – Salário

O Salário pode ser definido como uma quantia certa, paga com determinada periodicidade ao prestador da atividade, como contrapartida da mesma (Código do Trabalho, 2018).

Agrawal e Swaroop (2009) indicam que o *employer brand attractiveness* em diferentes setores é determinado principalmente através da perceção do próprio trabalho, mas também do salário fornecido.

Os atributos do empregador são traços extrínsecos definidos pelas empresas e que constituem a oferta de uma organização aos funcionários (Ronda *et al.*, 2018). Segundo os mesmos autores alguns exemplos de atributos do empregador incluem o salário.

As oportunidades de emprego podem ser vistas como produtos, e a sua avaliação baseadas em características como o salário (Jiang & Iles, 2011). Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin e Jones (2005) afirmam contudo, que um dos previsores da procura de emprego não são os atributos em si, mas a interpretação de como esses atributos podem ajudar os funcionários a satisfazer os seus próprios objetivos, ou seja, os benefícios que os funcionários obtêm desses atributos são importantes na previsão da escolha do empregador (Ronda *et al.*, 2018).

O salário tem sido tradicionalmente um atributo importante para a escolha de emprego (Feldman & Arnold, 1978; Schwoerer & Rosen, 1989; Zedeck, 1977). Sendo que algumas

organizações recorrem à oferta de salários de topo na sua indústria, na tentativa de atrair os melhores candidatos, enquanto outras oferecerem salários médios e usam outros incentivos para atrair candidatos (Honeycutt & Rosen, 1997).

Segundo Schwoerer e Rosen (1989) os indivíduos são significativamente mais propensos a formar impressões corporativas favoráveis e a aumentar as intenções de procura de emprego quando o salário está acima da média.

No seu estudo sobre potenciais candidatos Lievens e Highhouse (2003) indicam que o salário é um dos melhores previsores da *employer brand attractiveness*.

Desta forma supõe-se que:

H4: O salário tem um impacto positivo e direto no EBA.

## 2.2.5 – Equidade

Em semelhança aos preços dos serviços para os clientes, a equidade nas recompensas fornece uma linha base para a marca (Biswas & Suar, 2016). Estes autores defendem que a equidade na administração de recompensas implica que o rácio dos *inputs* e *outputs* do empregado é igual ao rácio de *inputs* e *outputs* da pessoa de comparação. *Inputs* são a educação, experiência, esforço, capacidade, responsabilidade, antiguidade, género, conhecimento e habilidades (Konopaske & Werner, 2002). *Outputs* são o pagamento, benefícios, promoções, *status* e reconhecimento (Konopaske & Werner, 2002).

A teoria da equidade (Adams, 1963) sugere que os empregados percebem a desigualdade quando comparam os seus resultados ou recompensas recebidas, e o que com base na comparação de outro referente, deveriam ter recebido (Adams, 1965). Isto está de acordo com a teoria da justiça distributiva, que sugere que os indivíduos comparem as suas alocações com as de um outro referente e avaliem se são sobrepagas ou mal pagas (G. C. Homans, 1961). Caso isso não se verifique, a equidade existe (Biswas & Suar, 2016).

A falta de equidade diminui o desempenho dos funcionários, a cooperação entre colegas e a qualidade do trabalho (Pfeffer & Langton, 1993). A equidade nas recompensas é usada em empresas que tenham estabelecido o *employer branding* para revelar a cultura da

empresa a atuais e potenciais funcionários (CIPD, 2010). Os Empregados preferem sempre trabalhar numa empresa na qual são bem tratados e recompensados de forma justa (Biswas & Suar, 2016). Pagar o salário mais alto no mercado pode não aumentar a retenção, mas ser competitivo e justo sim (S. Taylor, 2002).

Assim, administrar de forma justa e apropriada as recompensas pode melhorar o *employer branding* (Biswas & Suar, 2016).

Desta forma prevemos que:

H5: A equidade tem impacto direto e positivo no EBA.

## 2.2.6 – Suporte Organizacional

O suporte organizacional percebido (POS) refere-se a uma convicção geral de que a organização valoriza a contribuição do colaborador e se preocupa com o seu bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Ambientes de suporte permitem que os membros experimentem, tentem coisas novas, e que até falhem sem medo das consequências (Kahn, 1990). Os membros da organização sentem-se seguros em ambientes de trabalho caracterizados pela abertura e apoio (Saks, 2006).

Assim sendo, o suporte organizacional percebido cria por parte dos funcionários a obrigação de se preocuparem com o bem-estar da organização e ajudarem a organização a alcançar os seus objetivos (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Segundo Rhoades e Eisenberger (2002) constatou-se que o POS está relacionado a uma série de resultados favoráveis (por exemplo, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho).

Além disso, como os funcionários tendem a ver a orientação do seu supervisor em relação a eles como indicativos do apoio da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002), o suporte percebido do supervisor (PSS) é também um importante indicador do envolvimento dos funcionários (Saks, 2006).

May, Gilson e Harter (2004) descobriram que as relações de apoio do supervisor estavam positivamente relacionadas com a segurança psicológica. Descobriu-se ainda que as relações interpessoais de apoio e confiança, bem como a gestão de apoio, promovem a segurança psicológica (Kahn, 1990).

Um aspeto importante da segurança decorre da quantidade de cuidados e apoio que os funcionários percebem ser fornecidos pela sua organização e pelo seu supervisor direto (Saks, 2006).

Quando os funcionários percebem que a organização valoriza as suas contribuições e bem-estar, sentem-se obrigados a retribuir (CIPD, 2011), a demonstrar maior desempenho, maior inovação e menor absentismo e rotatividade (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; J.P. Meyer & Allen, 1997). Quando os funcionários reconhecem que a empresa lhes fornece suporte, o *employer branding* melhora (Biswas & Suar, 2016).

Desta forma supomos que:

H6: O suporte organizacional tem um impacto direto e positivo no EBA.

## 2.2.7 – Prestígio

Uma empresa é prestigiada se inspirar pensamentos de fama e renome na mente daqueles que ouvem falar dela (Highhouse *et al.*, 2003).

O prestígio organizacional percebido resulta de muitas fontes de informação, incluindo opiniões de grupos de referência, boca-a-boca, relações públicas, informações controladas externamente e comunicação interna sobre a perceção de pessoas de fora da empresa (Smidts, Pruyn, & Riel, 2001).

A perceção desfavorável dos funcionários sobre a imagem da empresa pode agravar o seu sofrimento (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994) e estes podem deixar a empresa (Biswas & Suar, 2016). Quanto maior a reputação de uma empresa, mais os candidatos a emprego percebem favoravelmente os atributos do trabalho e sentem um certo orgulho em trabalhar para a empresa (Edwards, 2010).

Uma quantidade considerável de estudos mostra que as organizações com uma imagem externa e uma identidade organizacional percebida atraente, tendem a estar associadas a níveis mais altos de identificação organizacional (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002). Resultados semelhantes são encontrados em organizações que têm maior prestígio percebido (Mael & Ashforth, 1992).

Este prestígio reflete um consenso social sobre o grau em que as características da empresa são consideradas positivas ou negativas (Highhouse *et al.*, 2003). Este autor afirma ainda que a qualidade normativa do prestígio de uma empresa é o que distingue essa variável da atratividade da empresa ou das intenções em relação a uma empresa, ambas centradas mais perto do indivíduo.

As percepções dos candidatos sobre o prestígio da empresa têm benefícios simbólicos (Backhaus & Tikoo, 2004). Os benefícios simbólicos dizem respeito às percepções sobre o prestígio da empresa, e à aprovação social que os candidatos imaginam ter, caso trabalhem para a empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).

A literatura de *branding* sugere que a importância das funções simbólicas (prestígio da empresa) aumenta quando as diferenças funcionais (salário, férias, subsídio de férias) entre as marcas são limitadas (Backhaus & Tikoo, 2004; Highhouse *et al.*, 2003).

Muitas vezes dentro do mesmo setor, fatores relacionados com o trabalho são semelhantes, e portanto, é difícil para as organizações empregadoras diferenciarem-se dos seus concorrentes (Highhouse *et al.*, 2003). Este facto faz com que a gestão tenha de criar uma percepção positiva da imagem da empresa entre os funcionários por meio de comunicação externa e interna para o *employer branding* (Biswas & Suar, 2016).

Desta forma prevê-se que:

H7: O prestígio tem um impacto positivo e direto no EBA.

## 2.2.8 – Confiança

Confiança é geralmente entendida como a convicção na sinceridade da segunda parte (Moorman, Deshpandé, & Zaltman, 1993). Honestidade e confiabilidade têm sido definidas como aspetos centrais da confiança (Rotter, 1967).

A confiança não só varia entre as pessoas, mas também com a pessoa e com os relacionamentos (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007). Contudo, existem diferenças na confiança em contexto organizacional pois esta difere da confiança entre as pessoas visto abranger também os processos e princípios institucionalizados da organização (Searle *et al.*, 2011).

Portanto, as organizações podem afetar proactivamente a confiança na marca dos consumidores (e também dos potenciais e atuais funcionários) (Rampl & Kenning, 2012). Adicionalmente, descobriu-se que a confiança aumenta o compromisso e a motivação dos funcionários que já trabalham para uma empresa (Heavey, Halliday, & Gilbert, 2011). Além disso, as pessoas externas procuram sempre posições numa empresa confiável (Biswas & Suar, 2016), ou seja, segundo o mesmo autor a confiança organizacional pode melhorar o *employer branding*.

Desta forma supomos que:

H8: A confiança tem um impacto positivo e direto no EBA.

## 2.3 – Consequentes do EBA

### 2.3.1 – Intenção de Candidatura

O Recrutamento é definido como as atividades organizacionais que afetam o número e o tipo de candidatos que se candidatam a uma posição aberta (R.D. Gatewood, Feild, & Barrick, 2011).

Os candidatos muitas vezes consideram várias organizações quando têm a intenção de se candidatar a um emprego, e podem usar a reputação corporativa como fonte de informações sobre as condições de trabalho nas diferentes organizações (Cable & Turban, 2003). Reputação é definida como um conjunto de características que são socialmente construídas para uma organização, baseadas em ações anteriores da organização (Weigelt & Camerer, 1988).

Existem vários estudos que encontraram uma relação positiva entre a reputação corporativa e as intenções de se candidatar a um emprego (por exemplo. Belt & Paolillo, 1982; Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010; Robert D. Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993). No campo da psicologia, Edwards (2010) descobriu que, quando uma organização tem uma boa reputação, as hipóteses dos potenciais empregados se candidatarem a um emprego aumenta. Já Collins e Stevens (2002) descobriram que as percepções positivas das organizações afetam as intenções dos alunos se candidatarem a um emprego nessas organizações.

Os jovens profissionais em geral, classificam o interesse pessoal, as oportunidades para aplicar o conhecimento e o salário inicial como os três principais atributos de um emprego atraente (Fung, Min, & Yong, 1996), com preferência por recompensas extrínsecas (Ding, 1999). As empresas que oferecem uma remuneração generosa, formação, desenvolvimento e oportunidades de carreira serão provavelmente as mais atraentes para licenciados (Jiang & Iles, 2011).

Estudos sugerem que tanto os atributos do trabalho como as características organizacionais influenciam o comportamento do candidato (Jiang & Iles, 2011) como Backhaus e Tikoo (2004) mencionam, o *employer brand equity* influencia potenciais candidatos a candidatar-se ou não, e é o resultado desejado das atividades do *employer branding*.

Desta forma prevê-se que:

H9: O EBA tem um impacto positivo e direto na intenção de candidatura.

## 2.3.2 – Imagem Organizacional

Nos últimos anos, a identidade e a imagem organizacional tornaram-se objetos de estudo bastante intensivo (Gioia, Schultz, & Corley, 2000). Os investigadores têm visto a imagem organizacional como um conceito amplo, que inclui as noções que envolvem a forma pela qual os membros da organização acreditam que os outros vêem a organização (Dutton & Dukerich, 1991).

A definição de imagem organizacional tem sido objeto de diversas conceptualizações e debates (Gioia *et al.*, 2000). Segundo Dutton e Dukerich (1991) a imagem organizacional é a maneira pela qual os membros da organização acreditam que os outros vêem a organização. Já Whetten, Lewis e Mischel (1992) definiram a imagem como a maneira pela qual as "elites organizacionais" gostariam que as pessoas de fora vissem a organização. Esta orientação destaca uma preocupação da gestão de topo em projetar uma imagem da organização baseada (idealmente) em identidade (Gioia *et al.*, 2000). Pode também assumir a forma da projeção de uma imagem futura desejada (Gioia & Thomas, 1996).

A imagem projetada no entanto, pode também abranger tentativas de transmitir uma impressão socialmente desejável e ser gerida de forma a enfatizar aspetos selecionados de identidade, pode mesmo até ocultar ou deturpar a identidade (Gioia *et al.*, 2000). De facto, Bernstein (1984) sustentou que a imagem deveria ser definida como construção de impressões públicas criadas para atrair um público.

Todas essas visões no entanto, levam a imagem a ser essencialmente uma conceção interna, isto é, perceções mantidas ou comunicadas por pessoas de dentro (Gioia *et al.*, 2000).

