



**INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA**

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIAS E GESTÃO

---

# **A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações**

---

Projeto aplicado para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing e  
Comunicação

Orientador: Professora Doutora Maria José Valente

**Ana Cristina Sousa Nascimento**

**Guarda, abril de 2013**



## **Agradecimentos**

Ao Instituto Politécnico da Guarda, mais concretamente à Escola Superior de Tecnologia e Gestão, pela oportunidade de evoluir no meu percurso académico.

À Professora Doutora Maria José Valente agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho, assim como a sua total disponibilidade. Acima de tudo, obrigada por me continuar a acompanhar nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento.

Aos meus pais e irmão, por todo o apoio, dedicação, compreensão, amizade, por estarem sempre ao meu lado e que ao longo deste tempo sempre me incentivaram a dar o melhor de mim, obrigada a eles.

A uma das pessoas mais importantes, senão a mais importante Vanderli Carvalho que desde sempre esteve ao meu lado nos momentos mais importantes, tenham sido eles bons ou maus e que sempre me apoiou e incentivou a fazer o melhor pela minha carreira. Obrigada por estes anos de partilha, entrega, paciência e compreensão assim como pelo amigo, companheiro e namorado que és. Amo-te muito!

A toda a minha família, por todo o apoio, amizade e força que me deram em todos os momentos da minha vida.

Aos meus amigos em especial à Carina, Cristina, Nélia, por todos os momentos de alegria, de festa e diversão proporcionados, mas também pelo apoio nos momentos menos bons.

Aos alunos da Universidade da Beira Interior e do Instituto Politécnico da Guarda, pela disponibilidade para participar neste estudo.

## Índice

<b>Resumo</b> .....	iv
<b>Abstract</b> .....	v
<b>Índice de Figuras</b> .....	vi
<b>Índice de Gráficos</b> .....	vi
<b>Índice de Quadros</b> .....	vi
<b>Índice de Tabelas</b> .....	vii
<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. A Marca do Empregador – Uma perspectiva</b> .....	4
1.1. Resultados da Marca do Empregador no Posicionamento Externo da Empresa.....	7
1.2. Impacto da Marca do Empregador nas Capacidades Internas da Empresa.....	9
1.3. Interação entre Impactos Internos e Externos da Marca do Empregador.....	11
1.4. A necessidade da Multidisciplinaridade no processo – Análise empírica.....	15
1.5. Considerações finais.....	18
<b>2. A Marca do Empregador – Observação de Dados</b> .....	19
2.1. Metodologia.....	20
2.2. Universo e Amostra.....	23
2.3. Observação dos Resultados relativos às Escalas utilizadas na Recolha de Dados.....	25
2.3.1. Quociente de Reputação de Fombrun.....	25
2.3.2. Atributos de Lievens.....	27
2.3.3. Personalidade da Marca de Aaker.....	29
2.4. Considerações Finais.....	30

<b>3. A Marca do Empregador – Análise Empírica</b> .....	32
3.1. Fiabilidade dos Itens nas Dimensões do Quociente de Reputação de Fombrun.....	33
3.2. Fiabilidade dos Atributos de Lievens.....	34
3.3. Fiabilidade dos itens nas dimensões da personalidade da marca.....	35
3.4. Análise Fatorial Confirmatória Aplicada às Dimensões do Quociente de Reputação de Fombrun.....	36
3.5. Análise Fatorial Confirmatória Aplicada aos Atributos de Lievens.....	39
3.6. Análise Fatorial Confirmatória Aplicada à Personalidade da Marca.....	40
3.7. Considerações Finais.....	42
<b>4. A Marca do Empregador – Modelo Multidimensional da personalidade da Marca do Empregador</b> .....	44
4.1. Especificação do Modelo.....	45
4.2. Estimação do Modelo.....	47
4.3. Considerações Finais.....	50
<b>Conclusão</b> .....	51
<b>Bibliografia</b> .....	53
<b>Apêndice 1</b> .....	60

## Resumo

O presente projecto aplicado foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Marketing e Comunicação, especialização em Comunicação, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico da Guarda. Teve como principal motivação contribuir para a determinação das componentes de atratividade e de imagem do empregador na perspetiva dos potenciais empregados.

Conhecer a forma como, atuais e futuros, profissionais observam as empresas importa ao empregador, seja em estratégias de recrutamento, em sentido lato, seja em estratégias de atração e retenção de talentos, em sentido estrito.

Para esta abordagem desenvolveu-se pesquisa que permitisse perceber a capacidade de desenvolver o tema *employer branding* instrumento essencial para que as organizações consigam atrair e reter empregados talentosos.

Percebido o potencial do tema, a partir da bibliografia consultada, optou-se por procurar inferir da perceção (ou não) do conceito da Marca do Empregador, a partir de uma base de dados suportada em questionário respondido por uma amostra de alunos do Instituto Politécnico da Guarda (IPG) e da Universidade da Beira Interior (UBI). A inferência pretendida exigiu análise empírica dos dados observados.

Em termos econométricos, procurou-se centrar o trabalho no desenvolvimento de um modelo para medir as dimensões da *personalidade* da Marca do Empregador e para explorar a validade da escala de *personalidade* da marca de Aaker. A inferência estatística suporta o modelo, dado o poder explicativo dos itens da *personalidade* da marca, ainda que se deva ser prudente relativamente a alguma dose de inconclusividade percebida quanto à perceção da Marca do Empregador pelos estudantes do IPG e da UBI.

Findo o estudo, permanece a presunção do potencial subjacente à Marca do Empregador, *employer branding*. Há um caminho a trilhar. Às organizações resta perseguir estratégias comunicacionais que as tornem como *o lugar ideal para trabalhar*.

**Palavras-chave:** Marca do Empregador, Personalidade da Marca, Reputação da Marca, Recursos Humanos, Recrutamento; Retenção.

## Abstract

The current project was developed under the scope of the Master in Marketing and Communication, specialization in Communication, at School of Technology and Management; Polytechnic Institute of Guarda. The aim of this study is to get a more understanding about the potential employees' perception of enterprise attractiveness, image and commitment

Employer branding is seen as an effective method of recruiting and retaining employees, so the employer ought to know the viewpoint of effective and potential employees.

In support of this approach we developed research to evaluate the ability to develop the topic *employer branding*: an essential tool for attract and retain talented employees to organizations.

From the bibliography we determined the potential of subject matter, thus we infer the employer brand's perception (or not), from a database supported on a survey fulfilled by a sample of students from the Polytechnic Institute of Guarda (IPG) and the University of Beira Interior (UBI). The inference proposed required empirical analysis on observed data.

In econometric terms, we tried to focus the study on developing a model to measure the dimensions of the *personality* of the Employer Branding and to explore the power of Aaker's personality scale. Statistical inference supports the model, identified the explanatory power of the brand personality's items. Despite the fact carefulness is required with respect to some perceived indecisiveness regarding the IPG and UBI student's perception of the Employer Branding.

Finishing the study, it remains the presumption of the employer branding's power. There is a way to go. Organizations may pursue communication strategies that make them as the *great place to work*.

**Keywords:** Employer brand, Brand personality, Brand reputation, Human Resources, Recruitment, Retention.

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Ciclo virtuoso dos resultados da marca do empregador.....	6
<b>Figura 2:</b> Impacto da marca do empregador na posição externa da empresa.....	8
<b>Figura 3:</b> Impacto da marca do empregador na estrutura interna da empresa.....	10
<b>Figura 4:</b> Ciclo virtuoso – efeitos internos e externos do processo de marca do empregador....	12
<b>Figura 5:</b> Nível de Processo e os Mecanismos Fundamentais.....	20
<b>Figura 6:</b> Diagrama de análise da trajetória.....	44

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Aspectos mais relevantes na escolha de uma empresa/organização.....	25
<b>Gráfico 2:</b> Imagem mais procurada na empresa/organização.....	26
<b>Gráfico 3:</b> Fatores de decisão sobre o empregador.....	27
<b>Gráfico 4:</b> Fatores mais atrativos na escolha de uma empresa/organização.....	28
<b>Gráfico 5:</b> Identificadores das dimensões da marca do empregador.....	29

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Interação entre componentes internos e externos do processo marca do empregador.....	14
<b>Quadro 2:</b> Variedade de mecanismos incluídos na marca do empregador.....	16
<b>Quadro 3:</b> Etapas do plano de investigação.....	21



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Perfil dos estudantes .....	24
<b>Tabela 2:</b> Dimensões da reputação organizacional – reputação de Fombrun, para as questões 6 e 14 .....	34
<b>Tabela 3:</b> Fiabilidade dos Atributos de Lievens das questões 7 e 12.....	34
<b>Tabela 4:</b> Fiabilidade dos itens nas dimensões da personalidade da marca.....	35
<b>Tabela 5:</b> Matriz padrão com relevância de cada variável no fator .....	37
<b>Tabela 6:</b> Análise dos factores observados na questão 14.....	38
<b>Tabela 7:</b> Matriz dos loadings, para a questão 7.....	39
<b>Tabela 8:</b> Matriz dos loadings, para a questão 12.....	40
<b>Tabela 9:</b> Matriz dos loadings, para a questão 15.....	41
<b>Tabela 10:</b> Valores estimados para as variáveis: sinceridade e estimulante .....	47
<b>Tabela 11:</b> Valores estimados para as variáveis: competência, robustez e sofisticação .....	48
<b>Tabela 12:</b> Variável independente da personalidade da marca .....	49

## Introdução

---

Os tempos que vivemos, de incerteza e caos permanente, são tempos bem difíceis para os gestores que pensam de maneira retrógrada. Vieram de uma época em que todos os passos eram previsíveis e controláveis e assistem perplexos a um cenário de mudança tão veloz que os torna incapazes de interpretar o que verdadeiramente está por detrás dessa mudança. É necessária uma revolução na mentalidade destes gestores, para que ganhem vantagem competitiva em relação às outras organizações. Precisam de, continuamente, inovar, criar e transmitir confiança.

A presença no mercado, por parte das organizações, passa por transmitir uma marca coesa e coerente, de acordo com a ambicionada por todos os intervenientes na vida da organização (*stakeholders*). Exige um alinhamento entre o marketing interno e o marketing externo, de forma a convergirem na mensagem ao público-alvo. Áreas da organização, tais como o departamento de recursos humanos, de marketing e comunicação, trabalham para consolidar uma marca forte, capaz de dar resposta a necessidades de talentos.

A marca é um dos ativos mais valiosos das empresas/organizações, pelo que a gestão da marca constitui uma atividade-chave em grande parte dessas empresas/organizações. Comumente há a ideia que os esforços relativamente à marca “*branding efforts*” estão centrados no desenvolvimento do produto e relacionados com a marca empresarial, no entanto há uma dimensão em expansão, cada vez mais orientada para a área de recursos humanos. A aplicação dos princípios da marca “*branding principles*” à gestão dos recursos humanos tem sido denominada de Marca do Empregador “*employer branding*”.

A capacidade de uma organização construir uma *imagem*, conceber um *marketing* adequado do ambiente de trabalho, de modo a tornar-se desejável aos melhores talentos que existem no mercado, é passível de se enquadrar na Marca do Empregador, *employer branding*. Esta perspetiva exige recursos humanos cada vez mais próximos das competências de marketing e vendas, de forma a criar e a apresentar propostas de valor atraente aos talentos atuais e potenciais da organização. Para os possíveis talentos, não importa se os colaboradores de uma determinada organização estão satisfeitos com as suas funções, mas sim que essa marca, como empregadora, tenha bases reais, e traga consigo o que há de único, e que reflita o seu real ambiente de trabalho. Os aspetos que compõem o *employer branding* são: equilíbrio trabalho/vida pessoal; gestão das pessoas; responsabilidade social; comunicação interna e desenvolvimento de talentos.

As empresas têm vindo a utilizar a Marca do Empregador como meio de atração de potenciais colaboradores e de retenção dos colaboradores efetivos, assegurando para o efeito a combinação perfeita com a cultura e estratégia da empresa. A Marca do Empregador põe o acento tónico na imagem da empresa/organização como o “*melhor local para trabalhar*”.

Na literatura de gestão de recursos humanos e de práticas de marketing a concetualização do ciclo virtuoso da Marca do Empregador tem vindo a ser divulgada em parte ou no todo. A concordância entre estes dois corpos de literatura poderia indiciar que os benefícios adicionais da investigação empírica na Marca do Empregador seriam mínimos. Contudo a concetualização do ciclo virtuoso resume apenas resultados positivos tipicamente associados à Marca do Empregador. A partir da literatura não são conhecidos se resultados negativos ou neutrais ocorrem também no domínio da Marca do Empregador. Paralelamente não há, também, uma compreensão, baseada em dados empíricos, de como se alcançam esses resultados, sejam positivos, negativos ou neutrais. O principal hiato no conhecimento atual reside na ausência de completa compreensão do processo da Marca do Empregador.

O propósito deste trabalho é contribuir para a determinação das componentes de atratividade do empregador na perspetiva dos potenciais empregados. Para o efeito procurou-se criar uma base de dados a partir de um inquérito contendo diversas escalas de atratividade, realizado junto de estudantes do ensino superior.

A base de dados suporta estudo empírico, desenvolvido para tentar obter resposta para os seguintes objetivos:

- (O1) Medir as dimensões da personalidade da Marca do Empregador;
- (O2) Explorar a validade da escala de personalidade da marca de Aaker;
- (O3) Avaliar a perceção dos estudantes do IPG e da UBI acerca da Marca do Empregador.

A descrição do propósito a que nos propomos far-se-á começando por, numa primeira parte, enquadrar o conceito de Marca do Empregador na literatura sobre o tema, relevando o cruzamento e a interseção dos domínios do saber do *marketing* e dos *recursos humanos*. Seguidamente, passará por se apresentar metodologia e informação subjacente à recolha de dados, etapa necessária à prossecução do objetivo proposto. Em fase posterior, haverá que mostrar a análise empírica desenvolvida para medir as dimensões da personalidade da Marca do Empregador, bem como o modelo empírico para validar (ou não) a escala de personalidade da marca. Na posse dos resultados decorrentes da estimação econométrica desenvolvida passar-se-á a um último capítulo, onde se procede à discussão de resultados e reflexões relativamente à

concretização (ou não) dos objetivos iniciais que fundamentaram o desenvolvimento deste trabalho.

## 1. A Marca do Empregador – Uma perspetiva

---

A imagem de marca tem sido encarada como forma de persuasão dos consumidores, como instrumento de indução à compra de um determinado produto e/ou serviço. Recentemente, num mundo cada vez mais competitivo à escala global, a marca tem vindo a ser perspetivada para a área dos recursos humanos, mais concretamente para o recrutamento de talentos e para a retenção dos melhores colaboradores, a partir de uma força de trabalho global. A maior parte das organizações procura promover uma imagem de marca que lhes permita, também, serem encaradas como o melhor local para se trabalhar.