Já Berg (1985) adotou uma abordagem mais externa, concentrando-se nas perceções das pessoas de fora, e definiu a imagem como a perceção pública ou impressão de uma organização, geralmente associada a uma determinada ação ou evento.

Embora os aspetos específicos da imagem e a forma como ela é derivada não sejam totalmente compreendidos (Barber, 1998), descobriu-se que a imagem do empregador influencia a atração do candidato à organização (Belt & Paolillo, 1982; Robert D. Gatewood *et al.*, 1993; Tom, 1971; Turban & Greening, 1997).

Uma explicação para o papel da imagem na atração, relaciona-se à atração por similaridade (Byrne & Neuman, 1992) ou à adaptação da pessoa-organização (Backhaus & Tikoo, 2004). Quanto melhor a correspondência entre os valores da empresa e os valores do indivíduo, maior a probabilidade de o indivíduo ser atraído para a organização (Cable & Judge, 1996; Judge & Cable, 1997; Schneider, 1987).

O desenvolvimento da imagem das organizações como potenciais empregadores é o foco do *employer branding* (Backhaus & Tikoo, 2004). Martin e Beaumont (2003) afirmam também que o *employer branding* envolve a gestão da imagem da organização vista pelos olhos dos seus associados e potenciais contratados.

Desta forma supõe-se que:

H10: O EBA tem um impacto positivo e direto na imagem organizacional.

### 2.3.3 – Emoções

Para a descrição desta variável é também considerado o afeto à marca, pois muitas vezes na literatura são considerados conceitos estritamente ligados.

Respostas emocionais têm uma importância crucial na tomada de decisão e na orientação do comportamento em geral (e.g. Bechara & Damasio, 2005; Naqvi, Shiv, & Bechara, 2006), mas também especificamente, para a escolha de uma marca (e.g. Deppe, Schwindt, Kugel, Plaßmann, & Kenning, 2005; Pawle & Cooper, 2006), compromisso (e.g. Chaudhuri & Holbrook, 2002), ou lealdade (e.g. Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niessing, & Meffert, 2006).

O afeto à marca, conforme aplicado aos consumidores (ou aqui aos potenciais e atuais empregados), é definido como o potencial de uma marca para provocar uma resposta emocional positiva (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

As emoções são também relevantes na tomada de decisão da *employer brand* a um nível fisiológico (Rampl, Opitz, Welpel, & Kenning, 2011). Pesquisas sobre o *employer branding* reconhecem a importância das emoções para a atratividade da marca em geral (Rampl & Kenning, 2012; Rampl *et al.*, 2011).

A ligação emocional do empregado ao seu empregador é normalmente avaliada pela medição do compromisso (Steel, 2002), o desejo de manter a participação numa organização (John P Meyer & Allen, 1991), ou a construção aliada da identificação (Riketta, 2005).

O prestígio externo impulsiona a identificação organizacional, na qual a componente afetiva (sentimento de orgulho de fazer parte da organização ou de se sentir reconhecido nela) é importante (Smidts *et al.*, 2001).

Quanto maior o ajuste entre as expectativas e a realidade organizacional, maiores as reações afetivas e menores os comportamentos de abstenção dos empregados (Wanous, 1980; Weitz, 1956).

A pesquisa de personalidade de marca do empregador sugere, que aplicar os conceitos da marca do consumidor a um contexto de emprego é útil para aumentar a variância explicada na atratividade da marca do empregador (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003). Esta conclusão corrobora a opinião de que, o afeto à *employer brand* pode prever o *employer brand attractiveness* (Rampl & Kenning, 2012).

Desta forma prevê-se que:

H11: O EBA tem um impacto positivo e direto nas emoções.

## Capítulo 3 – Modelo e Hipóteses

---

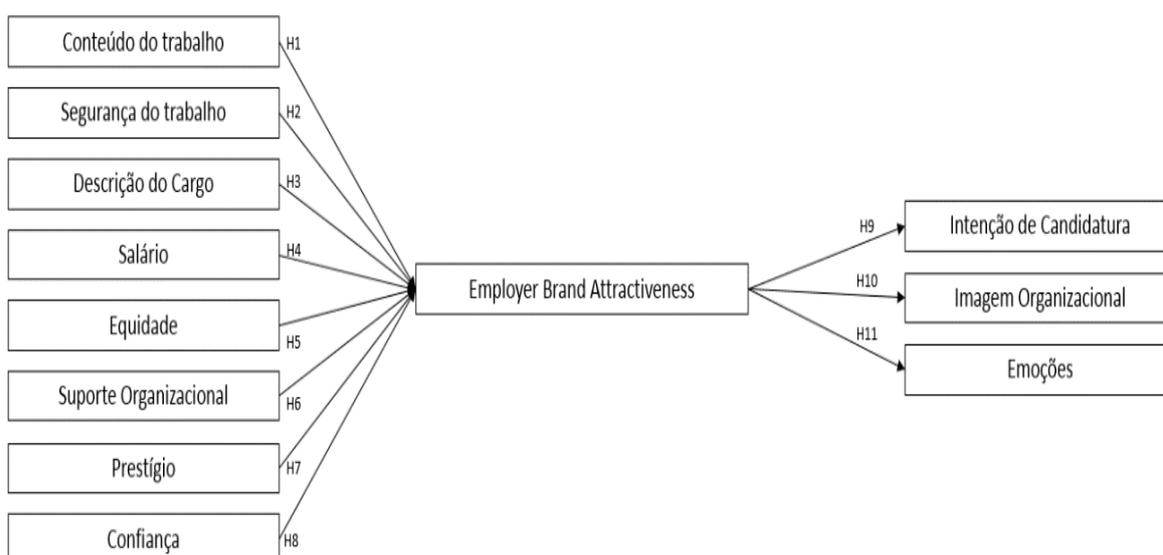
No seguimento da revisão de literatura, este capítulo tem como objetivo apresentar o modelo conceptual definido para esta dissertação e as sintetizar as respetivas hipóteses de investigação.

### 3.1 – Modelo Conceptual

Nos últimos anos, diversos modelos estudaram o EBA. Desta forma, é essencial destacar os autores utilizados na pesquisa bibliográfica, que através dos seus contributos permitiram a elaboração do modelo base desta investigação, nomeadamente: Biswas e Suar (2016), Rampl (2014), Vander Elst *et al.* (2014), Saks (2006), Highhouse *et al.* (2003), Rampl e Kenning (2012), Bellou, Chaniotakis, Kehagias e Rigopoulou (2015).

Após a descrição, no capítulo anterior, dos antecedentes e consequentes do *employer brand attractiveness*, é apresentado em seguida o esquema do modelo conceptual utilizado nesta investigação.

Figura 1 - Modelo Conceptual



Fonte: Realização Própria

## 3.2 – Hipóteses de Investigação

Através do modelo conceptual e das relações entre as variáveis, é possível a formulação de 11 hipóteses. Desta forma, após fundamentadas e definidas as respetivas relações, é apresentada neste capítulo uma tabela resumo com as hipóteses de investigação deste trabalho.

Tabela 1 - Conjunto de hipóteses

H1	O conteúdo do trabalho tem um impacto direto e positivo no EBA.
H2	A segurança do trabalho tem um impacto positivo e direto no EBA.
H3	A descrição do cargo tem um impacto direto e positivo no EBA.
H4	O salário tem um impacto positivo e direto no EBA.
H5	A equidade tem impacto direto e positivo no EBA.
H6	O suporte organizacional tem um impacto direto e positivo no EBA
H7	O prestígio tem um impacto positivo e direto no EBA
H8	A confiança tem um impacto positivo e direto no EBA
H9	O EBA tem impacto direto e positivo na intenção de candidatura
H10	O EBA tem impacto direto e positivo na imagem organizacional
H11	O EBA tem impacto direto e positivo na emoção

Fonte: Realização Própria

## Capítulo 4 – Metodologia da Investigação

---

Neste capítulo serão apresentados os instrumentos e os procedimentos adotados para o cumprimento dos objetivos inicialmente propostos. Desta forma, entre vários outros aspetos, iremos neste tópico proceder à caracterização da população e amostra selecionadas, apresentação do método utilizado para recolha de dados e apresentação dos resultados da análise fatorial exploratória e confirmatória.

### 4.1 – Seleção da população e amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 41), podemos definir população como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Estes autores defende contudo que a recolha de informações sobre um ou mais aspetos de um grupo numeroso, ou seja, o levantamento dos dados de todo o grupo (população), é uma prática muitas vezes impossível.

Sendo que os recursos dos investigadores são muitas vezes limitados, o processo de amostragem consiste na análise de uma parte do universo, de forma a que o investigador possa propor as conclusões e extrapolar para o universo (Hill & Hill, 2002; Marconi & Lakatos, 2007). Uma amostra pode ser definida como “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)” (Marconi & Lakatos, 2007, p. 41).

É essencial que a amostra recolhida seja o mais representativa possível do universo. Uma amostra diz-se representativa quando as unidades que a constituem tenham sido escolhidas de modo a que a probabilidade de fazer parte da amostra seja a mesma para todos os elementos da população (Ghiglione & Matalon, 2001).

Sendo o tema deste estudo o *employer brand attractiveness*, definiu-se como população as pessoas que estão numa situação de procura de emprego e que não estejam empregadas. Sendo impossível conhecer e contactar toda a população definida, recorreu-se à utilização de uma amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Coutinho (2014) e Prodanov e Freitas (2013), este tipo de amostragem é uma técnica comum e consiste na seleção de uma amostra acessível ao investigador, onde se admite

que os elementos selecionados de forma não aleatória possam, de certo modo, representar a população.

A recolha de dados foi feita via inquérito *online*, partilhado através de email, redes sociais (ex. Facebook e LinkedIn) e aplicações sociais (ex. Messenger e WhatsApp), tendo sido recolhidas 371 respostas, das quais apenas 217 cumprem os requisitos definidos anteriormente (indivíduos em situação de procura de emprego e que não estejam empregadas).

De seguida procedemos à caracterização da amostra final.

- **Idade**

Tabela 2 - Perfil da amostra: Idade

<b>Idade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
De 18 a 27 anos	133	61,3%
De 28 a 37 anos	70	32,3%
De 38 a 47 anos	6	2,8%
De 48 a 57 anos	5	2,3%
Mais de 58 anos	3	1,4%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Realização Própria

Em relação à idade da nossa amostra (tabela 2), verificamos que a maioria dos inquiridos (61,3%) tem idade compreendida entre 18 e 27 anos, sendo a segunda parcela mais significativa (32,3%) representada pelo intervalo dos 28 aos 37 anos. Os restantes intervalos, de 38 a 47 anos, de 48 a 57 anos e mais de 58 anos representam 2,8%, 2,3% e 1,4% respetivamente.

Tabela 3 - Perfil da amostra: Idade (mínima, média e máxima)

<b>Idade (Mínima)</b>	18 anos
<b>Idade (Média)</b>	27 anos
<b>Idade (Máxima)</b>	61 anos

Fonte: Realização Própria

Ainda referente à idade, é importante mencionar que a idade média se situou nos 27 anos, a mínima nos 18 anos e a idade máxima nos 61 anos.

- **Género**

Tabela 4 - Perfil da amostra: Género

<b>Sexo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Feminino	118	54,4%
Masculino	99	45,6%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Realização Própria

Quanto ao género (tabela 4), 118 dos inquiridos eram do sexo feminino, o que corresponde a 54,4% da nossa amostra, sendo os restantes 99 indivíduos do sexo masculino, o que representa 45,6% da nossa amostra. Assim sendo, no que respeita ao género, os dados revelam um equilíbrio entre os participantes.

- **Estado civil**

Tabela 5 - Perfil da amostra: Estado Civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Solteiro(a)	155	71,4%
Casado(a) / União de facto	56	25,8%
Divorciado(a)	6	2,8%
Viúvo(a)	0	0%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Realização Própria

Em relação ao estado civil (tabela 5), podemos verificar que 155 dos inquiridos são solteiros(as), correspondendo a 71,4% da nossa amostra, 56 são Casados(as) / União de facto o que corresponde a 25,8% sendo os restantes 2,8% (6) eram Divorciados(as).

- **Nível de escolaridade**

Tabela 6 - Perfil da amostra: Nível de escolaridade mais elevado que conclui

<b>Nível de escolaridade mais elevado que concluiu</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Ensino básico primário	0	0,0%
Ensino básico preparatório (6º ano)	1	0,5%
Ensino secundário (9º ano)	1	0,5%
Ensino secundário (12º ano)	27	12,4%
Curso profissional/artístico	4	1,8%
Frequência universitária/bacharelato	45	20,7%
Licenciatura ou superior	139	64,1%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Realização Própria

No que diz respeito ao nível de escolaridade mais elevado concluído (tabela 6), podemos observar que mais de metade da amostra (64,1%) possui licenciatura ou superior. Verificou-se ainda que 20,7% da nossa amostra tinha frequência universitária/bacharelato, 12,4% tinham o ensino secundário concluído (12ºano), 1,8% o curso profissional/artístico, 0,5% o ensino secundário (9ºano) e 0,5% o ensino básico preparatório (6ºano). Nesta amostra não participou nenhum indivíduo sem o ensino básico primário.

## 4.2 – Questionário

### 4.2.1 – Método de recolha de dados

Para a recolha de dados optou-se pelo método quantitativo. As pesquisas quantitativas, quando utilizados instrumentos padronizados (questionários), são mais adequadas para a investigação de opiniões e atitudes explícitas dos entrevistados (Marconi & Lakatos, 2007). Segundo estes autores existem ainda algumas vantagens na utilização deste método, das quais se destacam, a economia de tempo e a obtenção de um grande

número de dados, alcance de um maior número de pessoas simultaneamente e maior liberdade nas repostas devido ao anonimato.

Embora se tenha optado por uma distribuição eletrónica do questionário é reconhecido que qualquer forma de aplicação terá vantagens e desvantagens associadas conforme o método utilizado para a sua partilha, o nível de instrução dos inquiridos e o tipo de investigação a realizar.

Após a recolha de dados foram utilizados os *softwares* estatísticos IBM SPSS *Statistics* e IBM SPSS *Amos* para a formação da base de dados e a realização das análises estatísticas subjacentes ao modelo das equações estruturais.

## 4.2.2 – Elaboração do questionário

Segundo Moreira (2007, p. 233), o instrumento mais básico para a recolha de informação num inquérito é o questionário, sendo caracterizado como um “conjunto de perguntas estandardizadas”. O questionário deve incluir uma nota explicativa da natureza da pesquisa, a sua importância e a necessidade de obtenção de respostas, tentando dessa forma estimular o interesse do recetor para que ele efetivamente responda ao questionário (Marconi & Lakatos, 2007). Em relação à sua forma, e por se tratar de um procedimento padronizado, o questionário deve ser formado por perguntas fechadas ou de resposta fixa.

Contudo na análise de opiniões e atitudes recorre-se normalmente ao uso de respostas graduadas, com base em escalas. Segundo Marconi e Lakatos (2007) e Moreira (2007) estes procedimentos são utilizados aquando da medição da atitude e permitem não só conhecer a direção da atitude mas também a sua intensidade.

Dessa forma, neste trabalho optou-se por um inquérito para inquirir os sujeitos da amostra, questionário este constituído por 11 secções (páginas). A primeira secção corresponde à introdução, onde se pede a cooperação no preenchimento, se apresenta a razão do estudo, se refere o anonimato e confidencialidade, e se apresenta o nome da instituição. Nesta secção era ainda feita uma pergunta relativa à situação de

empregabilidade atual de modo a filtrar os questionários e garantir que apenas os que se encontravam numa situação de não empregabilidade responderiam às perguntas.

A segunda secção era apenas visível a quem escolhesse a opção “sim” (estar atualmente empregado), ou seja, embora contabilizados em termos de número de respostas totais, estes questionários não pertencem à amostra e dessa forma não respondiam às restantes perguntas do questionário.

Na terceira secção é colocada uma questão para auxiliar a resposta ao questionário, questão essa que pede para indicarem o nome de uma empresa onde gostariam de estar a trabalhar atualmente. Esta empresa servia de referência para o preenchimento das restantes questões do inquérito. Posteriormente nesta secção e até à décima são colocadas todas as questões agrupadas segundo as variáveis do estudo, os antecedentes (conteúdo do trabalho, segurança do trabalho, descrição do cargo, salário, equidade, suporte organizacional, prestígio, confiança) a variável central (*employer brand attractiveness*) e os consequentes (intenção de candidatura, imagem organizacional, emoções).

De forma a mensurar eficientemente as respostas dos inquiridos, adotou-se a escala de *Likert*, que segundo Moreira (2007, p 241) é “um dos formatos mais utilizados quando se deseja perguntar várias questões que partilham as mesmas opções de resposta”. Este procedimento consiste na apresentação das proposições de forma a que os inquiridos escolham numa escala a opção que melhor traduz a sua opinião (Carmo & Ferreira, 2008). A escala adotada foi a escala de 7 pontos, sendo que os pontos 1- “Discordo totalmente”, 4- “Nem discordo nem concordo” e 7- “Concordo totalmente” são os únicos legendados visto servirem de referência à escala, sendo os restantes (2,3,5,6), pontos intermédios (não legendados) que têm apenas o intuito de ajudar a perceber a intensidade da opinião dos inquiridos.

Por fim, na décima primeira secção são solicitados dados para a caracterização do perfil do inquirido como: sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade mais elevado concluído.

O questionário foi desenvolvido na plataforma gratuita da Google Docs, tendo sido posteriormente divulgado através de redes sociais, email e aplicações sociais. O questionário completo foi anexado ao final desta dissertação (Anexo 1).

### 4.2.3 – Variáveis

De seguida serão apresentadas em formato de tabela todas as variáveis utilizadas no questionário, bem como o seu autor e respetivos itens. Todas as tabelas apresentadas no ponto 4.2.3 são de realização própria.

Tabela 7 - Variável: Conteúdo do Trabalho

Variável	Autor	Itens
<b>Conteúdo do Trabalho</b>	Rampl (2014)	1- As principais atividades desta empresa são interessantes. 2- Os projetos desta empresa são desafiantes. 3- As tarefas e responsabilidades nesta empresa são interessantes.

Tabela 8 - Variável: Segurança do Trabalho

Variável	Autor	Itens
<b>Segurança do Trabalho</b>	Adaptado de Vander Elst <i>et al.</i> (2014)	1- Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa não irão perder o seu emprego brevemente. 2- Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão conseguir manter o seu emprego. 3- Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa se sentem seguras em relação ao futuro do seu emprego. 4- Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão manter o seu emprego num futuro próximo.

É importante destacar que neste caso embora a variável seja apresentada como “Segurança do Trabalho” a variável no qual nos baseamos inicialmente para formular as hipóteses de investigação foi a “Insegurança do Trabalho”. Os conceitos são exatamente os mesmos, mas o segundo é a abordagem mais comum na literatura, sendo que esta inversão na escala original foi realizada com o intuito de facilitar a percepção desta variável.

Tabela 9 - Variável: Descrição do Cargo

Variável	Autor	Itens
<b>Descrição do Cargo</b>	Biswas e Suar (2016)	<p>1- A Informação apresentada nos anúncios de recrutamento desta empresa é realista.</p> <p>2- Esta empresa mantém as expectativas dos potenciais funcionários o mais realistas possível.</p> <p>3- Esta empresa comunica os aspetos favoráveis e desfavoráveis da oferta de emprego na fase de recrutamento.</p> <p>4- Esta empresa considera que os candidatos têm o direito de saber o que podem esperar ao entrar para a função.</p> <p>5- Os candidatos que consideram não ter o perfil adequado não concorrem às ofertas de emprego propostas por esta empresa</p>

Tabela 10 - Variável: Salário

Variável	Autor	Itens
<b>Salário</b>	Rampl (2014)	<p>1- Esta empresa paga um salário acima da média.</p> <p>2- O salário-base nesta empresa está acima da média.</p> <p>3- Esta empresa oferece um conjunto de compensações e benefícios interessante.</p>

Tabela 11 - Variável: Equidade

Variável	Autor	Itens
<p><b>Equidade</b></p>	<p>Biswas e Suar (2016)</p>	<p>1- Os valores salariais estão num nível adequado, garantindo que as pessoas queiram vir trabalhar para esta empresa.</p> <p>2- A equidade na gestão de recompensas feita por esta empresa reforça a sua imagem.</p> <p>3- O sistema de recompensas desta empresa reflete o tipo de trabalho que os funcionários fazem e o estilo de vida que levam.</p> <p>4- Esta empresa faz uma alocação dos seus recursos de uma forma equitativa.</p> <p>5- A compensação nesta empresa é baseada na performance</p>

Tabela 12 - Variável: Suporte Organizacional

Variável	Autor	Itens
<p style="text-align: center;"><b>Suporte Organizacional</b></p>	<p style="text-align: center;">Saks (2006)</p>	<p>1- Esta empresa preocupa-se realmente com o bem-estar dos seus funcionários.</p> <p>2- Esta empresa tem em conta os objetivos e valores dos seus funcionários.</p> <p>3- Esta empresa preocupa-se com os seus funcionários.</p> <p>4- Esta empresa preocupa-se com as opiniões dos seus funcionários.</p> <p>5- Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles precisam de um favor especial.</p> <p>6- Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles têm um problema.</p> <p>7- Esta empresa desculparia um erro honesto por parte dos seus funcionários.</p> <p>8- Mesmo tendo a oportunidade, esta empresa não se iria aproveitar dos seus funcionários.</p>

Tabela 13 - Variável: Prestígio

Variável	Autor	Itens
<b>Prestígio</b>	Highhouse <i>et al.</i> (2003)	<p>1- Eu considero que os funcionários se sentem orgulhosos de dizer que trabalham nesta empresa.</p> <p>2- Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local reputável para se trabalhar.</p> <p>3- Eu penso que os funcionários desta empresa consideram que esta tem a fama de ser uma boa empregadora.</p> <p>4- Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local prestigiado para se trabalhar.</p> <p>5- Eu penso que os funcionários consideram que muitas pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa.</p>

Tabela 14 - Variável: Confiança

Variável	Autor	Itens
<b>Confiança</b>	Rampl e Kenning (2012)	<p>1- Eu confio nesta empresa como empregadora.</p> <p>2- Como empregadora esta empresa é segura.</p> <p>3- Eu acredito nesta empresa como empregadora.</p>

Tabela 15 - Variável: *Employer Brand Attractiveness*

Variável	Autor	Itens
<b><i>Employer Brand Attractiveness</i></b>	Rampl e Kenning (2012)	<p>1- Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.</p> <p>2- Eu pretendo candidatar-me a um emprego nesta empresa.</p> <p>3- Eu gostaria muito de trabalhar nesta empresa.</p>

Tabela 16 - Variável: Intenção de Candidatura

Variável	Autor	Itens
<b>Intenção de Candidatura</b>	Highhouse <i>et al.</i> (2003)	<p>1- Esta empresa seria uma das minhas primeiras escolhas de emprego.</p> <p>2- Eu iria a uma entrevista de emprego desta empresa, se esta me convocasse.</p> <p>3- Eu faria um grande esforço para poder trabalhar nesta empresa.</p> <p>4- Eu recomendaria esta empresa a um amigo à procura de trabalho.</p> <p>5- Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.</p>

Tabela 17 - Variável: Imagem Organizacional

Variável	Autor	Itens
<b>Imagem Organizacional</b>	Bellou <i>et al.</i> (2015)	1- Esta empresa tem uma situação financeira sólida. 2- Esta empresa desenvolve produtos e serviço inovadores. 3- Esta empresa é orientada para o mercado. 4- Esta empresa é sensível a causas sociais. 5- Esta empresa preocupa-se com a proteção do meio ambiente.

Tabela 18 - Variável: Emoções

Variável	Autor	Itens
<b>Emoções</b>	Rampl (2014)	1- Esta empresa provoca sentimentos positivos. 2- Eu sinto emoções fortes e positivas por esta empresa. 3- Esta empresa é uma marca emocional positiva.

#### 4.2.4 – Pré-teste

É essencial testar um questionário antes da sua utilização, sendo que tal é possível através da sua aplicação a uma parte reduzida da população, ou seja, através da realização de um pré-teste. De acordo com Moreira (2007), o pré-teste tem como objetivo comprovar se as perguntas fazem sentido, se a sequência está organizada de uma forma lógica e se duração é adequada. Serve ainda para verificar se as instruções dadas são suficientes (Moreira, 2007).

Desta forma “a análise de dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes; inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causem embaraço (...) se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas” (Marconi & Lakatos, 2007, p. 100).

Neste estudo o pré-teste foi aplicado a uma amostra de 30 pessoas com as mesmas características da população alvo, tendo como principais objetivos verificar a compreensão das questões (uma vez que foram traduzidas do inglês) e confirmar a duração do questionário. O pré-teste foi realizado por meio digital e sendo que o feedback foi muito positivo não foi realizada nenhuma alteração significativa.

Do *feedback* recebido destacamos o tempo médio indicado pelos inquiridos que se situou nos 8 minutos, e algumas dúvidas em relação a pergunta inicial que mencionava o termo “trabalhador”, algo que gerou alguma confusão em termos interpretativos para os inquiridos pelo facto de ser um termo relativamente vago. Em relação à obrigatoriedade da indicação de um nome de uma empresa existiram também algumas dúvidas, pois embora fosse obrigatória a pergunta continha o termo “se entender”, dando assim a ideia de ser opcional. Este *feedback* permitiu assim a realização de pequenas alterações de forma a tornar mais claro e perceptível o questionário.

Posteriormente realizou-se uma análise fatorial exploratória e todos os valores permitiram-nos avançar com a investigação.

### 4.3 – Análise fatorial

Segundo Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (2005, p. 91) podemos definir análise fatorial como uma “classe de métodos estatísticos multivariados cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente numa matriz de dados”. Este tipo de análise consiste no “conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução num número de variáveis necessárias para os descrever” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 519).

Assim sendo, de seguida serão apresentados os resultados de dois tipos de análises fatoriais: a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise fatorial confirmatória (AFC).