A Marca do Empregador pode ser definida, a partir de Ambler e Barrow (1996), como o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos facilitados pela ocupação de uma posição na organização e identificado com a política de emprego da organização. A Simon Borrow, nos idos anos 90, é atribuída a paternidade do termo “*employer branding*” (Thorne, 2004).

A Marca de Empregador, do anglo-saxónico *employer branding*, constitui hoje um imperativo estratégico das organizações, conduzido pelos departamentos, quer do marketing, quer dos recursos humanos. A sua popularidade tem vindo em crescendo desde as duas últimas décadas. Muito progresso tem sido alcançado através de investigação no domínio da Marca do Empregador, ainda assim há muitos aspetos do processo que permanecem empiricamente inexplorados, tal como refere a literatura pesquisada nessa matéria.

O crescente interesse pela Marca do Empregador é imputável ao reconhecimento do papel crítico desempenhado pelos trabalhadores no sucesso da marca do consumidor e no sucesso da marca da organização. O contacto continuado dos trabalhadores com os consumidores confere-lhes um elevado potencial de influenciar a forma como os consumidores percebem e concebem o produto, o serviço e a organização (Kennedy, 1977; Stuart, 1999; Dowling, 2001). Este reforço do carácter da marca e da diferenciação de atributos através de contactos interpessoais ajuda a construir marcas fortes e estáveis, em particular no setor de serviços (McDonald *et al.*, 2001; de Chernatony *et al.*, 2003).

Também para Chambers *et al.* (1998) e Michaels *et al.* (2001) a Marca do Empregador é encarada como um método efetivo de recrutamento e de retenção de colaboradores, na medida em que esses colaboradores são de forma consistente e positiva a imagem da marca nas interações com os clientes. Esta perspetiva tem sido assimilada como estratégica para assegurar vantagens competitivas para empresas como, a Virgin, a General Electric, a American Express,

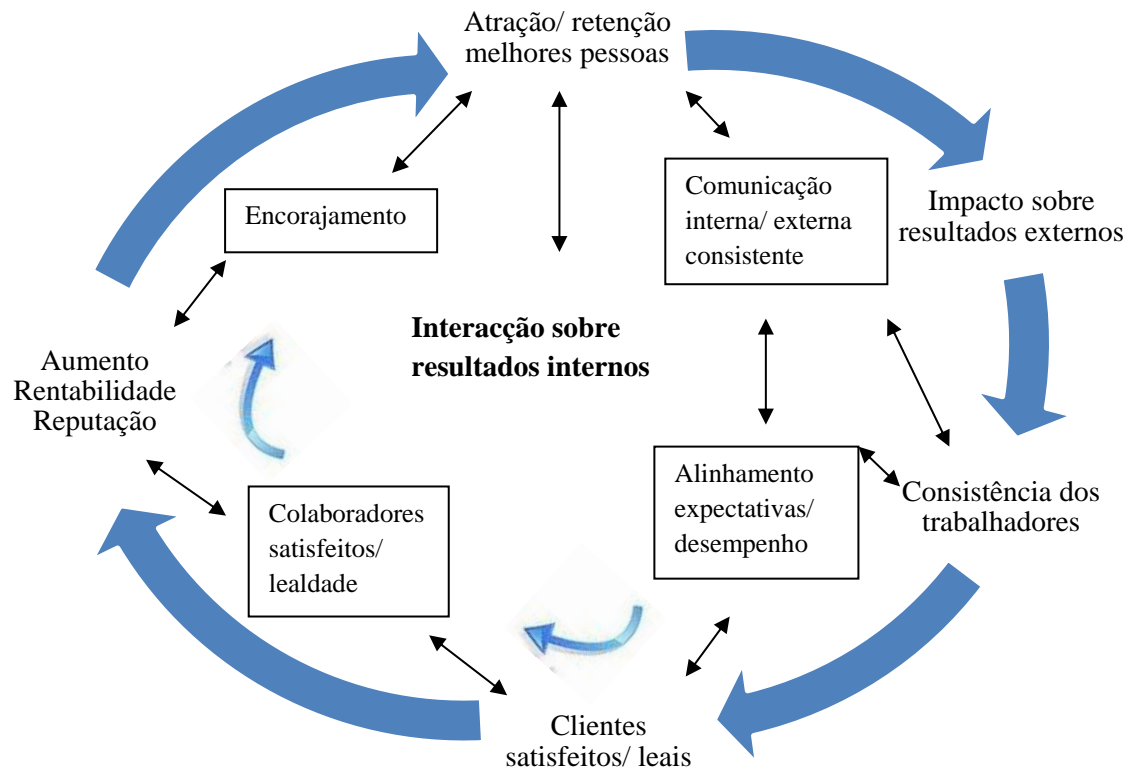
a Yahoo, a Procter and Gamble, a Vodafone, a Nokia, a Google, a Phillips, a Reuters, a easyJet, a Saab, a Deutsche Bank, a Johnson and Johnson, e a Diageo, como aparece referido em bibliografia vária, por exemplo, Johansson (2005); Martin e Hetrick (2006); Sartain (2006); Pitcher (2009).

O conceito de Marca do Empregador para descrever as formas como os colaboradores, efetivos e potenciais, interagem com a marca dessa organização e, em particular, com a imagem enquanto empregadora, pode ser observado em sentido lato como, a gestão da imagem/identidade, a gestão de marca e diferenciação, o marketing interno, a força de atração do empregado, a capacidade de retenção e motivação do colaborador e a cultura da organização.

Resultados positivos são atribuídos à Marca do Empregador na literatura que fundamenta o conceito, esteja integrada no domínio do marketing, ou no domínio dos recursos humanos, ou mesmo no domínio do comportamento organizacional. Na diversa literatura consultada há uma identificação de uma proposta de “ciclo virtuoso” dos resultados da Marca do Empregador, o que motiva a um maior aprofundamento desta área da marca.

A empresa/organização pretende manter a consistência da mensagem-chave veiculada relativamente ao valor da marca, para influenciar a perceção de todos os que interagem com ela, *stakeholders*, e, também, assegurar que os colaboradores estão “individualmente alinhados” com a marca e com o que ela representa. O empregador está consciente que essa marca permite aos colaboradores “*viverem*” a marca, assimilarem os objetivos da marca/organização, reforçarem valores organizacionais e excederem expectativas de desempenho. Finalmente colaboradores satisfeitos, desenvolverão sentimentos de lealdade para com a organização. Traduzidos por uma tendência à permanência na organização e por uma partilha de boa reputação com potenciais colaboradores. Entretanto o valor da marca é construído a partir dos trabalhadores. Colaboradores jogam um papel crucial no desenvolvimento e sucesso da marca. Acrescentam valor à organização, via forte alinhamento de objetivos, o que por sua vez induz crescimento de receitas e de lucros. Em suma o círculo virtuoso imputável à Marca do Empregador é passível de ser perspectivado como a força emergente para além da gestão efetiva da marca.

Esses resultados podem ser sumarizados na figura que se segue:



**Figura 1: Ciclo Virtuoso dos resultados da Marca do Empregador**

O círculo exterior na figura 1 ilustra o impacto dos resultados da Marca do Empregador sobre o posicionamento externo da empresa, enquanto o círculo interior revela o impacto dos resultados da Marca do Empregador sobre a estrutura interna da empresa. O impacto da interação dos resultados interno e externo da Marca do Empregador é traduzido pelas setas que unem os dois círculos.

Na verdade a Marca do Empregador, ou gestão da Marca do Empregador, envolve a empresa, interna e externamente, na promoção de uma visão clara e transparente daquilo que a torna diferente e desejável enquanto empregadora. A Marca do Empregador é essencialmente um processo a três fases. Primeiro a empresa desenvolve um *conceito de valor* próprio que oferece aos atuais e futuros empregados (colaboradores). Esta proposta de valor constitui a mensagem central a ser transmitida pela Marca do Empregador. É de importância capital que a proposta de valor derive de uma detalhada e cuidadosa auditoria às características que fazem da empresa “*o melhor local para trabalhar*”. Uma vez determinada a proposta de *valor*, o segundo passo na Marca do Empregador baseia-se no *marketing externo dessa proposta de valor* para atrair o

público-alvo. O terceiro passo da Marca do Empregador envolve a difusão da marca, uma Marca de Empregador deve ser capaz de transmitir, quer personalidade, quer atitude. Em suma, as três fases do processo da Marca do Empregador envolvem promoção de uma visão clara para o trabalhador daquilo que a empresa faz de diferente e desejável, quer internamente, quer externamente.

### **1.1. Resultados da Marca do Empregador no posicionamento externo da Empresa**

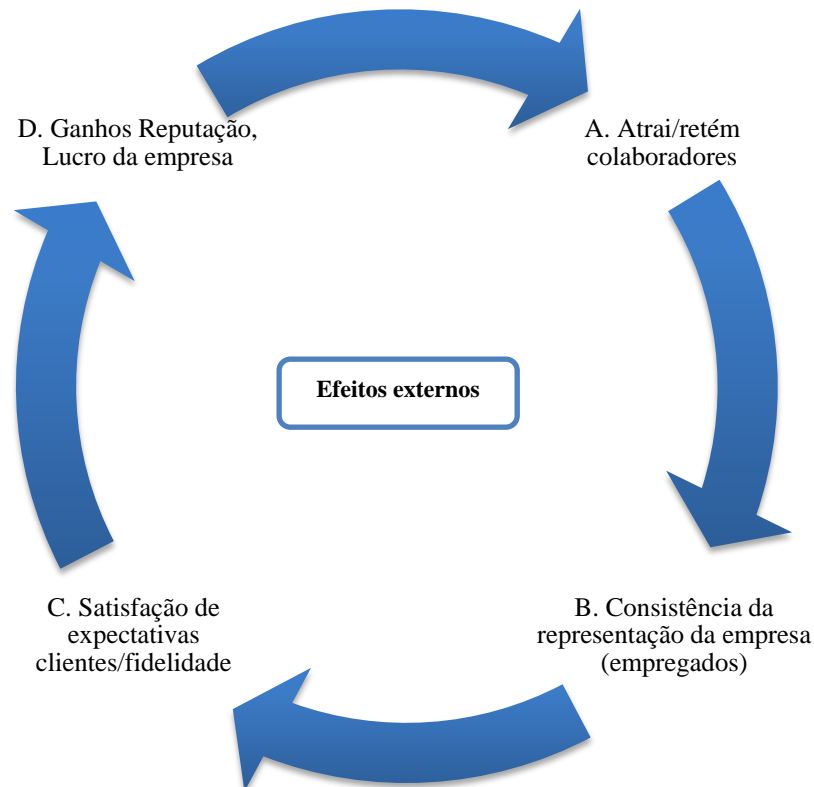
O primeiro grupo de resultados positivos atribuídos ao impacto da Marca do Empregador sobre a posição externa da organização diz respeito aos clientes, aos concorrentes, aos mercados e ao meio envolvente (Aaker, 2007). Neste contexto os impactos externos são relevantes para uma grande variedade de *stakeholders* e de grupos de interesse, para além dos potenciais colaboradores, dos acionistas, dos recrutadores e dos *media*.

Estes resultados têm a capacidade de influenciar o desempenho das empresas (como seja através da satisfação dos clientes, receitas e lucros). Também podem influenciar a imagem da empresa através, de perceções externas à empresa, dos atributos dos colaboradores e das formas como representam a organização (Hatch e Schultz, 2002; Kapferer, 2008).

No centro do processo da Marca do Empregador, na perspectiva da empresa, está a atração e retenção dos melhores colaboradores. Neste contexto, o conceito de melhores colaboradores reporta-se àqueles que são capazes de acrescentar valor à empresa e que estão aptos a garantir e a difundir a marca da empresa (Backhaus e Tikoo, 2004).

Estes resultados externos esquematicamente podem ser ilustrados na figura 2.





**Figura 2: Impacto da Marca do Empregador na posição externa da Empresa**

A empresa ao definir para os colaboradores a proposta de valor, alinhada com a garantia de marca, pode atrair potenciais colaboradores com competências e valores pessoais que permitam um envolvimento com a garantia da marca e uma capacitação para uma representatividade consistente da marca e da empresa. Está-se no domínio do fluxo **A:B** (Ambler e Barrow, 1996; Reichheld, 1996; Berthon *et al.*, 2005; Davies, 2008).

A partir daí, os colaboradores são capazes de ir ao encontro das expectativas dos consumidores, ou mesmo, de as exceder, baseados na garantia da marca ou em prévios compromissos com a empresa, representado no fluxo **B:C** (Pringle e Gordon, 2001; Miles e Mangold, 2004; Mosley, 2007). Logo que as expectativas dos consumidores estejam satisfeitas, ou excedidas, têm-se consumidores satisfeitos e essa cadeia pode incrementar a fidelidade do consumidor (embora não seja uma relação linear e automática).

O estágio da fidelização do consumidor, por sua vez, conduz a um crescimento das receitas e dos lucros, ilustrado no fluxo **C:D** (Miles e Mangold, 2004). Em 2004, Schultz estabeleceu uma forte relação entre o alinhamento dos empregados e a garantia da marca, e, ainda, com a satisfação do cliente e com o aumento de lucros. Em 1990, Reichheld e Sasser conseguem evidência empírica relativamente ao efeito de uma subida da fidelidade do consumidor no

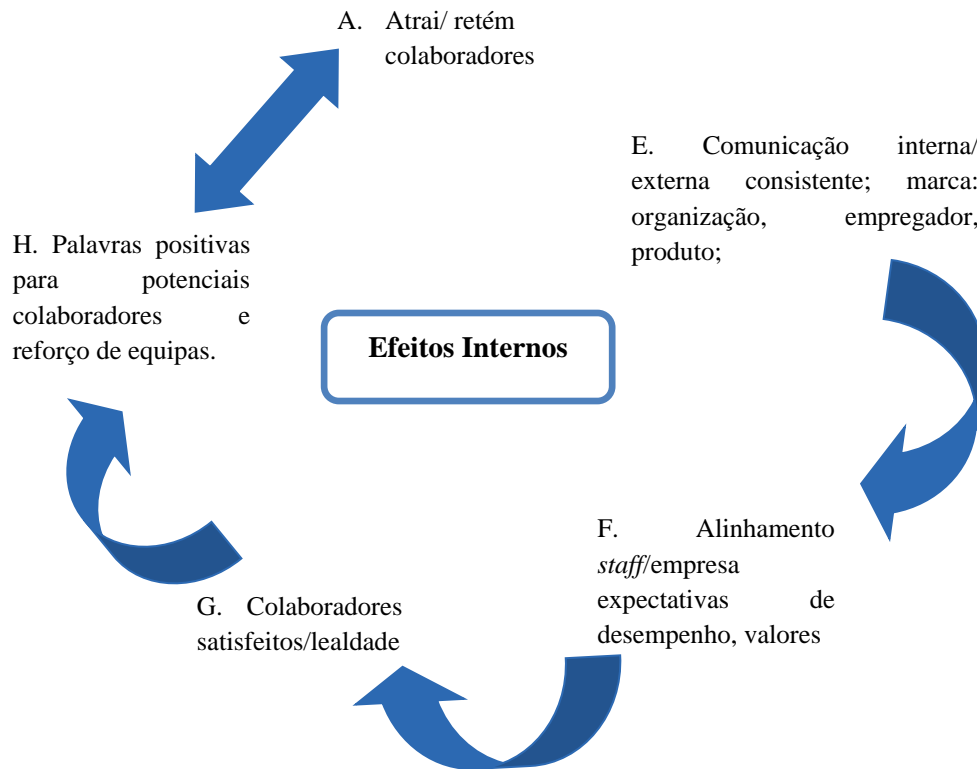
aumento de lucro: *obtem, para um valor de 5% de acrescimo de fidelidade, aumentos de lucro de 25 a 85%, dependente do setor de atividade em estudo.*

O processo de Marca do Empregador, através do desenvolvimento das condições para o sucesso e reputação externa positiva de uma organização, consegue alcançar o domínio do auto perpetuamente e induzir um ciclo virtuoso. Empresas bem-sucedidas e bem reputadas conseguem atrair (Fombrun e Shanley, 1990; Ambler e Barrow, 1996; Denton, 1997) e reter (Michaels *et al.*, 2001) empregados, os quais por sua vez pretendem contribuir e estar associados a esse sucesso da organização. O fluxo **D:A** procura ilustrá-lo. Sucesso sustentado e reputação positiva podem ainda acrescentar carisma ao empregador e criar um imaginário no potencial colaborador de benefícios associados ao trabalho nessa organização (Berthon *et al.*, 2005).