### 4.3.1 – Análise fatorial exploratória

Na análise fatorial exploratória normalmente recorre-se à utilização de dois instrumentos: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Damásio, 2012). Damásio (2012, p.215) refere ainda que o primeiro método indica o quão adequada é a aplicação da análise para os dados, e o segundo avalia a “significância geral de todas as correlações numa matriz de dados”. Destaca-se o facto de que os níveis de significância do teste de esfericidade devem ser inferiores a 0,05 (Damásio, 2012).

A interpretação dos valores do primeiro método (KMO) estão apresentadas na tabela abaixo.

Tabela 19 - Interpretação do KMO

<b>KMO</b>	<b>Análise fatorial</b>
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 & Gageiro, 2014)

Embora o *software* IBM SPSS utilize vários métodos de rotação de variáveis de modo a que os fatores sejam mais facilmente interpretáveis, neste estudo optou-se pelo método de rotação ortogonal *Varimax*. De acordo com Pestana e Gageiro (2008) esta técnica permite uma interpretação mais assertiva dos valores devida à eliminação de valores intermediários, a partir da diminuição dos *loadings* (pesos) mais baixos e do aumento dos *loadings* (pesos) mais elevados.

Após a realização destes testes foi necessário proceder à análise da consistência interna dos fatores, definida segundo Pestana e Gageiro (2014) como a proporção da variabilidade nas respostas resultantes das diferentes opiniões dos inquiridos. Para isso foi utilizado o Alpha de Cronbach, que segundo Damásio (2012) é o método mais utilizado para efetuar estudos em que as medições são realizadas num único momento, permitindo

dessa forma calcular o índice de consistência interna. Os valores de interpretação do Alpha de Cronbach estão apresentados na tabela abaixo.

Tabela 20 - Interpretação do Alpha de Cronbach

Valor	Consistência Interna
Alpha superior a 0,9	Muito boa
Alpha entre 0,8 e 0,9	Boa
Alpha entre 0,7 e 0,8	Razoável
Alpha entre 0,6 e 0,7	Fraca
Alpha < 0,6	Inadmissível

Fonte: (Pestana & Gageiro, 2014)

Após efetuados todos os testes referidos anteriormente, obtiveram-se os resultados apresentados na tabela abaixo.

Tabela 21 - Constituição final das variáveis

Variável	Alpha de Cronbach	Correlação entre itens (>0,25)	KMO	Teste de Barlett	% Variância explicada	Unidimensionalidade
Conteúdo do trabalho	0,926	Sim	0,754	0,00	87,161	Sim
Segurança do trabalho	0,932	Sim	0,831	0,00	83,138	Sim
Descrição do cargo	0,858	Sim	0,807	0,00	66,684	Sim
Salário	0,930	Sim	0,717	0,00	87,762	Sim
Equidade	0,888	Sim	0,858	0,00	69,763	Sim
Suporte organizacional	0,951	Sim	0,902	0,00	74,949	Sim
Prestígio	0,948	Sim	0,883	0,00	83,284	Sim
Confiança	0,977	Sim	0,785	0,00	95,595	Sim
<i>Employer brand attractiveness</i>	0,866	Sim	0,625	0,00	80,669	Sim
Intenção de candidatura	0,919	Sim	0,874	0,00	77,363	Sim
Imagem organizacional	0,838	Sim	0,774	0,00	61,009	Sim
Emoção	0,942	Sim	0,773	0,00	89,918	Sim

Fonte: Realização Própria

A partir da tabela da constituição final das variáveis, é possível verificar a confiabilidade da estrutura fatorial (Alpha de Cronbach) pois os resultados obtidos estão na sua maioria acima de 0,9, e na generalidade acima de 0,8, o que significa que a consistência interna é boa. Em relação à correlação entre itens, a qual segundo a literatura deve ser superior a 0,25, verificamos que isso acontece para todas as variáveis.

Em relação ao índice KMO, verificamos que todas as variáveis apresentam valores acima de 0,7, à exceção do *employer brand attractiveness* (0,625), o que indica que a análise pode ser realizada pois existe uma boa correlação entre as variáveis. No caso do *employer brand attractiveness* embora abaixo de 0,7 pode ser considerado para a análise porque é ainda classificado como um valor razoável. Através do teste de esfericidade de Bartlett foi possível concluir que todos os valores foram iguais a 0,00, ou seja, inferior ao limite 0,05. Por fim, podemos observar que a variância explicada foi em todos os casos superior a 60% o que permite concluir que todas as variáveis são significativas, e ainda que todas as variáveis são unidimensionais ou seja toda a informação está centrada no primeiro fator.

### 4.3.2 – Análise fatorial confirmatória

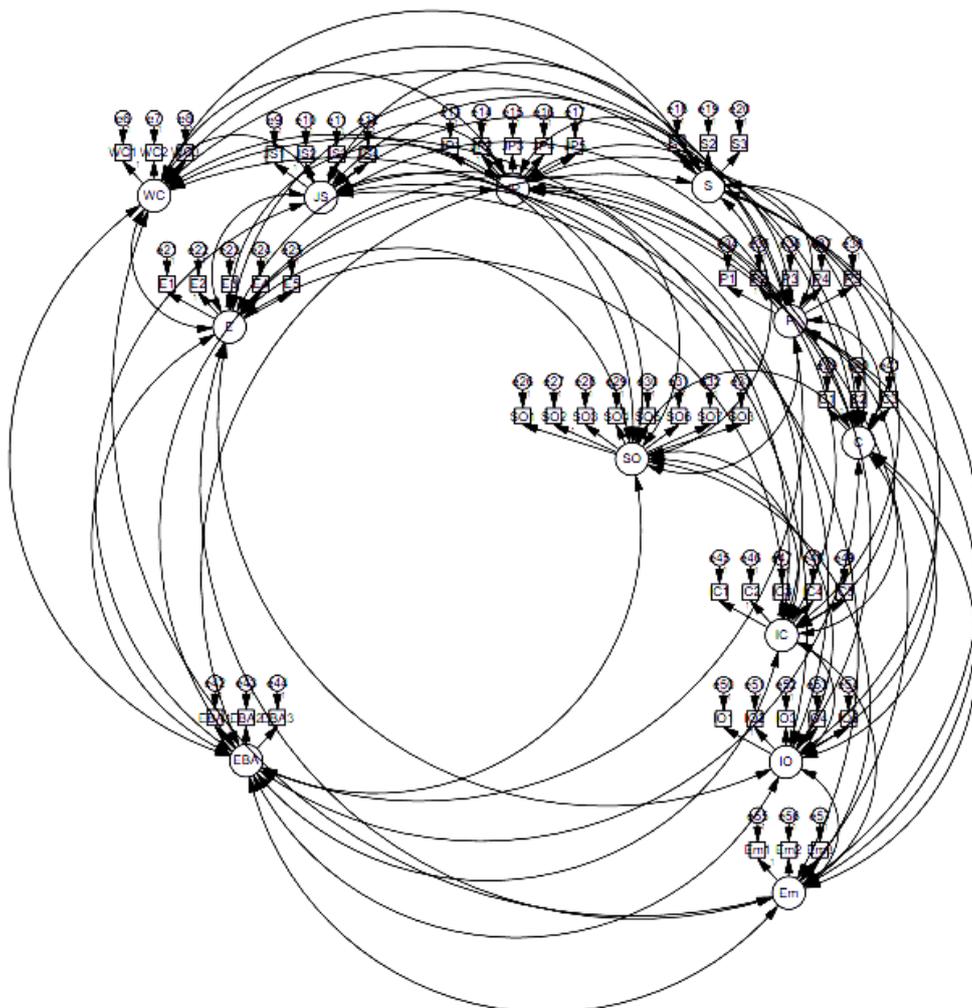
Após a conclusão da análise fatorial exploratória é necessário efetuar a análise fatorial confirmatória, que é usada quando existe informação prévia sobre a estrutura fatorial. Segundo Schumacker e Lomax (2010) o modelo de equações estruturais (MEE) pretende promover um teste quantitativo do modelo teórico através do uso de diversos tipos de modelos e da descrição das relações entre variáveis. Esta técnica é utilizada para a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo de medidas teórico à estrutura correlacional observada entre variáveis (Marôco, 2014).

O MEE envolve dois aspetos cruciais: a medição das variáveis latentes (modelo de medida) e a análise das relações entre essas variáveis (modelo estrutural) (Lisboa, Augusto, & Ferreira, 2012).

Segundo Marôco (2014, p. 19) é ainda possível definir o modelo de medida como “a forma como os constructos hipotéticos ou variáveis latentes são operacionalizados pelas

variáveis observadas ou manifestas”. Assim sendo, é possível observar o modelo de medida inicial na figura abaixo, seguido da respectiva análise da qualidade do ajustamento.

Figura 2 – Modelo de medida inicial



Fonte: Realização Própria

### 4.3.3 – Análise da qualidade do ajustamento do modelo

Após a observação do modelo, efetuou-se a escolha das medidas para a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005) existem diversas medidas distintas para a avaliação do ajustamento. Esta fase de avaliação “tem como objetivo avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra sob estudo” (Marôco, 2014, p. 43).

Para este estudo, e seguindo a literatura, foram aplicadas as medidas mais utilizadas para este tipo de análise, sendo elas: Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), *Incremental Fit Index* (IFI), *Tucker-Lewis Fit Index* (TLI), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

A tabela abaixo apresenta os valores de referência das medidas utilizadas.

Tabela 22 – Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento

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

Após a análise do modelo de medidas inicial (tabela 23) foi possível observar que os valores do ajustamento ainda não eram adequados.

Tabela 23 – Fit da AFC do modelo de medidas inicial

<b>Model Fit</b>	<b>Amostra</b>
IFI	0,85
TLI	0,84
CFI	0,85
RMSEA	0,08
X <sup>2</sup> /DF	2,53

Fonte: Realização Própria

Os valores dos índices obtidos encontram-se abaixo do que é considerado um bom ajustamento, dessa forma foi necessário realizar modificações ao modelo para que os valores dos índices melhorassem e consequentemente o ajustamento também.

Para a obtenção de um melhor ajustamento do nosso modelo recorreu-se aos índices de modificação para a sua reespecificação, que “consiste na modificação do modelo eliminando vias não significativas; libertando parâmetros anteriormente fixos, fixando parâmetros anteriormente livres; e ou correlacionado erros de medida” (Marôco, 2014, p. 58). Desta forma foi removido o parâmetro com o maior índice de modificação e reanalisado o modelo. Tendo melhorado significativamente o ajustamento, foi repetido este processo até a obtenção de valores representantes de um bom ajustamento. Destaca-se o facto de terem sido efetuadas 7 eliminações, estando os valores finais obtidos representados na tabela abaixo (tabela 24).

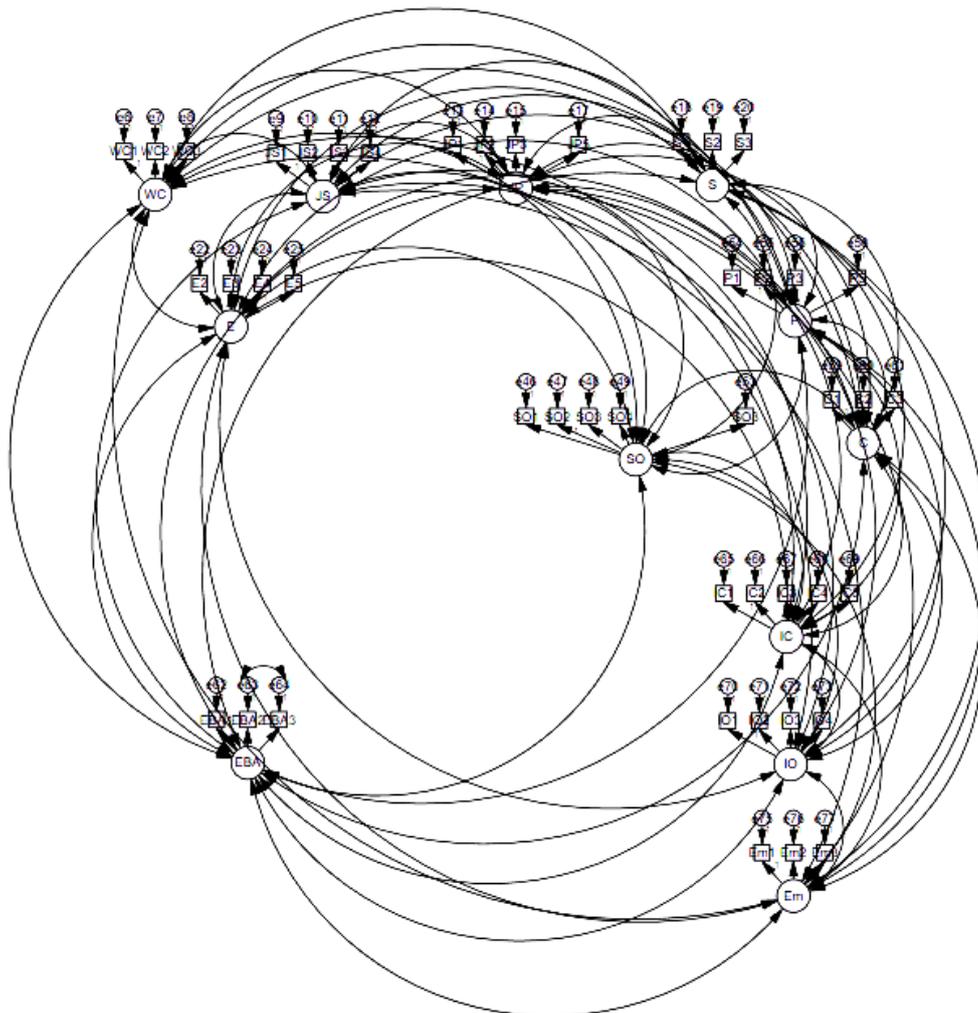
Tabela 24 – Fit da AFC após análise dos índices de modificação

<b>Model Fit</b>	<b>Amostra</b>
IFI	0,91
TLI	0,90
CFI	0,91
RMSEA	0,07
X <sup>2</sup> /DF	2,09

Fonte: Realização Própria

Após o processo de análise dos índices de modificação verificou-se que os valores dos índices sofreram uma melhoria significativa, sendo que IFI (0,91), TLI (0,90), CFI (0,91) e RMSEA (0,07) apresentam agora valores que indicam um bom ajustamento. O modelo de medidas após análise dos índices de modificação é apresentado na figura abaixo.

Figura 3 – Modelo de medidas após análise dos índices de modificação



Fonte: Realização Própria

#### 4.3.4 – Análise da qualidade do modelo de medida

Para além de um bom ajustamento na globalidade, o modelo precisa ainda de possuir um bom ajustamento local (Marôco, 2014). Lisboa *et al.* (2012) sugerem para esta análise

local a utilização da fiabilidade de medidas das variáveis latentes e indicadores, bem como a análise da validade discriminante.

- **Fiabilidade de medida de cada indicador (*individual-item reliability*)**

Este indicador é também designado por coeficiente de correlação múltiplo ( $R^2$ ) e consiste na avaliação do grau de correlação ao quadrado entre as variáveis latentes e os seus indicadores. Valores de  $R^2$  inferiores a 0,25, ou seja, que expliquem menos que 25% da variância da variável, podem indicar possíveis problemas de ajustamento local (Marôco, 2014). A análise descrita é designada no IBM SPSS AMOS por *Standardized Regression Weights (SRW)*.

Esta condição foi verificada, sendo que todos os valores apresentados são superiores a 0,25 (tabela abaixo), admitindo dessa forma que o indicador de fiabilidade de medida individual é bom.

Tabela 25 – Resultados da análise fatorial confirmatória

Itens	SRW	C.R
<b>WC - Conteúdo do Trabalho</b>		
WC1- As principais atividades desta empresa são interessantes.	0,901	
WC2- Os projetos desta empresa são desafiantes.	0,865	18,439
WC3- As tarefas e responsabilidades nesta empresa são interessantes.	0,933	21,703
<b>JS - Segurança do Trabalho</b>		
JS1- Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa não irão perder o seu emprego brevemente.	0,828	
JS2- Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão conseguir manter o seu emprego	0,848	15,338
JS3- Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa se sentem seguras em relação ao futuro do seu emprego.	0,904	17,043
JS4- Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão manter o seu emprego num futuro próximo.	0,936	18,001
<b>JP - Descrição do Cargo</b>		
JP1- A Informação apresentada nos anúncios de recrutamento desta empresa é realista.	0,799	
JP2- Esta empresa mantém as expectativas dos potenciais funcionários o mais realistas possível.	0,889	14,533

JP3- Esta empresa comunica os aspetos favoráveis e desfavoráveis da oferta de emprego na fase de recrutamento.	0,793	12,678
JP4- Esta empresa considera que os candidatos têm o direito de saber o que podem esperar ao entrar para a função.	-----	
JP5- Os candidatos que consideram não ter o perfil adequado não concorrem às ofertas de emprego propostas por esta empresa	0,43	6,248
<b>S - Salário</b>		
S1- Esta empresa paga um salário acima da média.	0,964	
S2- O salário-base nesta empresa está acima da média.	0,962	32,047
S3- Esta empresa oferece um conjunto de compensações e benefícios interessante.	0,791	17,393
<b>E - Equidade</b>		
E1- Os valores salariais estão num nível adequado, garantindo que as pessoas queiram vir trabalhar para esta empresa.	-----	
E2- A equidade na gestão de recompensas feita por esta empresa reforça a sua imagem.	0,896	10,564
E3- O sistema de recompensas desta empresa reflete o tipo de trabalho que os funcionários fazem e o estilo de vida que levam.	0,836	10,088
E4- Esta empresa faz uma alocação dos seus recursos de uma forma equitativa.	0,839	10,113
E5- A compensação nesta empresa é baseada na performance	0,634	
<b>SO - Suporte Organizacional</b>		
SO1- Esta empresa preocupa-se realmente com o bem-estar dos seus funcionários.	0,95	
SO2- Esta empresa tem em conta os objetivos e valores dos seus funcionários.	0,944	29,693
SO3- Esta empresa preocupa-se com os seus funcionários.	0,956	31,561
SO4- Esta empresa preocupa-se com as opiniões dos seus funcionários.	0,827	19,072
SO5- Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles precisam de um favor especial.	-----	
SO6- Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles têm um problema.	-----	
SO7- Esta empresa desculparia um erro honesto por parte dos seus funcionários.	-----	
SO8- Mesmo tendo a oportunidade, esta empresa não se iria aproveitar dos seus funcionários.	0,749	15,303
<b>P - Prestígio</b>		
P1- Eu considero que os funcionários se sentem orgulhosos de dizer que trabalham nesta empresa.	0,938	
P2- Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local reputável para se trabalhar.	0,901	22,979

P3- Eu penso que os funcionários desta empresa consideram que esta tem a fama de ser uma boa empregadora.	0,842	19,046
P4- Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local prestigiado para se trabalhar.	-----	
P5- Eu penso que os funcionários consideram que muitas pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa.	0,872	20,853
<b>C - Confiança</b>		
C1- Eu confio nesta empresa como empregadora.	0,954	
C2- Como empregadora esta empresa é segura.	0,967	35,199
C3- Eu acredito nesta empresa como empregadora	0,977	37,502
<b>EBA - Employer brand attractiveness</b>		
EBA1- Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.	0,921	
EBA2- Eu pretendo candidatar-me a um emprego nesta empresa.	0,616	10,461
EBA3- Eu gostaria muito de trabalhar nesta empresa.	0,886	20,555
<b>IC - Intenção de Candidatura</b>		
IC1- Esta empresa seria uma das minhas primeiras escolhas de emprego.	0,748	
IC2- Eu iria a uma entrevista de emprego desta empresa, se esta me convocasse.	0,883	13,88
IC3- Eu faria um grande esforço para poder trabalhar nesta empresa.	0,781	12,032
IC4- Eu recomendaria esta empresa a um amigo à procura de trabalho.	0,88	13,813
IC5- Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.	0,934	14,838
<b>IO - Imagem organizacional</b>		
IO1- Esta empresa tem uma situação financeira sólida.	0,795	
IO2- Esta empresa desenvolve produtos e serviço inovadores.	0,801	12,402
IO3- Esta empresa é orientada para o mercado.	0,723	10,984
IO4- Esta empresa é sensível a causas sociais.	0,65	9,694
IO5- Esta empresa preocupa-se com a proteção do meio ambiente.	-----	
<b>Em - Emoções</b>		
Em1- Esta empresa provoca sentimentos positivos.	0,925	
Em2- Eu sinto emoções fortes e positivas por esta empresa.	0,93	24,081
Em3- Esta empresa é uma marca emocional positiva.	0,908	22,549

- **Fiabilidade de cada variável latente (Composite Reliability – CR)**

Segundo Lisboa *et al.* (2012) este indicador é utilizado para medir a forma como cada uma das variáveis latentes está a ser medida pelo respetivo indicador. Para que se possa

aceitar a hipótese de fiabilidade de cada variável é sugerido um valor superior a 0,7 (Hair Jr. *et al.*, 2005). Após a análise deste indicador foi verificado que todos os valores obtidos (tabela 25) cumprem este requisito.

O Alpha de Cronbach é ainda outro aspeto importante a considerar, pois indica uma fiabilidade apropriada quando o seu valor atingir pelo menos 0,7 (Marôco & Garcia-Marques, 2006). A análise realizada confirmou que todos os construtos usados cumprem também este requisito (tabela 26 – Diagonal a negrito representa os resultados do Alfa de Cronbach).

- **Variância Média Extraída (Average Variance Extracted – AVE)**

Assim como os anteriores, este indicador está relacionado com a confiabilidade, e segundo Lisboa *et al.* (2012, p. 436) “avalia a proporção da variância dos indicadores afetos à medição de uma determinada variável latente explicada por esse variável latente”. Para que se possa aceitar a hipótese de fiabilidade os valores obtidos devem ser superiores a 0,5 (Hair Jr. *et al.*, 2005). Os resultados da AVE estão registados na tabela abaixo (tabela 26) sendo que permitem-se concluir o cumprimento desta condição.

A tabela abaixo inclui os resultados obtidos para o desvio padrão (DP), Alpha de Cronbach (diagonal a negrito), fiabilidade compósita (CR), variância média extraída (AVE).

Tabela 26 – Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Crobach – AFC final

Variáveis	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	AVE	CR
Conteúdo do trabalho (X1)	0,858	<b>0,926</b>												0,810	0,927
Segurança do trabalho (X2)	0,901	0,482	<b>0,932</b>											0,775	0,932
Descrição do cargo (X3)	0,938	0,534	0,577	<b>0,800</b>										0,561	0,828
Salário (X4)	1,164	0,334	0,565	0,526	<b>0,930</b>									0,827	0,934
Equidade (X5)	0,777	0,476	0,479	0,754	0,651	<b>0,875</b>								0,652	0,881
Suporte organizacional (X6)	1,110	0,441	0,462	0,701	0,433	0,683	<b>0,946</b>							0,791	0,949
Prestígio (X7)	0,860	0,594	0,479	0,523	0,490	0,480	0,663	<b>0,933</b>						0,790	0,938
Confiança (X8)	0,933	0,643	0,531	0,580	0,466	0,497	0,625	0,783	<b>0,977</b>					0,933	0,977
Employer brand attractiveness (X9)	0,740	0,593	0,383	0,260	0,344	0,227	0,415	0,721	0,681	<b>0,866</b>				0,671	0,856
Intenção de candidatura (X10)	0,857	0,712	0,411	0,344	0,351	0,311	0,435	0,717	0,722	0,948	<b>0,919</b>			0,719	0,927
Imagem organizacional (X11)	0,811	0,640	0,538	0,552	0,498	0,526	0,627	0,628	0,685	0,616	0,618	<b>0,823</b>		0,555	0,832
Emoção (X12)	0,964	0,647	0,370	0,561	0,360	0,484	0,655	0,695	0,652	0,567	0,613	0,778	<b>0,942</b>	0,848	0,944

Fonte: Realização Própria

- **Validade discriminante**

Segundo Lisboa *et al.* (2012, p. 436) este indicador “avalia a extensão com que os indicadores afetos à medição de diferentes variáveis latentes se encontram correlacionados entre si e, conseqüentemente, a extensão com que as variáveis latentes independentes se encontram correlacionadas entre si”. Para Marôco (2014, p. 184) este indicador “avalia se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores, i.e., os fatores, definidos por cada conjunto de itens, são distintos”.

Podemos verificar se a validade discriminante fica demonstrada através da comparação entre a variância média extraída (AVE) e a correlação entre as variáveis latentes (Lisboa *et al.*, 2012). Se o quadrado da correlação entre variáveis latentes for inferior à variância média extraída (AVE) podemos concluir a validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981). Os resultados estão apresentados na tabela abaixo.

Tabela 27 – Quadrado das correlações entre as variáveis

Variáveis	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	AVE
Conteúdo do trabalho (X1)													0,810
Segurança do trabalho (X2)	0,232												0,775
Descrição do cargo (X3)	0,285	0,333											0,561
Salário (X4)	0,112	0,319	0,277										0,827
Equidade (X5)	0,227	0,229	<b>0,569</b>	0,424									0,652
Suporte organizacional (X6)	0,194	0,213	0,491	0,187	0,466								0,791
Prestígio (X7)	0,353	0,229	0,274	0,240	0,230	0,440							0,79
Confiança (X8)	0,413	0,282	0,336	0,217	0,247	0,391	0,613						0,933
<i>Employer brand attractiveness</i> (X9)	0,352	0,147	0,068	0,118	0,052	0,172	0,520	0,464					0,671
Intenção de candidatura (X10)	0,507	0,169	0,118	0,123	0,097	0,189	0,514	0,521	<b>0,899</b>				0,719
Imagem organizacional (X11)	0,410	0,289	0,305	0,248	0,277	0,393	0,394	0,469	0,379	0,382			0,555
Emoção (X12)	0,419	0,137	0,315	0,130	0,234	0,429	0,483	0,425	0,321	0,376	<b>0,605</b>		0,848

Fonte: Realização Própria

Após a análise dos dados foram encontradas 3 relações entre variáveis que não corroboravam essa validade (assinaladas a negrito na tabela 27). Assim sendo foi necessário fazer um teste alternativo para confirmar a existência da validade discriminante nestes casos em particular. Desta forma, efetuou-se o teste com um modelo exclusivo de duas variáveis com a correlação fixa em 1, concluindo-se que o modelo é superior quando a correlação não está fixa, ou seja, é confirmada a validade discriminante segundo Fornell e Larcker (1981).