## **1.2. Impacto da Marca do Empregador nas Capacidades internas da Empresa**

Os resultados da Marca do Empregador podem também ter impacto no potencial interno da empresa, isto é nos pontos fortes e fracos, nas ameaças e oportunidades e nas opções estratégicas (Aaker, 2007). Os resultados positivos atribuídos à força interna da Marca do Empregador prendem-se com o potencial para atrair, reter e motivar colaboradores/equipas (Davies, 2008) e com o acréscimo de flexibilidade estratégica através da capacidade de atrair eficientemente os colaboradores desejáveis (Chambers *et al.*, 1998). Há algum enviesamento acerca dos resultados atribuído à Marca do Empregador, relativamente ao potencial interno e aos resultados positivos do marketing interno da empresa e da marca interna (Mosley, 2007). Isto é, algum do impacto da Marca do Empregador em termos internos pode ser encoberto por outras forças, em particular as que decorrem do marketing interno da organização.

Seguindo a mesma metodologia, apresenta-se os resultados da Marca do Empregador e respetivo impacto na estrutura interna da organização na figura que se segue,



**Figura 3: Impacto da Marca do Empregador na Estrutura Interna da Empresa**

As empresas para uma gestão agressiva do conceito Marca do Empregador devem manter a consistência nas mensagens-chave da marca dirigidas a todos os intervenientes. Prática que deve constituir um valor, por isso destacá-la no campo **E** para a evidenciar como ponto de partida dos fluxos subjacentes aos efeitos internos da Marca do Empregador (Duncan e Moriarty, 1998). Esta coerência na comunicação não só influencia positivamente a perceção de todas as mensagens (seja por colaboradores, seja por clientes e outros intervenientes, em suma por todos os *stakeholders*), como também assegura o alinhamento dos colaboradores com a marca e com aquilo que ela representa. O campo **F** destaca essa harmonia como uma etapa implícita ao efeito da Marca do Empregador para dentro da organização, conforme vem identificado na literatura por Keller (2002), Backhaus e Tikoo (2004), Vallaster e de Chernatony (2005). Harmonia que permite aos colaboradores “viver” a marca, apreciar os objetivos da marca/organização e reforçar valores organizacionais e revigorar expetativas bem como o desempenho entre as equipas existentes e as futuras. Todas as atitudes vivenciadas a partir dessa congruência de mensagens são ilustradas no fluxo **E:F** (Ouchi, 1981; Greene *et al.*, 1994; Harris e de Chernatony, 2001; Ind, 2001; Miles e Mangold, 2004).

A relação entre expetativas e comportamento tem sido explorada na literatura comportamental do trabalhador. Um comportamento pró social é mais provável ocorrer quando esses

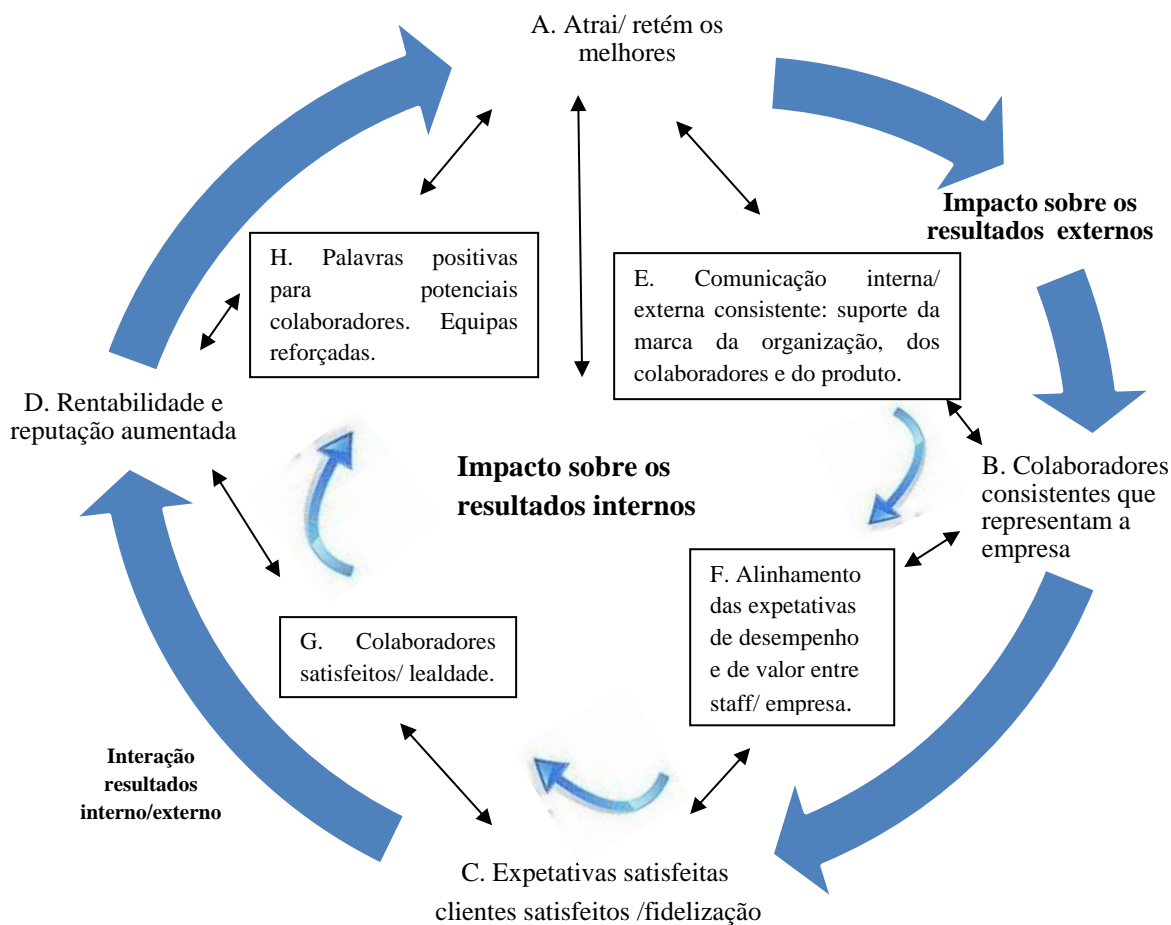
comportamentos são integrados no campo das expectativas. Mais, quando as expectativas de desempenho e de valor são claras estabelece-se um “contrato” entre organização e trabalhador. Caso o comportamento esperado e as recompensas resultantes sejam explícitas. Por exemplo se há avaliação objetiva dos colaboradores da organização e há indexação de recompensas e incentivos aos desempenhos desses colaboradores, então verifica-se maior satisfação e lealdade com a organização. Atitude passível de ser ilustrada através do fluxo **F:G** (Dowling, 1994; Major *et al.*, 1995; Mendes, 1996; Mosley, 2007; Davies, 2008).

Palavras positivas e encorajadoras estimulam e ajudam a criar espírito de camaradagem entre os membros das equipas, estimulando um espírito de maior lealdade para com os membros da equipa e para com a organização. A importância desta interação mensagem positiva/fortalecimento de colaboradores faz com que seja destacada no campo **H**, como sugerido na bibliografia por Herman (1991). Sequencialmente observar-se-á que empregados satisfeitos e com sentimentos de lealdade fortalecidos têm maior probabilidade de se manterem na empresa e de partilhar as boas práticas da organização entre si e entre potenciais colaboradores. Este movimento vem traduzido no fluxo **G:H**, evidenciado em Reichheld (1996). E conseqüentemente a retenção da equipa virá potenciada.

Para além disso os colaboradores existentes têm um grande poder de sinalizar esse impacto interno sobre potenciais colaboradores (Rynes *et al.*, 1991; Knox e Freeman, 2006). Um discurso positivo e confiante ajuda a contextualizar a experiência dos colaboradores efetivos relativamente aos potenciais colaboradores, atraindo aqueles cujos valores se ajustam com os da marca permitindo-lhes prosperarem. Esta ideia sugere apresentarmos um fluxo **H:A**, na sequência do que sugerem Ambler e Barrow (1996), Chambers *et al.* (1998), Ind (2001), Miles e Mangold (2004). Também, o diálogo assertivo contraria a assimetria de informação, minimizando riscos de credibilidade da organização percebidos por potenciais colaboradores, patrocinando a atração de novos colaboradores (Wilden *et al.*, 2009).

### **1.3. Interação entre Impactos Internos e Externos da Marca do Empregador**

Os aspetos chave dos efeitos internos e externos do processo da Marca do Empregador, descritos nas secções anteriores, são esquematizados de forma visual na figura que se segue.



**Figura 4: Ciclo Virtuoso – Efeitos internos e externos do processo de Marca do Empregador**

Na figura 1, a relação entre os efeitos positivos, internos e externos, dos resultados da Marca do Empregador já foi delineada, pelo que as referências da figura 4 se apresentam consistentes com as constantes nessa figura 1. A orientação das setas reforça o carácter recíproco das relações. Por exemplo a relação **G:D** baseia-se no princípio de que a prosperidade da organização é suportada em trabalhadores satisfeitos e leais, através de, (1) ganhos de produtividade (Heskett *et al.*, 1994; Uncles, 1995; Bolino *et al.*, 2002; Backhaus e Tikoo, 2004); (2) redução da taxa de rotatividade dos colaboradores (Lings, 2004) e, ainda, (3) manifestação de comportamentos de cidadania. Estes últimos, refletidos numa “cidadania” organizacional contribuem também para aumentar a reputação da empresa (Piercy, 1995).

Da mesma forma, os ganhos de prosperidade e de reputação da organização contribuem para reter colaboradores satisfeitos e leais. A identidade e autoestima dos trabalhadores são determinadas, parcialmente, pelas relações sociais na organização, tais como o local do trabalho dos colaboradores. A imagem externa da empresa (como a que é construída pelos que estão “do

lado de fora” da organização) funciona como um espelho para os empregados. Por sua vez, esses empregados usam a imagem para avaliar o valor da sua organização e deles próprios. A reputação positiva e prestigiante de uma organização pode permitir a autoidentidade positiva dos trabalhadores e a sua disposição para estarem associados à organização, podendo mesmo resultar em moral elevada (Wilden *et al.*, 2009). O impacto na prosperidade da organização, talvez se apresente menos esotérico. Uma empresa lucrativa e de sucesso é provável que ofereça uma variedade de benefícios aos empregados, que vai para além da sua atratividade como empregadora (Berthon *et al.*, 2005).

A comunicação e responsabilidade são observadas como desempenho interno da organização, traduzido na satisfação dos colaboradores/retenção e compromisso. Trata-se de uma pesquisa do mercado interno. Esta orientação para o mercado interno acaba por suportar a orientação para o mercado externo, a satisfação do cliente/retenção e o lucro.

É importante notar que muitas das interações entre resultados internos e externos da Marca do Empregador têm sido analisadas numa ótica de marketing interno. Conceptualizações como o fluxo, *colaborador – cliente – lucro*, relacionam, de forma explícita e positiva, atitudes do empregado a atitudes e comportamentos do cliente, estas últimas responsáveis pelo crescimento de receitas (Rucci, *et al.*, 1998). Recentemente, o andamento entre atividade de marketing interno e crescimento do lucro tem vindo a receber maior atenção. A relação entre o *mix* de marketing interno (recompensa estratégica, comunicações internas, formação e desenvolvimento e liderança sénior) e o desempenho comercial encontra evidência empírica (Ahmed, *et al.*, 2003). Também o impacto do marketing interno na cultura da organização, na satisfação com o trabalho, na orientação para o serviço e para o cliente e nas perceções da marca de organização está empiricamente evidenciado (Papasolomou e Vontris, 2006; Gournaris, 2008).

As orientações internas para o mercado (p.e., pesquisa interna de mercados, Comunicação e responsabilidade) agem como desempenho interno (ao nível da satisfação dos empregados, retenção e compromisso), o qual, por sua vez, age como antecâmara, quer para a orientação externa de mercado, quer para o desempenho externo (satisfação do cliente/ fidelização do cliente e lucro). Mais, a literatura fornece suporte para estas interações internas e externas através d “ciclo virtuoso” da Marca do Empregador.

A relação entre os resultados positivos, externos e internos, da Marca do Empregador é passível de ser sintetizada no quadro 1, que se segue (quadro que é consistente com o ilustrado na figura 4).

<b>Referência</b>	<b>Natureza da interação</b>	<b>Referida na literatura por:</b>
<b>E:B</b>	Comunicação interna e externa consistente, materializada, para os colaboradores, na cultura organizacional e no compromisso de marca.	Keller (2002) Grönroos (1990) Gilly e Wolfenbarger (1998) Asif e Sargeant (2000) Gounaris (2008)
<b>B:F</b>	Expectativas de desempenho e valores organizacionais explícitos e claros permitem que os colaboradores incorporem a promessa de marca.	Ind (2001) Grönroos (1990) Morrison (1994) Papasolomou e Vontriss (2006)
<b>F:C</b>	Padrões de liberdade de serviço e de comportamento, suportados no compromisso de marca, permitem reduzir, ao mínimo, surpresas negativas. Consistência e autenticidade nos serviços disponibilizados garantem fidelidade nos clientes.	Pringle e Gordon (2001) Bansal <i>et al.</i> (2001) Grayson e Martinec (2004) Miles e Mangold (2004) Mosley (2007) Papasolomou e Vontriss (2006)
<b>C:G</b>	Colaboradores satisfeitos, colaboradores motivados para satisfazer clientes. Colaboradores leais potencializam: relações sólidas, aprendizagem de competências específicas e maior capacidade para responder ou exceder expectativas de clientes.	Reichheld (1996); Shershc (1990); Lings (2004) Lings e Greenley (2009) Iaffaldano e Muchinsky (1985); George (1990) Berry e Parasuraman (1991) Clark (1997) Backhaus e Tikoo (2004) Gounaris (2008) Papasolomou e Vontriss (2006)
<b>G:D</b>	A satisfação dos colaboradores gera fidelidade, a qual proporciona acréscimos de produtividade. Os incrementos de produtividade conduzem a crescimento de receitas e de lucros. Lucros adicionais que advêm, também, de menos custos de <i>turnover</i> . Lucros crescentes e reputação positiva fortalecem a retenção de colaboradores.	Heskett <i>et al.</i> (1994); Uncles (1995); Bolino <i>et al.</i> (2002) Ambler e Barrow (1996); Lings (2004); Piercy (1995) Lievens <i>et al.</i> (2007); Wilden <i>et al.</i> (2009); Berthon (2005) Dutton <i>et al.</i> (1994) Backhaus e Tikoo (2004) Bruhn (2003); Rucci, <i>et al.</i> (1998)
<b>D:H</b>	As palavras de incentivo ao desempenho perpetuam colaboradores. Empresas de sucesso são reconhecidas como de sucesso.	Michaels <i>et al.</i> (2001)
<b>H:A</b>	Colaboradores leais e longo prazo, proporcionam elevada qualidade em candidatos a colaboradores.	Chambers <i>et al.</i> (1998) Reichheld (1996)
<b>E:A</b>	Marca do Empregador clara e consistente garante boa colocação na decisão de escolha por potenciais colaboradores e assegura a diferenciação relativamente a outros empregadores.	Wilden <i>et al.</i> (2009)

**Quadro 1: Interação entre componentes internas e externas do processo Marca do Empregador  
Adaptado a partir de Moroko, L. (2009)**

#### **1.4. A necessidade da Multidisciplinaridade no Processo – Análise Empírica**

A concetualização do círculo virtuoso da Marca do Empregador conseguido a partir da revisão da literatura académica é suportada, em parte ou no todo, quer na literatura assumida como relativa à gestão dos recursos humanos, quer na literatura especializada em práticas de marketing.

A harmonia entre esses dois campos da literatura poderia indiciar um benefício adicional mínimo para a investigação empírica na Marca do Empregador. Entretanto a conceção dos ciclos virtuosos sistematiza apenas resultados positivos tipicamente associados com a Marca do Empregador. A partir da literatura não é conhecido se resultados negativos ou neutrais podem também decorrer da Marca do Empregador. Similarmente, também não há uma compreensão de como esses resultados – positivos, negativos ou neutrais- são alcançados na prática. Por isso o principal *gap* no conhecimento atual é a compreensão plena do processo da Marca do Empregador.

O processo da Marca do Empregador tal como se define tem que ser mais do que um conceito vazio. O processo impõe uma diversidade de mecanismos para enformarem e perpetuarem a Marca do Empregador. Os mecanismos, tal como definidos por Hedstrom e Swedberg (1998), são um conjunto sistemático de disposições que garantem uma descrição plausível de como as entidades se relacionam umas com as outras. No contexto da Marca do Empregador, há mecanismos que aportam força e vida à marca (por exemplo mecanismos ao nível da empresa que definem e identificam a marca e, ainda, consolidam a continuidade da sua implementação). Há, também, mecanismos através dos quais colaboradores, efetivos e potenciais, interagem com a marca (por exemplo associações criadas por esses colaboradores, sentimentos de marca e fidelidade constante pela marca).

A compreensão da natureza do processo da Marca do Empregador e da sua capacidade para alcançar resultados bem-sucedidos (ou não) pode vir suportada em diversos mecanismos, na medida da sua capacidade para mostrar a forma e a perpetuação da Marca do Empregador, conforme sugere a literatura relativa a essa matéria. Um sumário desses mecanismos e da literatura que os refere é apresentado de seguida.



<b>Nível Processo</b>	<b>Mecanismo</b>	<b>Observado na literatura</b>
Empresa	Partilha de conhecimento transversal	Ambler e Barrow (1996); Miles e Mangold (2004); Berthon <i>et al.</i> (2005), Mosley (2007)
Empresa	Cultura organizacional	Ambler e Barrow (1996); Miles e Mangold (2004); Mosley (2007)
Empresa	Identidade/imagem organizacional	Ambler e Barrow (1996); Ewing <i>et al.</i> (2002); Lievens <i>et al.</i> (2007)
Empresa	Atração de colaboradores	Ambler e Barrow (1996); Ewing <i>et al.</i> (2002); Backhaus (2004), Backhaus e Tikoo (2004); Knox e Freeman (2006); Berthon <i>et al.</i> (2005); Lievens <i>et al.</i> (2007); Mosley (2007); Davies (2008)
Empresa	Retenção de colaboradores	Ambler e Barrow (1996); Backhaus e Tikoo (2004); Mosley (2007); Davies (2008)
Empresa	Marketing interno	Ambler e Barrow (1996); Miles e Mangold (2004); Mosley (2007); Davies (2008)
Empresa	Gestão da marca e diferenciação	Ambler e Barrow (1996); Backhaus (2004); Mosley (2007); Davies (2008)
Individuo	Contratos psicológicos	Backhaus e Tikoo (2004); Miles e Mangold (2004)
Individuo	(Empregador) atração da marca	Lievens e Highhouse (2003); Backhaus (2004); Berthon <i>et al.</i> (2005); Davies (2008)
Individuo	Significado da marca	Lievens e Highhouse (2003)
Individuo	Fidelidade à marca	Ambler e Barrow (1996); Davies (2008)
Individuo	Ajustamento organização/individuo	Lievens e Highhouse (2003); Backhaus e Tikoo (2004); Berthon <i>et al.</i> (2005); Lievens <i>et al.</i> (2007)

**Quadro 2: Variedade de mecanismos incluídos na Marca do Empregador  
Adaptado a partir de Moroko, L. (2009)**

Tomar a perspetiva relacionada estritamente com o processo, que considera os mecanismos fundamentais ao processo de Marca do Empregador, bem como a amplitude dos resultados que podem decorrer desses mecanismos é uma forma de reduzir o défice de compreensão nessa

matéria. A teoria e a prática beneficiariam igualmente de uma sistemática multidisciplinaridade e da aplicação empírica consequente.

Tal como Ambler e Barrow (1996) estabeleceram as técnicas tradicionais de marketing não são diretamente aplicáveis à Marca do Empregador, mas podiam ser adaptadas para combinar com um contexto específico da Marca do Empregador. Pelo que se torna pertinente questionar: *Quais os mecanismos/técnicas relevantes para a Marca do Empregador? E como devem ser adaptados?*

A revisão da literatura indica que outras escolas do pensamento, para além das do marketing, podem oferecer outras perspetivas no domínio do processo da Marca do Empregador. Literatura dos recursos humanos e da gestão organizacional, por exemplo, podem fornecer mecanismos críticos para o processo da Marca do Empregador, particularmente no que respeita às interações entre empregador e empregados. De forma a utilizar-se uma perspetiva sistemática para a observação do processo, a dimensão completa de mecanismos, que se combinam para criar e perpetuar o processo da Marca do Empregador, precisa de estar identificada. Os mecanismos aumentarão a observação sistemática da Marca do Empregador, fornecendo a base para um trabalho consistente de comparação e para estabelecer diferenças substantivas no sucesso e insucesso do processo da Marca do Empregador.

Na verdade a perspetiva determinística não é convincente acerca da forma como se conseguem resultados positivos no terreno. Limita a nossa compreensão acerca das condições necessárias e suficientes para o sucesso da Marca do Empregador e torna difícil encontrar métodos que possam ser utilizados para avaliar o nível de sucesso. Por exemplo, *será que um bem-sucedido processo da Marca do Empregador é atribuível apenas ao marketing? Qual o papel da função de recursos humanos? Ou será que importa a dimensão do papel de coordenação entre as funções de marketing e recursos humanos? Quais as atividades, desde que racionalmente consistentes com os resultados positivos da Marca do Empregador, a que se podem atribuir responsabilidade por esses sucessos na prática?*

Os estudos empíricos no domínio da Marca do Empregador têm tomado emprestado ao marketing conceitos bastante bem suportados na literatura da marca (*branding*), como seja a adaptação dos atributos da personalidade de uma marca aos atributos de personalidade da Marca do Empregador (Lievens e Highhouse, 2003), ou, ainda, a adaptação dos quocientes de reputação de Fombrun à reputação organizacional. Sugerem, também, que os objetivos de segmentação e de posicionamento, tão apetecidos à prática empresarial devem ser, do ponto de vista concetual, aplicáveis à Marca do Empregador. Entretanto o ciclo virtuoso da Marca do

Empregador fornece pouca informação acerca da extensão em que são aplicáveis os objetivos de segmentação e de posicionamento ou da respetiva utilidade em contexto de Marca do Empregador ou, ainda, de como devem ser adaptados para serem utilizados.

Na prática a investigação sistemática do processo da Marca do Empregador está garantida. Há informação substancial acerca do carácter multidisciplinar do processo e acerca do interesse em ser estudado a partir da interação entre as diversas unidades funcionais das organizações, o que garante resultados sobre *como* o processo da Marca do Empregador funciona, garantindo a compreensão da extensão, natureza e orientação do respetivo sucesso.

### **1.5. Considerações Finais**

Da análise bibliográfica relativa à Marca do Empregador resulta que há um grande consenso acerca do contributo que o estado atual da teoria do marketing e do *branding* pode aportar ao desenvolvimento do conhecimento da Marca do Empregador. É, contudo, evidente que a Marca do Empregador evolui num contexto sóbrio e distinto daquele que é comumente observado no domínio dos teóricos do *branding*. Assinalado, em particular, pelo público que observa a marca: os trabalhadores efetivos observam a marca como um *todo* (a marca está sobre escrutínio, quer intrinsecamente, quer extrinsecamente).

Vários aspetos do processo de *branding* que são percecionados como periféricos para a Marca do Vendedor tornam-se de importância fulcral no domínio da Marca do Empregador, como é o caso da comunicação interna e respetiva consistência com a comunicação externa, bem como da relevância de uma gestão profissional consistente com a marca.

Também, os avanços ocorridos na teoria da marca organizacional vão no sentido de acomodarem o contexto distinto da Marca do Empregador face à Marca do Vendedor, o que permite aceitar que a Marca do Empregador constituirá um domínio a ser estudado por direito próprio.

## 2. A Marca do Empregador – Observação de Dados

---

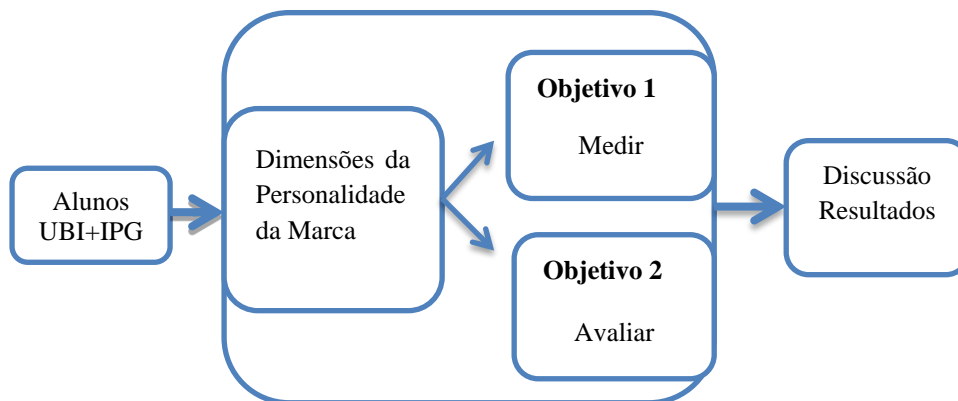
Nos últimos anos o conceito da Marca do Empregador passou a integrar o léxico dos especialistas em recursos humanos e em particular dos consultores (Martin G., Beaumont P., Doig R., e Pate J., 2005). A Marca do Empregador e do Empregado constitui hoje um domínio importante, ao qual não deve estar alheio o departamento de Recursos Humanos de uma organização/empresa, se a pretende competitiva e se pretende que a função de Recursos Humanos se torne numa força estratégica no âmbito do negócio da organização/empresa.

A Marca do Empregador foca-se na forma como a empresa/organização é vista pelos colaboradores efetivos e pelos potenciais colaboradores, com o objetivo de vencer a “*batalha pelo talento*”. Esta perspetiva tem implicações importantes na forma como os departamentos de Recursos Humanos recrutam e retêm os colaboradores.

A Marca do Empregador tem vindo a tornar-se um tópico comum na literatura dos Recursos Humanos, já o mesmo não se pode dizer da pesquisa empírica nesse domínio – estudos empíricos relativos à Marca do Empregador são, ainda, relativamente escassos. Geralmente esses estudos focam-se na importância de avaliar os fatores que tornam as empresas atrativas aos olhos dos empregados.

Este estudo centra-se no primeiro passo do conceito da Marca do Empregador, também denominado fase de “*atratividade do empregador*”. Neste estudo as componentes da atratividade do empregador são observadas na perspetiva dos potenciais empregados, estudantes da UBI e do IPG, e vêm avaliados a partir de diversas escalas, seja a do quociente de reputação de Fombrun, seja a da personalidade da marca de Aaker, seja a dos atributos de Lievens. É, no entanto, sobre a escala da personalidade da Marca do Empregador que virá centrado o corpo central deste estudo com o objetivo de medir e explorar a validade do modelo da escala de personalidade de Jennifer Aaker.

O nível de processo e os mecanismos fundamentais ao procedimento são passíveis de serem ilustrados esquematicamente de acordo com a figura 5.



**Figura 5 : Nível de Processo e os Mecanismos Fundamentais**

A personalidade da marca, ou seja o conjunto de características humanas associadas à marca, ao ser verificada permitirá auditar os fatores que tornam as empresas atrativas para os empregados. A empresa, no processo da Marca do Empregador, desenvolve primeiro um conceito de valor próprio para oferecer aos potenciais e aos atuais empregados, mas depois tem que transmitir essa proposta de valor como uma mensagem central. Ora, é de importância chave que essa proposta de valor decorra de características que façam da empresa o melhor lugar para trabalhar e para isso há que verificar se a escala da personalidade de Aaker auxilia (ou não) o processo.