Neste teste foi analisado o valor de  $\chi^2$ , sendo que para se verificar a validade discriminante o valor do modelo livre tem de ser inferior ao valor do modelo com covariância fixa em 1. Após a realização deste teste verificou-se que existe validade discriminante para todas as variáveis.

Tabela 28 – Validade discriminante (teste alternativo)

Variáveis	$\chi^2$ Modelo livre	$\chi^2$ Modelo com covariância fixa em 1
JP <-> E	56,319	62,204
EBA <-> IC	157,242	175,688
IO <-> Em	67,770	84,239

Fonte: Realização Própria

Após a realização de todos os testes necessários para a análise fatorial confirmatória, foi possível verificar que o modelo utilizado tem uma avaliação positiva, ou seja, pode considerar-se um bom modelo, permitindo assim avançar para a análise do modelo estrutural e respetiva avaliação de resultados.

## Capítulo 5 – Apresentação dos resultados

---

Neste capítulo irá ser apresentado o modelo estrutural e os respetivos resultados. Posteriormente realizar-se-á a análise do teste de hipóteses.

### 5.1 – Análise descritiva das variáveis

De forma a resumir a análise descritiva das variáveis, apresenta-se abaixo as respetivas médias e desvios-padrões, conseguindo assim perceber o comportamento da nossa amostra de acordo com as informações obtidas com os questionários.

Tabela 29 – Análise descritiva das variáveis

Variável	Média	DP
Conteúdo do trabalho	6,0937	0,8579
Segurança do trabalho	5,7604	0,9006
Descrição do cargo	5,2488	0,9381
Salário	5,1813	1,1636
Equidade	5,1359	0,7765
Suporte organizacional	5,3032	1,1104
Prestígio	5,9055	0,8597
Confiança	5,8464	0,9327
<i>Employer brand attractiveness</i>	6,1859	0,7396
Intenção de candidatura	6,1263	0,8573
Imagem organizacional	5,7915	0,8106
Emoção	5,7757	0,9644

Fonte: Realização Própria

Através da análise da tabela 29 podemos perceber de forma geral que as respostas foram todas acima de 5, sendo o *employer brand attractiveness* a variável mais valorizada com 6,1859 de média e a Equidade a menos valorizada com 5,1359. Tendo em conta a escala usada podemos perceber que as variáveis conteúdo do trabalho, *employer brand*

*attractiveness*, e intenção de candidatura foram consideradas por parte dos inquiridos como bastante importantes. As restantes variáveis encontram-se entre o valor 5 e 6 de média, o que significa que foram consideradas como significativamente importantes. O desvio padrão atinge o máximo na variável salário (1,1636) e o mínimo na *employer brand attractiveness* (0,7396). Apenas 2 variáveis têm um desvio padrão superior a 1, o que evidencia uma maior diversidade nas respostas dos inquiridos.

## 5.2 – Resultados do ajustamento do modelo estrutural

Após o estabelecimento das hipóteses propostas na investigação, avaliou-se o ajustamento do modelo estrutural, sendo os resultados os apresentados na tabela abaixo.

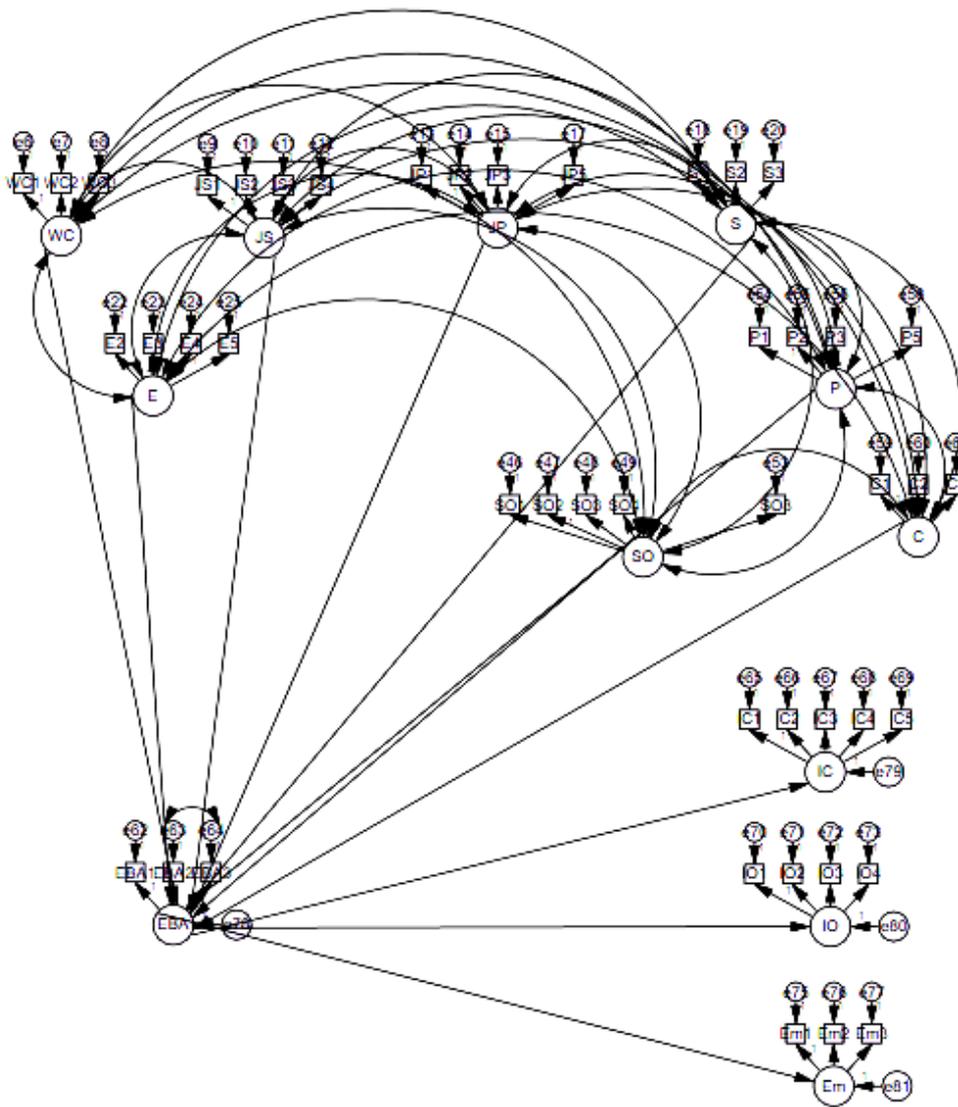
Tabela 30 – Níveis de ajustamento do modelo estrutural

<b>Model Fit</b>	<b>Amostra</b>
IFI	0,89
TLI	0,88
CFI	0,89
RMSEA	0,08
X2/DF	2,27

Fonte: Realização Própria

Os valores do Fit diminuíram ligeiramente, contudo devido à sua proximidade aos valores de referência concluímos que o modelo estrutural apresenta um ajustamento adequado.

Figura 4 – Modelo estrutural



Fonte: Realização Própria

### 5.3 – Resultados e discussão

A seguinte tabela apresenta os resultados do teste de hipóteses, onde os valores de SRW e P são utilizados para justificar as hipóteses testadas e validar se as mesmas têm ou não significância estatística.

Tabela 31 – Resultado do teste de hipóteses

Hip.	Relação	SRW	P	Hipótese corroborada
H1	Conteúdo do trabalho → <i>Employer brand attractiveness</i>	0,411	***	Sim
H2	Segurança do trabalho → <i>Employer brand attractiveness</i>	0,006	NS	Não
H3	Descrição do cargo → <i>Employer brand attractiveness</i>	-0,228	**	Não (sinal contrário)
H4	Salário → <i>Employer brand attractiveness</i>	0,115	*	Sim
H5	Equidade → <i>Employer brand attractiveness</i>	-0,174	*	Não (sinal contrário)
H6	Suporte organizacional → <i>Employer brand attractiveness</i>	0,102	NS	Não
H7	Prestígio → <i>Employer brand attractiveness</i>	0,36	***	Sim
H8	Confiança → <i>Employer brand attractiveness</i>	0,298	***	Sim
H9	<i>Employer brand attractiveness</i> → Intenção de candidatura	0,967	***	Sim
H10	<i>Employer brand attractiveness</i> → Imagem organizacional	0,669	***	Sim
H11	<i>Employer brand attractiveness</i> → Emoção	0,664	***	Sim

Nota: \*\*\* quando  $p < 0,01$ ; \*\* quando  $p < 0,05$ ; \* quando  $p < 0,1$ ; NS quando  $p > 0,1$

Fonte: Realização Própria

Após a análise da tabela acima é possível observar que apenas 4 das 11 hipóteses não foram corroboradas. A hipótese 2 e 6 não foram suportadas pois o indicador P é superior a 0,1, o que segundo a literatura corresponde a uma relação não significativa. Por outro lado, as hipóteses 3 e 5 não foram corroboradas pois o indicador SRW apresenta-se negativo, ou seja, as variáveis impactam negativamente o *employer brand attractiveness*, o que vai contra as hipóteses formuladas inicialmente uma vez que previam um impacto positivo. Todas as restantes hipóteses foram corroboradas.

É ainda importante referir que todas as hipóteses referentes a consequentes foram corroboradas, sendo que as hipóteses não aceites dizem apenas respeito aos antecedentes.

Tendo como base a tabela 31 é possível verificar que existe uma relação direta e positiva entre o conteúdo do trabalho e o *employer brand attractiveness*, corroborando assim a

hipótese 1 ( $P < 0,01$ ;  $SRW = 0,411$ ), o que vai ao encontro do defendido por Lievens (2007) e Lievens *et al.* (2005) nos seus estudos, ou seja, a diversidade de tarefas (análoga ao conteúdo de trabalho) tem direto e positivo no *employer brand attractiveness*.

A hipótese 2 ( $P > 0,1$ ;  $SRW = 0,006$ ) não foi corroborada, ou seja, não foi possível corroborar a existência de uma relação positiva e direta entre a segurança do trabalho e o *employer brand attractiveness*, algo contrário ao defendido por Biswas e Suar (2016). O facto de esta hipótese não ter sido corroborada pode dever-se ao facto da variável *employer brand attractiveness* contemplar muitas coisas e o impacto da segurança do trabalho não ser assim tão significativo.

A hipótese 3 ( $P < 0,05$ ;  $SRW = -0,228$ ) não foi igualmente corroborada, mas neste caso o problema prende-se com o facto do  $SRW$  ser negativo, ou seja, verificou-se que existe uma relação negativa entre a descrição do cargo e o *employer brand attractiveness*, algo que vai contra o apresentado por Biswas e Suar (2016). Segundo os resultados deste estudo, uma descrição de trabalho planeada e realista para potenciais funcionários influencia negativamente o *employer brand attractiveness*.

A relação entre o salário e o *employer brand attractiveness* é positiva e direta, sendo dessa forma corroborada a hipótese 4 ( $P < 0,1$ ;  $SRW = 0,115$ ), o que vai ao encontro do que era esperado e sugerido por Lievens e Highhouse (2003). Segundo estes autores, o salário é um dos melhores previsores da atratividade aquando da procura de um emprego.

Semelhante à situação da hipótese 3, também a hipótese 5 ( $P < 0,1$ ;  $SRW = -0,174$ ) não foi corroborada, sendo que o defendido por Biswas e Suar (2016) não foi verificado neste estudo. Neste caso é observado um valor de  $SRW$  negativo, o que implica que o efeito da equidade no *employer brand attractiveness* é negativa, contrariamente ao definido na hipótese que refere que a administração de forma justa e apropriada de recompensas melhora a atratividade.

Por outro lado, neste trabalho de investigação, ao contrário do apresentado por Biswas e Suar (2016), não foi possível corroborar a hipótese 6 que defendia o impacto direto e positivo do suporte organizacional no *employer brand attractiveness* ( $P > 0,1$ ;  $SRW = 0,102$ ). Esta situação à semelhança do descrito em relação à hipótese 2, poderá ser justificada pelo facto do impacto do suporte organizacional não ser assim tão significativo ou então devido a alguma dificuldade por parte dos respondentes na interpretação desta variável.

Finalmente do lado dos antecedentes confirmaram-se as hipóteses que testavam o impacto do prestígio e da confiança no EBA. Como vimos anteriormente Biswas e Suar (2016) defendem que o prestígio tem um impacto direto e positivo no *employer brand attractiveness*, o que foi igualmente corroborado neste estudo, e por consequente suportada a hipótese 7 ( $P < 0,01$ ;  $SRW = 0,36$ ).