A escala da personalidade da Marca, na perspectiva do Empregador, pode facultar-lhe informação e permitir-lhe inferência acerca do que satisfaz os potenciais empregados: *se satisfações físicas baseadas em benefício funcionais; se satisfações físicas baseadas em benefícios emocionais.*

## **2.1. Metodologia**

Este capítulo apresenta uma descrição da metodologia desenvolvida, a qual tem uma base fundamentalmente racionalista (uma característica das abordagens quantitativas), isto porque se pretende criar modelos para análise de dados, suportados em quadros teóricos prévios. Orientação, esta, que permite explorar hipóteses na base de uma teoria orientadora (hipóteses experimentais).

Tendo em conta os objetivos que norteiam o estudo e a sua realização com o propósito de estudar a percepção dos estudantes, potenciais e futuros ativos no mercado de trabalho, acerca da Marca do Empregador, optou-se por um estudo empírico de natureza qualitativa e quantitativa segundo um plano de investigação desenvolvido em três fases, passível da esquematização que se segue:

Etapas	Finalidade	Técnicas/instrumentos para recolha e análise de dados			
		Técnica	Instrumento	Aplicação	Análise
1	Obter informação conducente ao objetivo do trabalho/recolha de dados	Inquérito	Questionário Fechado	Estudantes	Qualitativa
2	Construir base de dados	Inquérito	Folha de Cálculo	Questionário Fechado	Quantitativa
3	Análise de dados relativos à percepção dos estudantes acerca da Marca do Empregador	Tratamento estatístico	Pacote Estatístico Stata	Base de Dados	

**Quadro 3: Etapas do plano de investigação**

O objetivo principal subjacente à primeira fase residia em obter informação para pesquisar a percepção dos estudantes, futuros empregados, acerca do potencial empregador. O instrumento privilegiado foi o questionário através da técnica de inquérito. Apesar das suas limitações, o questionário é um dos métodos mais utilizados em pesquisa. Tem a vantagem de não obrigar a uma interação direta com os sujeitos que respondem, uma vez que são os próprios que o preenchem, permitindo, ainda, o anonimato (elemento crítico para a sinceridade/honestidade das respostas).

A elaboração do questionário teve por base a bibliografia consultada no âmbito da Marca do Empregador e a partilha de informação com o professor orientador. Desta forma a validação do questionário foi concretizada no sentido de que os dados fossem coerentes e fiáveis. De Ketele e Roegiers (1996) defendem que as informações recolhidas devem ser as “*necessárias, suficientes e que reflitam a realidade*”.

Nesta perspetiva, seguindo as indicações de Quivy e Campenhoudt (1998), as questões foram formuladas para serem claras e precisas, para que todos os respondentes as interpretassem da mesma maneira. Estivessem em condições de lhes dar resposta. Compreendessem a resposta pretendida e não estivessem constrangidos ou inclinados a escondê-la. Procurou-se, ainda, um

compromisso entre clareza/precisão das questões e ajustamento da forma das respostas obtidas ao fim da análise estatística. Finalmente procedeu-se a um pré-teste junto de três estudantes do ensino superior, não integrantes da amostra, para validar a pertinência das questões e variáveis independentes, a clareza de texto, a correção de forma, a extensão e aspetos em omissão.

A estrutura do questionário<sup>1</sup> contemplou questões relativas a dados biográficos e académicos dos sujeitos que participaram neste estudo (idade, género, estabelecimento de ensino, curso frequentado, ano curricular frequentado) e questões fechadas, constituídas por itens desenhados de acordo com: (i) o quociente de reputação de Fombrun - para avaliar a reputação organizacional; (ii) a escala de personalidade da marca de Aaker; (iii) a escala de Lievens relativa aos atributos instrumentais e simbólicos identificados com a marca.

As dimensões estudadas para a reputação organizacional (quociente de reputação de Fombrun) foram: (A) *estímulos emocionais* (o quanto a empresa é apreciada, admirada e respeitada); (B) *produtos e serviços* (percepções da qualidade, inovação, valor e confiabilidade dos produtos da empresa e serviços); (C) *desempenho financeiro* (percepções de perspectivas de rentabilidade da empresa e risco); (D) *ambiente de trabalho* (percepção de quão bem é gerida a empresa, como é trabalhar nela e a qualidade de seus funcionários); (E) *visão e liderança* (o quanto a empresa demonstra uma visão clara e uma forte liderança) e (F) *responsabilidade social e ambiental* (percepção da empresa como um bom cidadão nas suas relações com as comunidades, funcionários e o meio ambiente). A personalidade organizacional de acordo com a escala de Aaker foi avaliada a partir das dimensões, (A) *sinceridade*; (B) *emoção*; (C) *competência*; (D) *robustez* e (E) *sofisticação*. Já a escala Lievens foi utilizada para avaliar a desejabilidade de atributos de trabalho tangíveis, a partir de três fatores principais: *dinheiro, empresa e trabalho*.

O questionário é constituído por 10 questões fechadas de resposta afirmativa ou negativa. Ainda, por 1 questão fechada de resposta enquadrável numa escala de Likert com 5 níveis de opinião, 1= totalmente importante, 2= muito importante, 3= nem muito nem pouco importante, 4= pouco importante e 5= nada importante. Uma outra questão, em que as variáveis de respostas foram medidas em escala tipo Likert, 5 níveis de opinião, apresentando a seguinte polarização, 1= não descreve em nada a empresa, 2= descreve pouco a empresa, 3= descreve relativamente a empresa, 4= descreve muito a empresa e 5= descreve totalmente a empresa. A utilização da escala de Likert, permite aos sujeitos exprimirem em que medida estão de acordo ou em desacordo com cada uma das afirmações propostas acerca das suas expectativas face a um futuro emprego na empresa desejada. Este tipo de escalas é o mais frequente na avaliação de

---

<sup>1</sup> O questionário encontra-se no apêndice 1

atitudes, isto deve-se à sua simplicidade e fácil elaboração, ainda que se possa revelar demorada na resposta. No final, o questionário introduz uma questão aberta, para que os alunos inquiridos identifiquem a empresa onde gostariam de trabalhar.

O questionário foi entregue pessoalmente aos inquiridos, os quais foram orientados para responderem a todas as perguntas, e posteriormente recolhido pelo investigador. Das limitações encontradas durante a recolha de dados, destaca-se a dificuldade de conseguir uma dimensão da amostra suscetível de permitir inferências estatísticas robustas e fiáveis, ainda que se tenha esclarecido o carácter académico da pesquisa, bem como o tratamento sigiloso das informações.

Numa segunda fase, a informação recolhida foi tratada, de forma a construir-se uma matriz observações/variáveis, orientada para posterior inferência estatística. Esta etapa equaciona a quantificação dos itens questionados, transformando variáveis qualitativas em quantitativas: as respostas “sim” ou “não” foram transformadas em variáveis dicotómicas, *dummy*, as respostas enquadradas na escala de Likert, quantificadas numericamente no conjunto, {1,2,3,4,5}. Tarefa crucial para a posterior concretização da transferência da base de dados para o pacote estatístico Stata.

Finalmente, uma terceira fase com recurso a métodos estatísticos, para, frequentemente, referenciar *variáveis* que não foram e ou não podem ser observadas diretamente, denominadas *variáveis latentes*. Concretizada, quer pela redução de dados, sem perder a informação relevante neles contida, como é o caso da análise fatorial, quer por misturas finitas de distribuições ou modelos de classes latentes.

O modelo empírico, entretanto, construído, permitirá identificar a presença (ou não) das dimensões de Aaker na personalidade da Marca do Empregador, a partir da perceção dos estudantes inquiridos.

## **2.2. Universo e Amostra**

A amostra foi definida a partir da população de alunos do Instituto Politécnico da Guarda e da Universidade da Beira Interior. É uma amostra probabilística (casual), os elementos da amostra foram escolhidos aleatoriamente. Pode-se dizer que essa escolha ocorreu na biblioteca de cada uma dessas instituições, usou-se o método de conglomerados, já que a biblioteca ao concentrar



parte de uma população, constitui um conglomerado representativo dessa população. A aplicação dos questionários ocorreu no período de 10 de Maio a 20 de Julho de 2012.

Por cada instituição de ensino foram abordados alunos de diversas áreas de estudo, perfazendo o total de 153 respondentes, sendo 71 alunos do Instituto Politécnico da Guarda e 82 alunos da Universidade da Beira Interior.

O perfil dos estudantes da amostra, por género, por idade, por área de ciclo de estudos e por nível de ciclo de estudos é a constante da tabela que se segue.

Estabelecimento		Sexo		Idade (anos)				Área do ciclo de estudos					Ciclo			
		M	F	≤25	]26,35]	]36,45]	≥ 46	Eng	Ce	Co	Des	Saú	Ed	1°	2°	3°
<b>IPG</b>	<b>n</b>	48	23	49	19	2	1	10	33	5	6	11	6	68	3	0
	<b>%</b>	<b>67.6</b>	<b>32.4</b>	<b>0.69</b>	<b>0.27</b>	<b>0.03</b>	<b>0.01</b>	<b>14.1</b>	<b>46.5</b>	<b>7</b>	<b>8.5</b>	<b>15.5</b>	<b>8.5</b>	<b>95.8</b>	<b>4.2</b>	<b>0.0</b>
<b>UBI</b>	<b>n</b>	33	49	46	36	0	0	19	12	18	2	24	7	70	9	3
	<b>%</b>	<b>40.2</b>	<b>59.8</b>	<b>0.56</b>	<b>0.44</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>23.2</b>	<b>14.6</b>	<b>22</b>	<b>2.4</b>	<b>29.3</b>	<b>8.5</b>	<b>85.4</b>	<b>11.0</b>	<b>3.6</b>
<b>Total</b>	<b>n</b>	81	72	95	55	2	1	29	45	23	8	35	13	138	12	3
	<b>%</b>	<b>52.9</b>	<b>47.1</b>	<b>62.1</b>	<b>35.9</b>	<b>1.3</b>	<b>0.7</b>	<b>19</b>	<b>29.4</b>	<b>15</b>	<b>5.2</b>	<b>22.9</b>	<b>8.5</b>	<b>90.2</b>	<b>7.8</b>	<b>2</b>

**Tabela 1: Perfil dos estudantes**

Tem-se:

**Eng**, engenharia, agrupa as diversas engenharias, também, química industrial e design industrial;

**Ce**, ciências empresariais, agrupa gestão, psicologia do trabalho e das organizações; **Co**, ciências de comunicação, engloba cinema, *design* de moda, marketing, ciências políticas e relações internacionais e, ainda, arquitetura;

**Des**, ciências do desporto e educação física;

**Saú**, saúde, inclui medicina, enfermagem, farmácia, biomedicina, optometria, psicologia, bioquímica;

**Ed**, educação, considera educação pré-escolar e de 1º ciclo, filosofia, sociologia, estudos portugueses, estudos didáticos.

## 2.3. Observação dos Resultados relativos às Escalas Utilizadas na Recolha de Dados

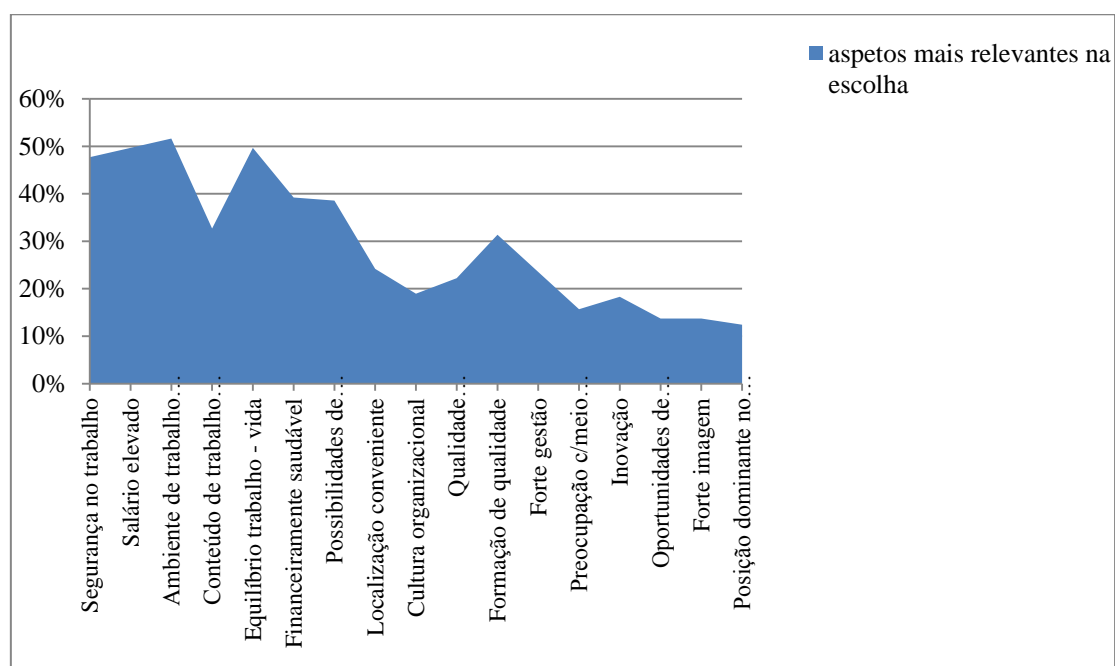
Neste ponto optou-se por apresentar as respostas às questões relativas às escalas de Fombrun, Lievens e Aaker. As respostas vêm ilustradas através de gráficos de tendência de forma a permitir a visualização dos valores obtidos para as diversas dimensões que suportam as diversas escalas. Para cada uma das questões, também, se apresentam as correlações entre as dimensões que constituem cada uma das escalas.

### 2.3.1. Quociente de Reputação de Fombrun

Neste ponto vamos apresentar o resultado das respostas às questões que, no questionário, aparecem direcionadas para apurar elementos suscetíveis de serem identificados com o quociente de reputação de Fombrun. Tem-se, assim:

**Questão 6:** Escolher uma empresa/organização para trabalhar implica considerar um conjunto de aspetos relevantes. Destaque os cinco mais importantes para si.

Os resultados a esta resposta em termos relativos estão ilustrados no gráfico que se segue.