Em relação à hipótese 8 ( $P < 0,01$ ;  $SRW = 0,298$ ), a mesma também foi corroborada, o que significa que o impacto da confiança no *employer brand attractiveness* é positivo, indo dessa forma ao encontro do sugerido por Biswas e Suar (2016). As empresas ao trabalharem a questão da confiança acabam por se tornar mais atrativa para os indivíduos que procuram emprego.

De seguida apresentação os resultados que dizem respeito aos consequentes do EBA. No que respeita à hipótese 9 ( $P < 0,01$ ;  $SRW = 0,967$ ), verificou-se que o *employer brand attractiveness* tem impacto na intenção de candidatura, correspondendo assim ao indicado por Backhaus e Tikoo (2004). Ainda do lado das consequências, verificou-se que a imagem organizacional se mostrou influenciada positivamente pelo *employer brand attractiveness*, tendo dessa forma sido corroborada a hipótese 10 ( $P < 0,01$ ;  $SRW = 0,669$ ). Segundo Martin e Beaumont (2003) e Backhaus e Tikoo (2004) esta relação era esperada uma vez que a atratividade tem um papel na imagem organizacional.

Por fim, a hipótese 11 ( $P < 0,01$ ;  $SRW = 0,664$ ) foi também corroborada, pois o impacto do *employer brand attractiveness* sobre as emoções é direto e positivo, confirmando desta forma o que Rampl e Kenning (2012) sugerem, ou seja, que a atratividade está diretamente ligada às emoções positivas em relação à marca do empregador.

## 5.4 – Conclusão

Neste capítulo foi inicialmente realizada uma análise descritiva das variáveis com vista a observar as médias e desvios padrões das mesmas, permitindo assim perceber, de forma geral, a importância atribuída pelos inquiridos a cada uma delas.

Posteriormente, foram indicados os níveis de ajustamento do modelo estrutural e o respetivo teste de hipóteses. Os resultados observados permitiram concluir que o

*employer brand attractiveness* é positivamente impactado por diversos antecedentes (conteúdo do trabalho, o salário, o prestígio e confiança), e que todos os consequentes (intenção de candidatura, imagem organizacional e emoções) sofrem um impacto direto e positivo do *employer brand attractiveness*. É ainda importante realçar que existiram 4 hipóteses que não foram corroboradas (H2, H3, H5, H6), e que as possíveis justificações foram abordadas ao longo do ponto anterior.



## Capítulo 6 - Conclusão

---

Este capítulo é dedicado às considerações finais desta dissertação. Os próximos tópicos têm como objetivo apresentar as conclusões que foram retiradas com base nos resultados, assim como as contribuições práticas e teóricas do estudo, e ainda as limitações e futuras linhas de investigação.

O objetivo principal deste estudo foi entender quais as variáveis que impactavam no *employer brand attractiveness* e quais as consequências do EBA.

Depois de definido o objetivo deste estudo, foi realizada uma revisão da literatura de forma entender qual o significado do termo *employer brand attractiveness* e perceber quais os construtos que estariam relacionadas com esta variável.

De forma a responder ao objetivo principal deste estudo, desenvolveu-se um questionário na plataforma *Google Forms* sendo posteriormente direcionado à população pretendida. No final foram registadas 217 respostas válidas, que permitiram concluir quais as variáveis definidas no modelo que realmente impactavam ou eram impactadas pelo *employer brand attractiveness*.

Após a recolha dos dados foi efetuada a análise fatorial exploratória e confirmatória recorrendo aos *softwares* estatísticos IBM SPSS statistics e IBM SPSS AMOS. No primeiro foi construída a base de dados e feita a caracterização da amostra e no segundo analisou-se a qualidade do modelo de medidas e do modelo estrutural. Posteriormente analisaram-se os resultados deste trabalho de investigação.

Desta forma, através do teste de hipóteses foi possível concluir que o *employer brand attractiveness* tem um impacto positivo na intenção de candidatura, imagem organizacional e ainda nas emoções em relação à entidade empregadora. Por outro lado, verificou-se que o EBA é influenciado pelo conteúdo do trabalho, salário, prestígio e pela confiança. Através da análise de alguma literatura como Bellou *et al.* (2015), Biswas e Suar (2016), Highhouse *et al.* (2003), Rampl (2014), Rampl e Kenning (2012), Saks (2006) e Vander Elst *et al.* (2014) foi possível obter um melhor enquadramento das variáveis definidas neste estudo.

Destaca-se ainda o facto de ter existido ainda a intenção de perceber se alguma das variáveis definidas no modelo inicial não teria impacto no EBA, ou não seria impactada por ela. O teste de hipóteses revelou que apenas 4 hipóteses definidas não foram

corroboradas, sendo que a segurança do trabalho, descrição do cargo, equidade e suporte organizacional não mostraram ter qualquer impacto no EBA.

De seguida serão apresentadas as contribuições teóricas e práticas deste estudo bem como as limitações e futuras linhas de investigação.

## 6.1 – Contribuições teóricas

Apesar da literatura sobre a atratividade das empresas ser abundante, o mesmo não se verifica para o *employer brand attractiveness*. A relevância deste tema em particular só foi reconhecida quando Ambler e Barrow (1996) introduziram o conceito e destacaram a importância do seu estudo por parte dos académicos.

Assim, no que toca à sua contribuição teórica, podemos afirmar que este estudo procurou adicionar novos *insights* à discussão do tema, nomeadamente através da inserção das emoções e imagem organizacional como variáveis consequentes, contrariamente à abordagem mais comum e tradicional, que as coloca como antecedentes.

A informação obtida neste estudo contribui ainda para o desenvolvimento de novas investigações, o reforço das conclusões dos estudos de outros autores (ex. Biswas & Suar, 2016) e ainda a discussão de novos *insights* e formas de abordar o tema no futuro.

O facto de estarmos perante mercados onde a competitividade e exigência são cada vez maiores, torna essencial a exploração deste tema para que o mesmo esteja adaptado a esta realidade. Tendo em conta a atual importância da atratividade dos empregadores, tanto em termos nacionais como internacionais, é cada vez mais relevante perceber de que forma se pode melhorar a marca das empresas.

## 6.2 – Contribuições Práticas

Em termos práticos existem diversas contribuições. Numa economia onde as organizações competem para atrair os melhores funcionários e onde a importância do conceito da atratividade do empregador tem vindo a crescer (Ewing *et al.*, 2002), é

essencial compreender os conceitos que lhe estão associados, pois a atratividade é reconhecida como um dos ativos valiosos das empresas modernas (Wilden *et al.*, 2010). Tendo esta ideia em mente, os resultados deste estudo permitem às empresas concluir quais os pontos que devem ser trabalhados de forma a desenvolver uma marca empregadora forte e eficaz, e dessa forma conseguir atrair melhores talentos, diferenciando-se dos concorrentes e adquirindo vantagem competitiva sustentável no mercado (Ronda *et al.*, 2018).

Com os resultados deste estudo as empresas conseguem perceber quais as variáveis que impactam diretamente a atratividade da sua marca, como o conteúdo do trabalho, o salário, o prestígio e a confiança e como é que através delas podem reforçar a intenção de candidatura, a imagem organizacional e as emoções ligadas à marca.

Os *marketeers* podem através da informação obtida e dos resultados deste estudo, definir estratégias condizentes com a realidade dos candidatos, adequando a sua estratégia de recrutamento e o desenvolvimento da sua marca empregadora tendo em conta os pontos que impactam o *employer brand attractiveness*.

Com base nas diversas hipóteses formuladas e analisadas, são propostas algumas medidas ao nível do marketing estratégico, nomeadamente, (1) a definição de um conteúdo de trabalho adaptado à realidade empresarial e ao candidato, de forma a tornar a função que ele está prestes a ocupar algo de motivante e interessante, (2) a aplicação de estratégias de desenvolvimento da marca tendo em vista a comunicação de valores que transmitam confiança e demonstrem o prestígio da mesma (ex: através da participação em eventos de cariz social, apoio de causas nobres, etc...).

Desta forma, existirá um impacto positivo no *employer brand attractiveness*, e por consequente, um impacto direto e positivo na intenção de candidatura (aumentando o número de candidatos), nas emoções dos candidatos e na imagem organizacional da empresa.

## 6.3 – Limitações e futuras linhas de investigação

Uma das limitações prende-se com o facto de ser usada uma amostra de conveniência, sendo que a partilha dos questionários foi feita maioritariamente nas redes sociais através de mensagens diretas e grupos de procura de emprego, o que significa que a amostra utilizada não é probabilística, limitando dessa forma os resultados obtidos. Num estudo futuro é sugerido que a amostra utilizada seja probabilística.

Devido à falta de tempo, recursos disponíveis e limitações de algumas redes sociais, foi impossível recolher uma amostra verdadeiramente representativa da população. Ao contrário de uma caracterização simplista da amostra, os estudos futuros podem realizar testes de forma a perceber se algumas características dos indivíduos (ex: a idade, género, estado civil e escolaridade) têm influência nos resultados obtidos. Sugere-se também a aplicação deste estudo a outros países/culturas.

Por fim, sugere-se para estudos futuros o estudo de novos antecedentes e consequentes do *employer brand attractiveness*.

## Bibliografia

---

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York Academy Press, *2*, 267–299. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. *Vision: The Journal of Business Perspective*, *13*(3), 41–49. <https://doi.org/10.1177/097226290901300304>
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? *Journal of Business and Psychology*, *16*(2), 219–237. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-007409>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, *4*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons NJ. USA.
- Bechara, A., & Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, *52*(2), 336–372. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2004.06.010>
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an Employee Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, *16*(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
- Belt, J. A., & Paolillo, J. G. p. (1982). The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. *Journal of Management*, *8*(1), 105–112. <https://doi.org/10.1177/014920638200800107>

- Berg, P. O. (1985). *Organization change as a symbolic transformation process*. In P. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*: 281-300. Beverly Hills, CA: Sage.
- Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Eastbourne, UK: Holt, Rinehart & Winston.
- Berthon, P., Ewing, M., Li, &, & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blau, P. . (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Byrne, D., & Neuman, J. H. (1992). The implications of attraction research for organizational issues. *Advances in Psychology*, 82(C), 29–70. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62598-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62598-4)
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person – Organization Fit , Job Choice Decisions and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. Retrieved from [https://ac.els-cdn.com/S0749597896900813/1-s2.0-S0749597896900813-main.pdf?\\_tid=8608ba67-b42b-4476-8013-2a4efed321b4&acdnat=1528724564\\_dffd806d4de4c1e072f84001cf5f0af2](https://ac.els-cdn.com/S0749597896900813/1-s2.0-S0749597896900813-main.pdf?_tid=8608ba67-b42b-4476-8013-2a4efed321b4&acdnat=1528724564_dffd806d4de4c1e072f84001cf5f0af2)
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para auto-aprendizagem* ((2. ed.)). Lisboa: Universidade Aberta.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain and Trust to Brand Performance : The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.

- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. *Journal of Brand Management*, 10(1), 33–58. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540100>
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited.
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- CIPD. (2010). *Sustainable organisation performance: what really makes the difference?* Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/binaries/5287STFFinalreportWEB.pdf> [Accessed 4/12/12]
- CIPD. (2011). *Employer branding and organisational effectiveness*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Código do Trabalho.* , (2018).
- Coleman, D., & Irving, P. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Business Science*, 29, 122–131.
- Collins, C., & Stevens, C. K. (2002). The Relationship between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: a brand equity approach to recruitment". *The Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e humanas: teoria e prática*. (C. Almedina., Ed.).
- Damáσιο, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228. Retrieved from <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A Test of Job Security ' s Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions Linked references are available on JSTOR for this article : A test of job security ' s direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organization Behavior*, 18(4), 323–349.

- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology, 31*(4), 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Dekker, S., & Schaufeli, S. (1995). The effects of job security on psychological health: a longitudinal study. *Australian Psychologist, 30*(1), 57–63. Retrieved from <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/061.pdf>
- Deppe, M., Schwindt, W., Kugel, H., Plaßmann, H., & Kenning, P. (2005). Nonlinear responses within the medial prefrontal cortex reveal when specific implicit information influences economic decision making. *Journal of Neuroimaging, 15*(2), 171–182. <https://doi.org/10.1177/1051228405275074>
- Ding, X. (1999). Twenty years through the eyes of Chinese youth: a survey. *China Today, 5*.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly, 47*(3), 507. <https://doi.org/10.2307/3094849>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal, 34*(3), 517–554. <https://doi.org/10.5465/256405>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research, 59*(12), 1207–1213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.005>

- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1978). Position choice: Comparing the importance of organizational and job factors. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 706–710. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.6.706>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Fung, C. ., Min, K. ., & Yong, W. . (1996). Job choice and job mobility for Chinese young professionalse. *Hong Kong Manager*, 20–25.
- Gatewood, R.D., Feild, H. ., & Barrick, M. (2011). *Human Resource Selection*. South Western Cengage Learning, Independence, KY.
- Gatewood, Robert D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427. <https://doi.org/10.5465/256530>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito* (O. C. Editora., Ed.).
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684–699. <https://doi.org/10.1108/004834811111169634>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). *Insecurity : Toward Conceptual Clarity*. 9(3), 438–448.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* ((5.<sup>a</sup> ed.)). Porto Alegre: Bookman.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). A field study of employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40, 765–784. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00623.x>

- Heaney, C. A., Israeli, B. A., & Houses, J. S. (1994). University of Michigan. School of public Health. Department of Health Behavior and Health Education, 1420 Washington Heights. *Social Science and Medicine*, 38(10), 1431–1437. Retrieved from <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/31626/0000559.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heavey, C., Halliday, S. V., & Gilbert, D. (2011). Enhancing performance Bringing trust , commitment and. *Journal of General Management*, 36(3), 1–18.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134–146. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.001>
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionários*. (Lisboa: Edições Sílabo, Ed.).
- Homans, G. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Homans, G. C. (1961). Social Behavior: Its Elementary Forms. In *The American Journal of Semiotics*. <https://doi.org/10.5840/ajs2012281-29>
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 271–290. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1554>
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Organizational Behavior Behavior*, 31, 187–215. <https://doi.org/10.1002/job>
- Jacobson, D., & Hartley, J. (1991). Mapping the context. In *In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren (Eds.), Job insecurity: Coping with jobs at risk* (pp. 2–22). London, UK: Sage.
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>

- Johnson, M. (2000). *Winning the people wars: Talent and the battle for human capital*. London: Prentice Hall.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). J.1744-6570.1997.Tb00912.X.Pdf. *Personnel Psychology*, *50*, 359–394.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.1021/la051212i>
- Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1999). Job Insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(2), 145–153. <https://doi.org/10.1080/135943299398294>
- Konopaske, R., & Werner, S. (2002). Equity in non-North American contexts Adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resource Management Review*, *12*, 405–418.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management Journal*, *46*(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, *56*.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*(4), 553–572. <https://doi.org/10.1348/09631790X26688>
- Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística aplicada à Gestão*. Porto: Vida Económica.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organization Behavior*, *13*(October 1990), 103–123.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (São Paulo: Editora Atlas S.A, Ed.).

- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações* ((2. ed.); P. P. : ReportNumber., Ed.).
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Martin, G., & Beaumont, P. B. (2003). *Branding and People Management: What's in a Name?* CIPD, London.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37. <https://doi.org/10.5301/ijao.5000431>
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Meyer, John P, & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualisation of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mohaptra, D. (2005). Kicking retention strategies into high gear. *Retention Strategy Journal Tata Group*, 29(1–6).
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1252059> .
- Moreira, C. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. (L. I. S. de C. S. e Políticas., Ed.).
- Naqvi, N., Shiv, B., & Bechara, A. (2006). The role of emotion in decision making: A cognitive neuroscience perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 260–264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00448.x>
- O'Neil, S., Larson, S., Hewitt, A., & Sauer, J. (2001). Realistic Job Overview. *University of Minnesota Institute on Community Integration.*, 1–9.

- Pawle, J., & Cooper, P. (2006). Measuring emotion - Lovemarks, the future beyond brands. *Journal of Advertising Research*, 46(1), 38–48. <https://doi.org/10.2501/S0021849906060053>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados Para as Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS* ((5.ª ed.)). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para as ciências sociais. A complementariedade do SPSS*. ((6. ed.)). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382–407. <https://doi.org/10.2307/2393373>
- Phillips, J. M. (1998). Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: a Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673–690. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.smu.edu.sg/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0bbc1f9f-9e19-4fb9-905b-0cc13075b19c%40sessionmgr4009>
- Powell, G. N. (1984). Effects Of Job Attributes And Recruiting Practices On Applicant Decisions A Comparison. *Personnel Psychology*, 37.
- Probst, T. . (2008). Job insecurity. In *In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), The Sage handbook of organizational behavior: Vol. 1. Micro perspectives*. London, UK: Sage.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (Novo Hambu).
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486–1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2012). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1), 218–236. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>
- Rampl, L. V., Opitz, C., Welp, I. M., & Kenning, P. (2011). *The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI)*. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9335-9>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 825–836.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66*(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product and Brand Management, 27*(5), 573–596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A Test of a Multidimensional Model of Job Insecurity : The Case of Israeli Teachers. *Journal of Organizational Behavior, 17*, 587–605.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, 35*(4), 651–665. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x/abstract#fn1>
- Rynes, A. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology, 44*, 487–521.
- Rynes, S. L., & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology, 68*(1), 147–154. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.147>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10307892>
- Schneider, B. (1987). the People Make the Place Benjamin. *Personnel Psychology, 40*, 437–453. <https://doi.org/10.1023/A:1014971619783>

- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *Structural Equation Modeling* ((3. ed.)). New York: Routledge.
- Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of Employment-at-Will Policies and Compensation Policies on Corporate Image and Job Pursuit Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 653–656. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.653>
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in european organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069–1092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Riel, C. B. M. Van. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organ ... *Management*, 49(1), 1051–1063.
- Steel, R. P. (2002). Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389900>
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. Retrieved June 23, 2019, from ER daily website: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sverke, M. M., & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23–42.
- Sverke, M. M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.7.3.242>
- Sverke, M. M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H., & Goslinga, S. (2004). *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production* (E. P. I., Brussels: P. Lang., Ed.).

- Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261–285. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00604.x>
- Taylor, S. (2002). *The employee retention handbook*. (C. I. of P. and London:Development., Ed.).
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573–592. [https://doi.org/10.1016/S0030-5073\(71\)80008-9](https://doi.org/10.1016/S0030-5073(71)80008-9)
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24–44. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364–380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>
- Verma, D., & Verma, C. (2015). A STUDY ON ATTRACTIVENESS DIMENSIONS OF EMPLOYER BRANDING IN TECHNICAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 6(1), 36–43. Retrieved from file:///J:/My Literatures/My hotMendeley/International Journal of Marketing and Human Resource Management/2015/A STUDY ON ATTRACTIVENESS DIMENSIONS OF EMPLOYER BRANDING IN TECHNICAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS.pdf
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers* (1st ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. (2nd ed.). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy : A Review of Recent Theory and Applications Author ( s ): Keith Weigelt and Colin Camerer Stable URL :

- <http://www.jstor.org/stable/2485955> Accessed : 06-03-2016 15 : 45 UTC Your use of the JSTOR archive indicates your ac. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454.
- Weitz, J. (1956). Job expectancy and survival. *Journal of Applied Psychology*, 40(4), 245–247. <https://doi.org/10.1037/h0048082>
- Whetten, D. A., Lewis, D., & Mischel, L. (1992). Towards an integrated model of organizational identity and member commitment. *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Las Vegas.*
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Witte, H. De. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155–177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Zedeck, S. (1977). An information processing model and approach to the study of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 47–77. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90018-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90018-6)



## Anexo 1 – Questionário

### Inquérito sobre empregadores

Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O questionário é anónimo e estritamente confidencial.

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

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que o importante é a sua sincera opinião.

O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 8 minutos. O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

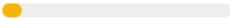
Cumprimentos,  
Nuno Alves

**\* Required**

**Neste momento encontra-se empregado? \***

Sim

Não

**NEXT**  Page 1 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#)

(caso empregado - fim do questionário)

## Inquérito sobre empregadores

Agradecemos que clique no link abaixo:

<https://goo.gl/forms/ob8fRL5QRxIEgzmJ2>

BACK

SUBMIT

Page 11 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#)

Google Forms

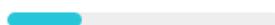
**(caso não empregado - procedia com o questionário, integrando a amostra)**

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa não irão perder o seu emprego brevemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão conseguir manter o seu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa se sentem seguras em relação ao futuro do seu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu penso que as pessoas que trabalham nesta empresa irão manter o seu emprego num futuro próximo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
A Informação apresentada nos anúncios de recrutamento desta empresa é realista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa mantém as expectativas dos potenciais funcionários o mais realistas possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa comunica os aspetos favoráveis e desfavoráveis da oferta de emprego na fase de recrutamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa considera que os candidatos têm o direito de saber o que podem esperar ao entrar para a função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os candidatos que consideram não ter o perfil adequado não concorrem às ofertas de emprego propostas por esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BACK

NEXT



Page 3 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

## Inquérito sobre empregadores

\* Required

As afirmações que se seguem são referentes à empresa em que pensou. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

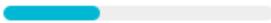
\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Esta empresa paga um salário acima da média.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O salário-base nesta empresa está acima da média.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa oferece um conjunto de compensações e benefícios interessante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 - Discordo totalmente    2    3    4 - Nem discordo nem concordo    5    6    7 - Concordo totalmente

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

[BACK](#)    [NEXT](#)



Never submit passwords through Google Forms.

## Inquérito sobre empregadores

\* Required

As afirmações que se seguem são referentes à empresa em que pensou. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

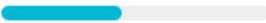
\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Esta empresa preocupa-se com o bem-estar dos seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa atua de forma responsável com as preocupações dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa envolve os funcionários na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa apoia os seus funcionários, para que eles sejam capazes de cumprir os seus objetivos mais desafiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa oferece formação, e oportunidades de desenvolvimento de competências aos seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta empresa comunica de forma aberta, honesta e bidirecional.	<input type="radio"/>						
Esta empresa auxilia no desenvolvimento da carreira dos seus funcionários (ex: mentoring, coaching, etc.).	<input type="radio"/>						
Esta empresa proporciona aos seus colaboradores um trabalho desafiante e com significado.	<input type="radio"/>						
Esta empresa proporciona aos seus colaboradores um bom equilíbrio na relação trabalho-vida pessoal.	<input type="radio"/>						

**BACK**

**NEXT**



Page 5 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

## Inquérito sobre empregadores

\* Required

As afirmações que se seguem são referentes à empresa em que pensou. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Nesta empresa sinto que a liderança não está só nas palavras, mas também nas ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto que, nesta empresa, a forma como a liderança atua é ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que nesta empresa os líderes dão o exemplo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta empresa a liderança corresponde às expectativas dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O comportamento da liderança nesta empresa é notório e consistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A imagem dos líderes de topo desta empresa é apelativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu sinto que os líderes desta empresa conseguem ver para além do curto-prazo.

Eu penso que os líderes desta empresa são capazes de atuar em várias culturas.

Considero que os líderes desta empresa têm um bom entendimento dos mercados globais.

Eu sinto que os líderes desta empresa são capazes de lidar com a mudança constante.

Considero que os líderes desta empresa são capazes de melhorar a sua performance e a da sua equipa.

BACK

NEXT



Page 6 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

## Inquérito sobre empregadores

\* Required

As afirmações que se seguem são referentes à empresa em que pensou. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Esta empresa preocupa-se realmente com o bem-estar dos seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa tem em conta os objetivos e valores dos seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa preocupa-se com os seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa preocupa-se com as opiniões dos seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles precisam de um favor especial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta empresa está disposta a ajudar os seus funcionários quando eles têm um problema.

Esta empresa desculparia um erro honesto por parte dos seus funcionários.

Mesmo tendo a oportunidade, esta empresa não se iria aproveitar dos seus funcionários.

BACK

NEXT



Page 7 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

## Inquérito sobre empregadores

\* Required

As afirmações que se seguem são referentes à empresa em que pensou. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu considero que os funcionários se sentem orgulhosos de dizer que trabalham nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local reputável para se trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu penso que os funcionários desta empresa consideram que esta tem a fama de ser uma boa empregadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu penso que os funcionários desta empresa consideram-na um local prestigiado para se trabalhar.

Eu penso que os funcionários consideram que muitas pessoas gostariam de trabalhar nesta empresa.

\*

1 - Discordo totalmente

2

3

4 - Nem discordo nem concordo

5

6

7 - Concordo totalmente

Eu confio nesta empresa como empregadora.

Como empregadora esta empresa é segura.

Eu acredito nesta empresa como empregadora.

BACK

NEXT

Page 8 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

## Inquérito sobre empregadores

\* Required

As afirmações que se seguem são referentes à empresa em que pensou. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu pretendo candidatar-me a um emprego nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gostaria muito de trabalhar nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BACK

NEXT

Page 9 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

## Inquérito sobre empregadores

\* Required

As afirmações que se seguem são referentes à empresa em que pensou. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Esta empresa seria uma das minhas primeiras escolhas de emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu iria a uma entrevista de emprego desta empresa, se esta me convocasse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu faria um grande esforço para poder trabalhar nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recomendaria esta empresa a um amigo à procura de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu aceitaria uma oferta de emprego desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Esta empresa tem uma situação financeira sólida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa desenvolve produtos e serviço inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa é orientada para o mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa é sensível a causas sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa preocupa-se com a proteção do meio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Esta empresa provoca sentimentos positivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto emoções fortes e positivas por esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa é uma marca emocional positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BACK**

**NEXT**



Page 10 of 11

Never submit passwords through Google Forms.

# Inquérito sobre empregadores

\* Required

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efectuarmos uma caracterização do perfil dos entrevistados:

## Sexo \*

- Masculino
- Feminino

## Idade \*

Your answer \_\_\_\_\_

## Estado Civil \*

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

Nível de escolaridade mais elevado que concluiu \*

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

BACK

SUBMIT

Page 11 of 11

Never submit passwords through Google Forms.