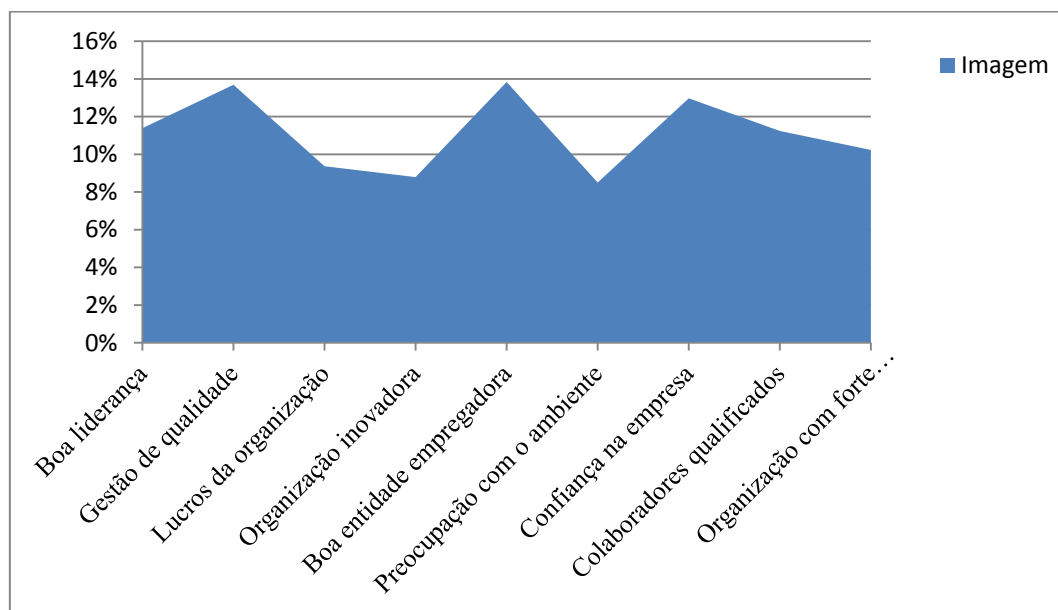
**Gráfico 1: Aspetos mais relevantes na escolha de uma empresa/organização**

O aspeto mais relevante de acordo com as escolhas dos respondentes é “*Ambiente de trabalho agradável*”, seguido, de perto e em simultâneo, pelos aspetos “*Salário elevado*” e “*Equilíbrio trabalho – vida*”. O aspeto menos relevante é “*Posição dominante no sector*”, logo seguido pelos aspetos “*Forte imagem*” e “*Oportunidades de carreira internacional*”.

Já os aspetos mais correlacionados são “*Ambiente de trabalho agradável*” e “*Equilíbrio trabalho – vida*”; “*Ambiente de trabalho agradável*” e “*Possibilidades de carreira/promoção*” e “*Forte gestão*” e “*Inovação*”.

**Questão 14:** Que imagem procura numa organização/empresa que o(a) venha acolher?

O peso de cada uma das nove dimensões que suportam a imagem do empregador na perspetiva dos respondentes é o constante do gráfico abaixo.



**Gráfico 2: Imagem mais procurada na empresa/organização**

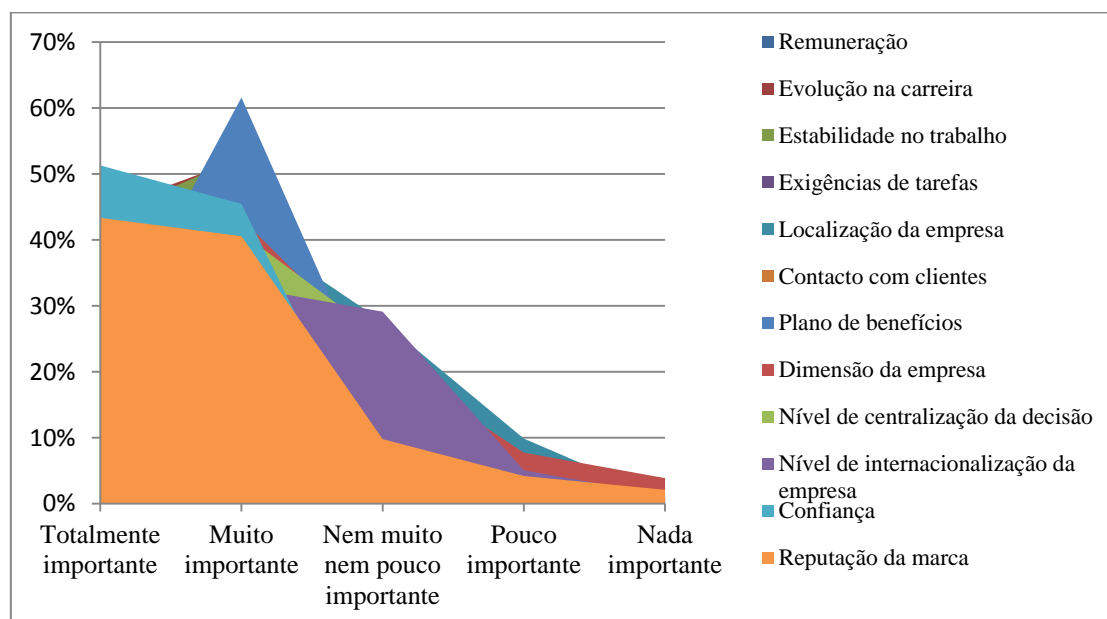
A imagem mais procurada na organização pelos respondentes é “*Boa entidade empregadora*”, “*Gestão de qualidade*” e “*Confiança na empresa*”. Já a imagem que menos colhe é a associada com “*Preocupação com o ambiente*” e “*Organização inovadora*”.

Relativamente à correlação entre as diversas dimensões que traduzem a imagem da organização tem-se como mais correlacionadas as traduzidas por “*Lucros da organização*” e “*Colaboradores qualificados*” e por “*Confiança na empresa*” e “*Colaboradores qualificados*”. Já como menos correlacionadas as dimensões ilustradas por “*Lucros da organização*” e “*Boa liderança*”.

### 2.3.2. Atributos de Lievens

**Questão 7:** Quando avalia uma entidade empregadora que peso atribui aos seguintes fatores?

A avaliação das doze dimensões que constituem fatores de decisão sobre o empregador é passível da ilustração constante do gráfico 3.



**Gráfico 3: Fatores de decisão sobre o empregador**

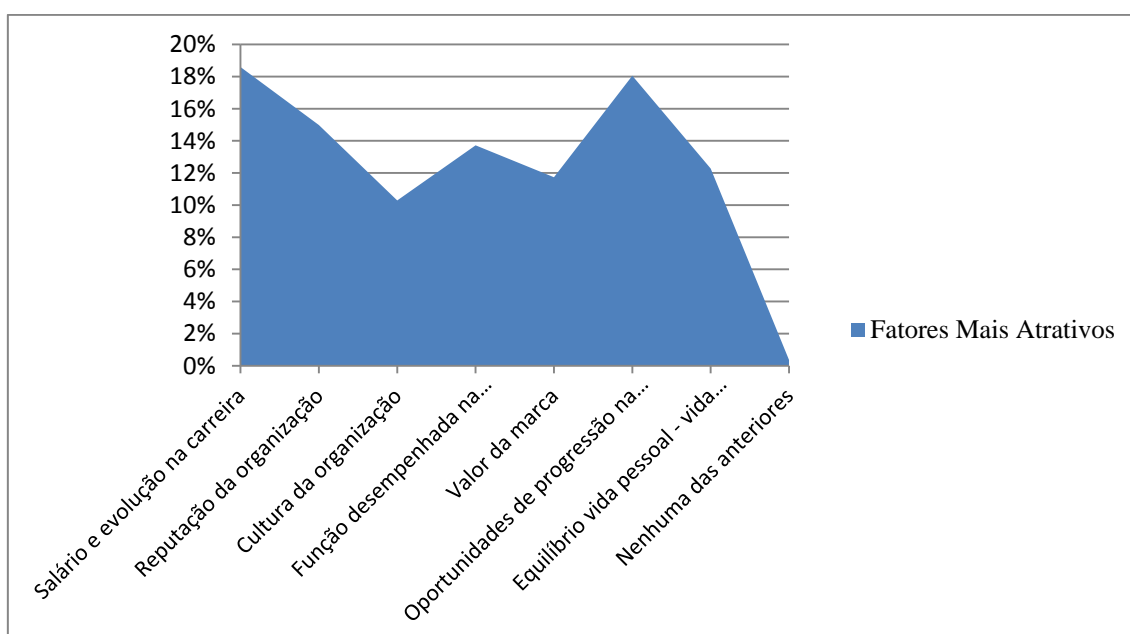
O fator “*Confiança*” foi considerado *totalmente importante* por 51% dos inquiridos e *muito importante* por 45% desses inquiridos. Segue-se o fator “*Evolução na carreira*” avaliado como *totalmente importante* por 44% dos inquiridos e *muito importante* para 52% desses inquiridos.

Destaque, ainda, para o fator “*Estabilidade no trabalho*” avaliado por 43% dos inquiridos como *totalmente importante* e como  *muito importante* por 52%. O fator “*Reputação da marca*” recolhe 43% de avaliação como *totalmente importante* e 41% como *muito importante*. Já o fator com menos respondentes a considerarem-no *totalmente importante* e *muito importante* é “*Nível de internacionalização da empresa*”. Obtém, respetivamente 32%, e 33%.

Os fatores avaliados apresentam-se altamente correlacionados entre eles. Os valores obtidos para o coeficiente de correlação de Spearman apresentam-se, globalmente, na casa dos 0,90.

**Questão 12:** Quais destes fatores considera mais atrativos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar?

Nesta questão, os resultados apurados são passíveis de serem ilustrados a partir de um gráfico de tendência por fatores, como o que se observa de seguida.



**Gráfico 4:** Fatores mais atrativos na escolha de uma empresa/organização

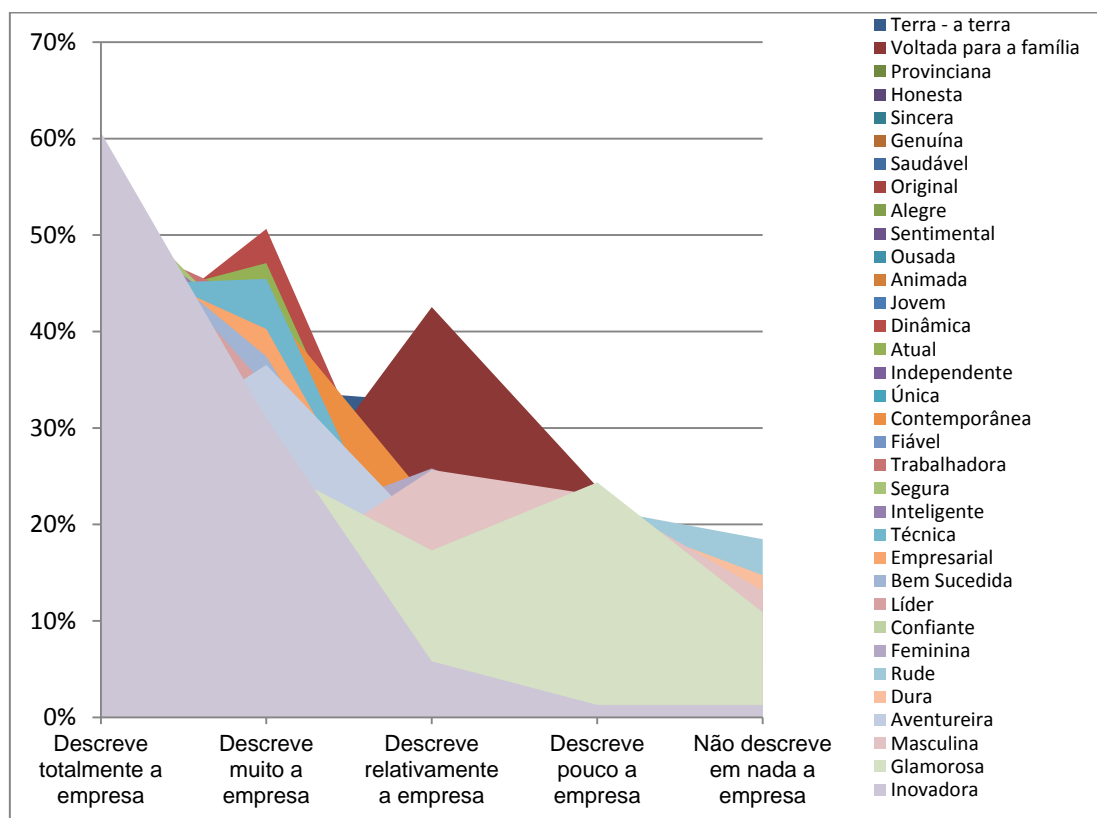
Os fatores “*Salário e evolução na carreira*” e “*Oportunidades de progressão na carreira*” são aqueles que os respondentes consideram mais atrativos. Já o fator “*Cultura da organização*” foi considerado o menos atrativo.

Em termos de correlação de fatores, as mais elevadas são as que se estabelecem entre: “Oportunidades de progressão na carreira” e “Cultura da organização”, “Oportunidades de progressão na carreira” e “Função desempenhada na organização”, “Oportunidades de progressão na carreira” e “Reputação da organização” e “Oportunidades de progressão na carreira” e “Equilíbrio vida pessoal - vida profissional”. Já a correlação mais baixa é entre os fatores, “Valor da marca” e “Equilíbrio vida pessoal - vida profissional”.

### 2.3.3. Personalidade de Marca de Aaker

**Questão 15:** Se a empresa/organização que escolhesse fosse uma pessoa, como gostaria de a identificar, relativamente aos seguintes itens: (...)

A avaliação, pelos inquiridos, dos trinta e quatro itens, identificadores das dimensões da Marca do Empregador é passível de vir ilustrada no gráfico 5.



**Gráfico 5: Identificadores das dimensões da Marca do Empregador**

Os itens identificados como *Descrevendo totalmente a empresa* são, por ordem decrescente, “*Inovadora*”, “*Confiante*”, “*Segura*” e “*Líder*”.

Os itens, “*Rude*”, “*Dura*”, “*Masculina*” e “*Glamorosa*” são aqueles que foram identificados como *Não descrevendo em nada a empresa*.

As trinta e quatro variáveis surgem altamente correlacionadas. A correlação de Spearman entre dimensões ronda, globalmente os 0,90.

## **2.4. Considerações Finais**

Nesta seção procuramos estabelecer paralelo com as conclusões a que chega Inês Berlenga, na sua tese de mestrado, *Employer Branding: What Makes a Firm a Desirable Place to Work*, 2010, quando aplica um questionário a 214 gestores seniores, semelhante ao que se aplicou aos 153 estudantes. Parece-nos interessante fazê-lo, primeiro por se tratar de um dos poucos trabalhos desenvolvidos nesta área do saber, na academia portuguesa, depois por ter incidido sobre uma amostra que está integrada no mercado de trabalho, “*vive*” a empresa, ao contrário do que acontece com os jovens estudantes da nossa amostra.

Assim para cada uma das escalas analisadas, passa-se a sistematizar alguns resultados.

### **Ao nível da escala relativa ao Quociente de Reputação de Fombrun:**

- As dimensões, *responsabilidade social e visão e liderança*, são as que surgem mais correlacionadas com as outras dimensões, nesta amostra de 153 estudantes;
- As dimensões, *estímulos emocionais e ambiente de trabalho*, são as que surgem mais correlacionadas com as outras dimensões, na amostra dos gestores seniores;

### **Ao nível da escala relativa aos atributos de Lievens:**

- As dimensões, *dinheiro e empresa*, são as mais correlacionadas, nesta amostra de 153 estudantes;

- As dimensões, *empresa* e *trabalho*, são as mais correlacionadas, na amostra dos 214 gestores seniores
- A correlação mais fraca é entre as dimensões, *empresa* e *trabalho*, na nossa amostra;
- A correlação mais fraca é entre as dimensões, *trabalho* e *dinheiro*, na amostra dos gestores seniores;
- A dimensão *dinheiro* é a que melhor se relaciona com as outras 2, na amostra dos estudantes;
- A dimensão *trabalho* é a que consegue esse efeito, na amostra dos gestores seniores.

**Ao nível da escala relativa à personalidade da marca de Aaker:**

- As dimensões, *robusta* e *sofisticada*, são as mais correlacionadas, nesta amostra de 153 estudantes;
- As dimensões, *competente* e *estimulante*, são as mais correlacionadas, na amostra de 214 gestores seniores;
- A correlação mais fraca é entre as dimensões, *sincera* e *robusta*, nas duas amostras;
- A dimensão *estimulante* é a que melhor se relaciona com as outras 4, em ambas amostras.



### 3. A Marca do Empregador – Análise Empírica

---

O processo da Marca do Empregador e os diversos níveis de mecanismo em que se suporta revelam a importância das organizações ganharem vantagem competitiva, a partir da atração e da retenção de capital humano. A atração de novos colaboradores talentosos para a organização é uma tarefa estratégica, especialmente quando a oferta de talento é limitada (Lockwood, 2006). Nesta perspectiva as empresas devem repensar os seus sistemas de Recursos Humanos tendo em conta as sensibilidades dos novos trabalhadores (Abrudan e Matei, 2008).

A atração do talento depende de vários aspetos, nomeadamente da proposta de valor da empresa, das suas políticas de remuneração, de desenvolvimento e da configuração do trabalho (como seja, objetivos, horário de trabalho, entre outras variáveis). As empresas, cada vez mais procuram estar na rota de jovens talentos, indo ao encontro das suas ambições. As empresas adotam estratégias de atração de talentos que se podem enquadrar no que, genericamente, se designa por Marca de Empregador, *employer branding*. Esta estratégia passa por sintetizar e difundir a proposta de valor da empresa ao mercado laboral, isto é, aquilo que pode oferecer aos seus colaboradores: carreiras internacionais, imagem, reputação, benefícios e salários competitivos, entre outros fatores (Lowell, 2004).

Neste contexto a empresa necessita de apoiar a estratégia de atração na observação de estudos e análise de dados para poder retirar ilações acerca da forma como os potenciais colaboradores percecionam a empresa e de como poder agir para a eficácia da ação. Uma solução viável para estabelecer a distinção da Marca do Empregador é através da personalidade da marca. Associar personalidade à marca contribui para a diferenciação da identidade da marca. Diferenciação que pode fazer a diferença: tornar a marca mais desejável para o empregado.

Algumas dimensões (ou fatores) da personalidade humana podem ser replicadas na marca, enquanto outras não, o que torna questionável a validade das escalas de personalidade. Sugerindo que face a resultados indiscutíveis se deveria procurar definir as próprias dimensões da marca.

São precisamente as características específicas da personalidade da marca da empresa/organização que vamos explorar neste ensaio. O posicionamento de uma empresa/organização enquanto o melhor lugar para trabalhar releva a importância da mesma ser abordada como um ser humano com a especificidade das suas características. A distinção entre personalidade da marca e marca de personalidade é incisiva e precisa. Reside na forma como se

personifica e se confere personalidade a um objeto inanimado como é a marca, para se conseguir melhores ganhos para as organizações e, certamente, melhor valor para os colaboradores *versus* a marca que pode ser identificada e simbolizada como *status* económico e social e que é procurada por pessoas bem-sucedidas na vida, por lhes garantir maior valor na afirmação do sucesso e da conquista.

Ora é neste contexto que vamos procurar validar e medir a escala da personalidade de Marca para o Empregador, adaptada a partir da escala de personalidade de Jennifer Aaker. Validação, que a verificar-se consubstanciará as dimensões que tornam uma empresa/organização um lugar desejável para trabalhar. Constituindo um instrumento decisivo para apoio à construção de uma identidade do empregador, única e diferenciadora, capaz de ser percebida pelos potenciais colaboradores.

Como já foi referido na seção 2.1. elaborou-se uma matriz observações/variáveis a partir da informação. Para a sua concretização os itens questionados foram quantificados, transformando variáveis qualitativas em quantitativas. Às respostas “sim” ou “não” atribui-se os valores 1 ou 0, respetivamente; já às respostas enquadradas na escala de Likert, atribuiu-se um valor pertencente ao conjunto, {1,2,3,4,5}.

Ainda antes de observar a presença (ou não) das dimensões de Aaker na personalidade da Marca do Empregador, a partir da perceção dos estudantes inquiridos, mediu-se a coerência interna (ou fiabilidade) das questões integrantes do questionário, de modo a apurar se os vários itens de uma escala medem bem a dimensão da personalidade da marca.

Nas seções que se seguem apresentar-se-ão a análise da consistência interna das questões relativas à personalidade da marca, mas também ao quociente de reputação de Fombrun e aos atributos de Lievens.

### **3.1. Fiabilidade dos itens nas Dimensões do Quociente de Reputação de Fombrun**

Para as dimensões estudadas para a reputação organizacional (quociente de reputação de Fombrun) ilustradas a partir das questões 6 e 14 do inquérito, foram observadas a consistência e a equivalência dos vários itens envolvidos nessas dimensões. Para o efeito, calculou-se: (1) o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, em termos globais, para os 17 itens da questão 6 e para os 9 itens da questão 14 e (2) o teste do  $T^2$  Hotelling. Os resultados são os constantes da tabela 2.

Questões	Nº de itens	$\alpha$ de Cronbach	T <sup>2</sup> _Hotteling	F_valor	p-valor
6	17	0,7397	129,88456	F(17,136)=6,8360	0,000
14	9	0,8120	92,834741	F(9,144)=9,7721	0,000

**Tabela 2: Dimensões da reputação organizacional – reputação de Fombrun, para as questões 6 e 14**

Os resultados permitem inferir a consistência dos itens aí questionados. Os valores do  $\alpha$  de Cronbach para esta dimensão sugerem fiabilidade, dado se apresentarem superiores aos 0,6 sugeridos por Nunally e Bernstein. Já os resultados do T<sup>2</sup>\_Hotteling confirmam que os 17 itens relativos à questão 6 e os 9 itens relativos à questão 14 são diferentes.

### 3.2. Fiabilidade dos Atributos de Lievens

Estes atributos de trabalho tangíveis, a partir de três fatores principais: *dinheiro*, *empresa* e *trabalho* são avaliados a partir das questões 7 e 12 do inquérito e por isso também o recurso ao coeficiente  $\alpha$  de Cronbach e ao teste do T<sup>2</sup>\_Hotteling para apurar a consistência e a equivalência dos vários itens envolvidos na identificação dos atributos de Lievens. Os resultados são os constantes da tabela 3.

Questões	Nº de itens	$\alpha$ de Cronbach	T <sup>2</sup> _Hotteling	F_valor	p-valor
7	12	0,9945	129,57295	F(12,141)=10,0163	0,000
12	8	0,7840	104,29497	F(9,144)=10,9784	0,000

**Tabela 3: Fiabilidade dos Atributos de Lievens das questões 7 e 12**

Mais uma vez os vários itens de cada uma das escalas medem razoavelmente bem as dimensões. Quer o  $\alpha$  de Cronbach, quer o teste do  $T^2$ \_Hotteling confirmam-no, seja para os 12 itens constantes da questão 7, seja para os 8 itens constantes da questão 12.

### 3.3. Fiabilidade dos itens nas Dimensões da Personalidade da Marca

A personalidade organizacional de acordo com a escala de Aaker, tal como foi referido em 2.1., é avaliada a partir das dimensões, (A) *sinceridade*; (B) *emoção*; (C) *competência*; (D) *robustez* e (E) *sofisticação*. Trinta e quatro itens caracterizam essas dimensões. A dimensão *sinceridade* vem identificada por: *Terra - a terra*; *Voltada para a família*; *Provinciana*; *Honesta*; *Sincera*; *Genuína*; *Saudável*; *Original*; *Alegre*; *Sentimental*. Já os itens, *Inovadora*; *Ousada*; *Animada*; *Jovem*; *Dinâmica*; *Atual*; *Independente*; *Única e Contemporânea*, dizem respeito à dimensão *emoção*. Os itens, *Fiável*; *Trabalhadora*; *Segura*; *Inteligente*; *Técnica*; *Empresarial*; *Bem sucedida*; *Líder e Confiante* identificam *competência*. A dimensão *robustez* é identificada a partir dos itens, *Rude*; *Dura*; *Aventureira e Masculina*. Finalmente, *Feminina e Glamorosa* definem a dimensão *sofisticação*.

Importa observar a consistência e a equivalência dos vários itens envolvidos nas dimensões da personalidade da marca. Para o efeito calcula-se: (1) o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach para os 34 itens, quer em termos globais, quer em termos de cada uma das dimensões e (2) o teste do  $T^2$ \_Hotteling. Os resultados obtidos constam da tabela 4 apresentada de seguida.

Dimensões	Nº de itens	$\alpha$ de Cronbach	$T^2$ _Hotteling	F_valor	p-valor
Sinceridade	10	0,6126	14792,384	$F_{(10,141)}=1390,4841$	0,000
Estimulante	9	0,7299	15039,268	$F_{(9,142)}=1581,9081$	0,000
Competência	9	0,7647	15353,367	$F_{(9,142)}=1614,9468$	0,000
Sofisticação	2	0,7699	1062,1061	$F_{(2,149)}=527,5127$	0,000
Robustez	4	0,6730	2069,3339	$F_{(4,147)}=506,9868$	0,000
Todas	34	0,8247	33555,545	$F_{(34,117)}=769,8037$	0,000

Tabela 4: Fiabilidade dos itens nas dimensões da personalidade da marca

O valor do coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach para as cinco dimensões sugere fiabilidade, já que atinge valores superiores aos 0,6 sugeridos por Nunally e Bernstein. Os resultados do  $T^2$  Hotelling confirmam que as 34 questões relativas às 5 dimensões são diferentes.

O valor do coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach para as cinco dimensões sugere fiabilidade, já que atinge valores superiores aos 0,6 sugeridos por Nunally e Bernstein. Os resultados do  $T^2$  Hotelling confirmam que as 34 questões relativas às 5 dimensões são diferentes.

### **3.4. Análise Fatorial Confirmatória aplicada às Dimensões do Quociente de Reputação de Fombrun**

O propósito da análise fatorial para a redução, arrumação e hierarquização da informação inicial, de forma a facilitar a interpretação e a diminuir a redundância, vem operacionalizado na obtenção de conjuntos de variáveis mais pequenos (em que essas variáveis aparecem preferencialmente não correlacionadas) a partir de conjuntos extensos de variáveis (em que uma grande parte delas está correlacionada). Concetualmente, há variáveis que medem aspetos similares, daí a sensibilidade para testar hipóteses específicas acerca da estrutura ou do número de dimensões subjacentes ao conjunto de variáveis. Testar a estrutura/número de dimensões dos nossos dados é aquilo que se denomina de análise fatorial confirmatória.

Assim, relativamente ao quociente de Fombrun, vamos proceder à análise de fatores para as variáveis que ilustram os diversos atributos constantes das questões colocadas no questionário para recolher informação sobre as seis dimensões que o caracterizam (A) *estímulos emocionais*; (B) *produtos e serviços*; (C) *desempenho financeiro*; (D) *ambiente de trabalho*; (E) *visão e liderança* e (F) *responsabilidade social e ambiental*.

Após apuramento da variância partilhada entre as variáveis em análise e da relevância das variáveis no modelo fatorial, através da análise fatorial e posterior rotação dos fatores/ponderação, por um procedimento de rotação *Varimax*, obtém-se uma matriz padrão que ilustra a relevância de cada variável no fator, os *loadings*. A matriz vem ilustrada na tabela para a questão 5.

<i>Loadings</i> (peso) dos fatores							
Variável	Fator1	Fator2	fator3	fator4	fator5	fator6	fator7
Segurança no trabalho				0,635			
Salário elevado			-0,584				
Ambiente de trabalho agradável	-0,539	-0,527					
Conteúdo de trabalho interessante		-0,524					
Equilíbrio trabalho - vida	-0,529						
Financeiramente saudável							
Possibilidades de carreira/promoção							
Localização conveniente							
Cultura organizacional						-0,640	
Qualidade produtos/serviços	0,559						
Formação de qualidade							
Forte gestão					-0,627		
Preocupação c/meio ambiente c/a sociedade			0,560		0,501		
Inovação		0,595					
Oportunidades de carreira internacional			0,502				
Forte imagem							
Posição dominante no sector							0,542
Total Variância Explicada	12,9%	10,2%	8,9%	7,9%	7,7%	7,1%	6,2%

**Tabela 5: Matriz padrão com relevância de cada variável no fator**

Optou-se por apresentar em cada fator apenas as variáveis que melhor o definem, ou seja foram excluídos os *loadings* inferiores a 0,5.<sup>2</sup> Facilita a leitura da informação sem prejuízo da omissão, já que quanto maior é o peso e a correlação entre cada uma das variáveis e o fator, mais relevante é a variável na definição da dimensionalidade do fator.

Na verdade, os dados recolhidos, permitem agrupar as variáveis relativas à reputação de Fombrun em sete dimensões, não muito longe das seis apresentadas por Fombrun. O primeiro fator explica 12,9% da variância total, o segundo 10,2% e os sete fatores explicam cumulativamente, 60,9% da variância total. Observando as questões/variáveis que integram cada um dos fatores/ponderação, verifica-se que, questões como, “*Financeiramente saudável*”; “*Possibilidades de carreira/promoção*”; “*Localização Conveniente*”; “*Formação de qualidade*”; e “*Forte Imagem*”, não apresentam peso e correlação com qualquer um dos fatores relevantes.

<sup>2</sup> Esta metodologia está presente em todas as matrizes *loadings* dos fatores apresentadas.

Pode-se, ainda, acrescentar que 59,8% da variância em “*Possibilidades de carreira/promoção*” não é partilhada com outras variáveis no modelo fatorial global, bem como 50,6% da variância em “*Qualidade produtos/serviços*”. Estes valores indiciam a menor relevância dessas variáveis no modelo fatorial total.

Aplicando a análise de fatores às variáveis observadas no âmbito da questão 14, pode-se inferir que algumas das variáveis integrantes das dimensões, (C) *desempenho financeiro*, (F) *responsabilidade social e ambiental* (D) *ambiente de trabalho*, se podem observar como sendo uma dimensão única, agregando a “*Responsabilidade organizacional, financeira e social*”. O fator 2 aparece muito associado à dimensão (E) *visão e liderança*. A variável “*Organização com forte crescimento*” não apresenta peso e correlação com qualquer um dos três fatores relevantes.

<i>Loadings (peso) dos fatores</i>			
Variável	fator1	fator2	fator3
<b>Boa liderança</b>		0,768	
<b>Gestão de qualidade</b>	0,524		
<b>Lucros da organização</b>	0,549	-0,519	
<b>Organização inovadora</b>			-0,674
<b>Boa entidade empregadora</b>			
<b>Preocupação com o ambiente</b>	0,580		
<b>Confiança na empresa</b>	0,507		
<b>Colaboradores qualificados</b>	0,692		
<b>Organização com forte crescimento</b>			
<b>Total Variância Explicada</b>	23,7%	15,4%	11,5%

**Tabela 6: Análise dos fatores observados na questão 14**

O peso relativo do fator 1 na variância total é de 23,7% enquanto o peso relativo do fator 2 na variância total é de 15,4% e o do fator 3 na variância total é de 11,5%. Significa que os três fatores explicam cumulativamente, 40,6% da variância total.

Pode-se, ainda, acrescentar que 69,3% da variância em “*Gestão de qualidade*” não é partilhada com outras variáveis no modelo fatorial global, assim como 67,3% da variância em “*Confiança na empresa*”. Números que indiciam a menor relevância dessas variáveis no modelo de fatores.

### 3.5. Análise Fatorial Confirmatória Aplicada aos Atributos de Lievens

A partir da questão 7 e da questão 12 do questionário aplicado a alunos da UBI e do IPG, procurou-se confirmar o número de dimensões subjacentes à escala de Lievens, *dinheiro*, *empresa* e *trabalho*.

Da análise fatorial relativa à questão 7 obtiveram-se os *loads* dos fatores, após rotação Varimax de fatores, constantes na tabela 7.

Loadings (peso) dos fatores			
Variável	fator1	fator2	fator3
Remuneração		0,689	
Evolução na carreira		0,511	
Estabilidade no trabalho		0,541	
Exigências de tarefas	0,625		
Localização da empresa			0,593
Contacto com clientes			
Plano de benefícios	0,522		
Dimensão da empresa	0,713		
Nível de centralização da decisão	0,799		
Nível de internacionalização da empresa	0,721		
Confiança	0,723		
Reputação da marca	0,818		
Total Variância Explicada	37,9%	15,0%	8,7%

Tabela 7: Matriz dos *loadings*, para a questão 7

Os três fatores obtidos explicam 61,6% da variância total. Os valores dos *loadings* são positivos para os atributos que integram o fator 1 e pode-se inferir a *empresa* como a dimensão associada a esse fator. Já o fator 2 poder-se-ia identificar com a dimensão *dinheiro*. Esta relação quase direta entre fatores e dimensões não parece tão pacífica quando se observa o fator 3. O atributo “*Localização da empresa*” podia estar integrado no fator 1, identificado com a dimensão *empresa*. Há a referir, ainda, que 60% da variância em “*Plano de benefícios*” não é partilhada com outras variáveis no modelo fatorial global, assim como 54,7% da variância em “*Dimensão da empresa*”.

Já a matriz dos *loadings*, após rotação de fatores, para a questão 12, vem ilustrada na tabela 8 a seguir apresentada.



Loadings (peso) dos fatores				
Variável	fator1	fator2	fator3	fator4
Salário e evolução na carreira			0,600	
Reputação da organização	0,742			
Cultura da organização				
Função desempenhada na organização		0,573		
Valor da marca	0,650			
Oportunidades de progressão na carreira	0,589			
Equilíbrio vida pessoal - vida profissional		0,696		
Nenhuma das anteriores				0,860
Total Variância Explicada	24,1%	15,7%	14,4%	12,6%

**Tabela 8: Matriz dos loadings, para a questão 12**

O fator 4 é definido principalmente pela variável “Nenhuma das anteriores”, ou seja é a variável com maior relevância nesse fator. Os quatro fatores explicam 66,8% da variância total. Se retirarmos o fator 4 a variância virá explicada em 54,2%. Estes 3 fatores corroboram as três dimensões de Lievens, *empresa, trabalho e dinheiro*.

Também, em “Oportunidades de progressão na carreira”, 49,7% da variância não é partilhada com outras variáveis no modelo fatorial global.

### **3.6. Análise Fatorial Confirmatória Aplicada à Personalidade da Marca**

Reportando-nos, agora, à questão 15 que ilustra as variáveis que enformam as 5 dimensões da Marca do Empregador, *Sinceridade, Robustez, Sofisticação, Competência e Estimulante*, vai-se adotar metodologia semelhante à perseguida nas secções **3.3.** e **3.4.**, de forma a confirmar (ou não) essas dimensões via análise fatorial.

Dessa análise fatorial relativa à questão referida obtiveram-se os *loads* dos fatores, após rotação *Varimax* de fatores, constantes na tabela 9.

Loadings (peso) dos fatores										
Variável	fator1	fator2	fator3	fator4	fator5	fator6	fator7	fator8	fator9	fator10
terra-terra								0,554		
voltada-família								0,689		
provinciana								0,621		
sincera							0,518			
genuína			0,591							
saudável										
original							0,683			
honestas					0,634					
alegre										0,536
sentimental										0,710
inovadora					0,629					
ousada										
animada						0,767				
jovem						0,815				
dinâmica		0,502		0,564						
atual				0,754						
independente				0,716						
única										
contemporânea							0,606			
fiável									0,728	
trabalhadora		0,531								
segura			0,557							
inteligente		0,702								
técnica		0,783								
empresarial		0,669								
bem sucedida			0,727							
líder									0,603	
confiante			0,675							
feminina	0,795									
glamorosa	0,717									
rude	0,830									
dura	0,728									
aventureira	0,661									
masculina										
<b>Total Variância Explicada</b>	<b>17,4%</b>	<b>10,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,9%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,1%</b>

**Tabela 9: Matriz dos loadings, para a questão 15**

Os dados recolhidos, permitem agrupar as variáveis relativas à Marca de Empregador de Aaker em dez dimensões. Das seis variáveis relativas às dimensões *Sofisticação* e *Robustez*, cinco apresentam peso e correlação com o fator 1, logo maior relevância nesse fator. Já os loadings do fator 2 recombina 1 variável da dimensão *Estimulante* com 4 variáveis da dimensão *Competência*. Estes dois fatores explicam 28% da variância do modelo fatorial. Já a variável “genuína” pertencente à dimensão *Sinceridade* e as variáveis “segura”, “bem sucedida” e “líder” pertencentes à dimensão *Competência* constituem loadings do fator 3. A variância

explicada por estes três fatores é de 34,2%, mais de metade da variância de 62,8, explicada pelos dez fatores, ou seja de 62,8%.

A percentagem de variância não partilhada com outras variáveis no modelo fatorial global é para a variável *alegre* de 55,2%, já para a variável *original* esse valor é de 47,1%, enquanto para as variáveis *aventureira* e *masculina* é de 49,4% e 47,5%, respetivamente.

Quatro itens da escala de Aaker, *saudável*, *ousada*, *única* e *masculina*, não se adequam a nenhum dos 10 fatores.

### 3.7. Considerações Finais

A partir da análise fatorial confirmatória dirigida às questões que ilustram as escalas de reputação de Fombrun, de atributos de Lievens e de personalidade de Aaker, pode-se inferir que a estrutura e/ou número de dimensões subjacentes ao conjunto de variáveis é passível de sustentação. Perseguindo o objetivo, (O1) *Medir as dimensões da personalidade da Marca do Empregador*, vamos centrar-nos nos resultados apresentados no ponto 3.5.

Nesse intuito há que apurar a adequação da amostra e a existência de itens correlacionados. A partir do resultado da medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin,  $KMO = 0,7264$  e do valor do teste de Bartlett, estatística do  $\chi^2(4) = 49,2007$ , com  $Prob > \chi^2 = 0,000$ , assume-se que a amostra é adequada e que existem itens correlacionados.

Há a observar os *loadings* dos fatores da personalidade da marca, os quais sustentam a estrutura das dimensões. Assim:

- (1) os *loadings* do fator 1 estão concentrados em variáveis que consubstanciam as dimensões, *Sofisticação* e *Robustez* e explicam 17,4% da variância total do modelo fatorial;
- (2) os *loadings* do fator 2 estão concentrados em variáveis que consubstanciam as dimensões, *Competência* e explicam 10,6% da variância total, o mesmo acontecendo com o fator 3. Quer o fator 2, quer o fator 3 descrevem *Competência*, ainda que, no fator 2, direcionada para uma *Competência técnica*, enquanto no fator 3 direcionada para a *Competência social*;
- (3) os *loadings* dos fatores 7, 8 e 10 agregam indicadores de *Sinceridade*.

A análise fatorial confirmatória da escala de personalidade da marca permite concretizar o objetivo (O1) *Medir as dimensões da personalidade da Marca do Empregador*. Um dos que suporta o propósito deste trabalho. Ou seja, as 5 dimensões da personalidade da Marca do Empregador de Aaker são suscetíveis de mensuração a partir da amostra em estudo, ainda que a dimensão, *Estimulante*, apareça um pouco esbatida em termos dos resultados apurados.

Responder ao objetivo (O2) *Explorar a validade da escala de personalidade da marca de Aaker*, leva-nos ao desenho de um modelo multidimensional de variáveis latentes a desenvolver no capítulo 4.

## 4. A Marca do Empregador – Modelo Multidimensional da Personalidade da Marca do Empregador

Focando a nossa análise apenas na escala de personalidade da marca de Aaker, verifica-se que há 5 dimensões, *Sinceridade*, *Robustez*, *Sofisticação*, *Competência* e *Estimulante*, às quais estão afetas um número diverso de variáveis, oscilando entre 10, 9, 4 e 2, respetivamente. Uma análise de trajetória (*path analysis*) permitirá olhar para mais do que uma variável dependente ao mesmo tempo e autorizará que variáveis sejam dependentes face a algumas outras e independentes em relação a outras tantas. A análise de trajetória é uma extensão de uma regressão múltipla. O desenho do diagrama da trajetória de uma simples regressão múltipla, vai assumir que: (1) todas as variáveis observadas são representadas por retângulos; (2) os *caminhos* são representados por linhas retas com uma seta na extremidade; (3) as linhas curvas com setas nas duas extremidades que ligam variáveis preditivas representam correlações entre essas variáveis (assume-se que as variáveis observadas a partir da escala estão correlacionadas entre si) e (4) as variáveis não observadas são representadas por ovais.

O diagrama da análise de trajetória vem ilustrado na figura 6.

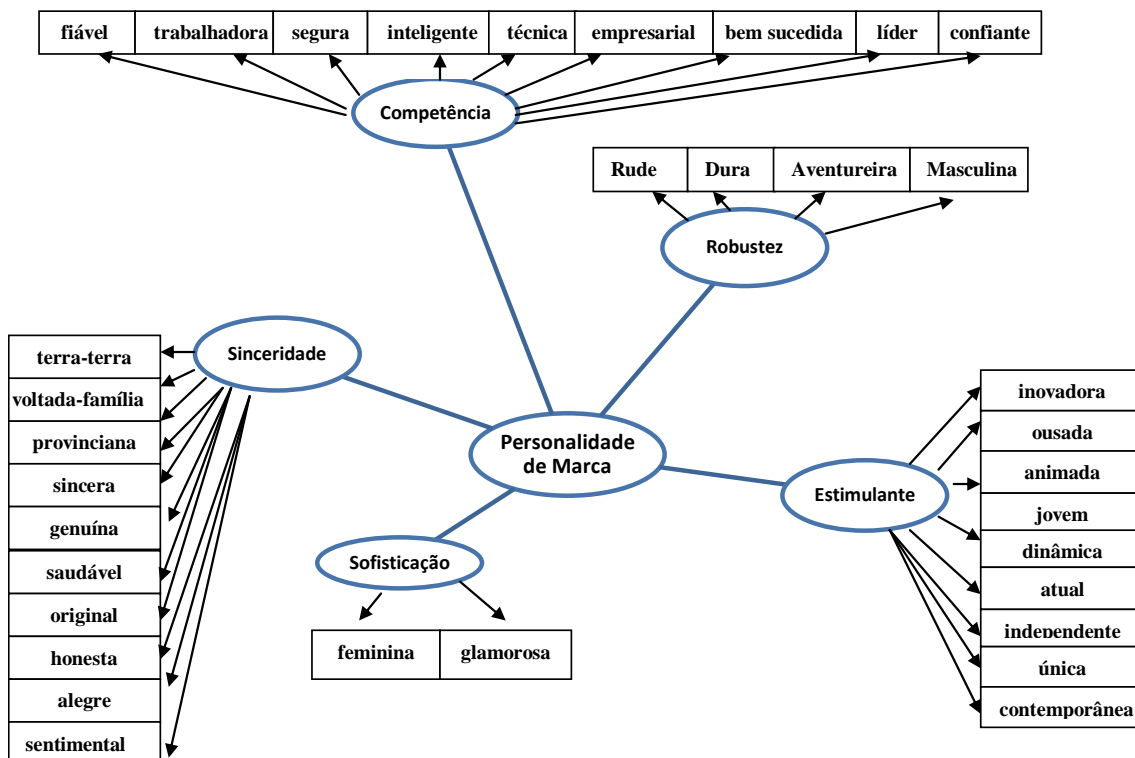


Figura 6: Diagrama de análise da trajetória

Na apresentação do diagrama, a direção das setas: da variável latente para cada uma das variáveis observadas, reflete o facto de se assumir que as variáveis medidas são devidas ao fator latente ou são resultado dele.

As variáveis observadas são variáveis medidas, quer fisicamente, quer escalarmente. As dimensões *Sinceridade*, *Robustez*, *Sofisticação*, *Competência* e *Estimulante* da personalidade da Marca do Empregador não são observadas diretamente nem mensuradas, são consideradas variáveis latentes e apresentam-se em termos do diagrama da análise trajetória em forma ovóide. Para obter as variáveis latentes correspondentes a cada uma das dimensões fez-se o seguinte:

$$x_{Sinceridade}^* = \begin{cases} \mathbf{1}, & \text{se } \sum_{i=1}^{10} y_i \geq \mathbf{40} \\ \mathbf{0}, & \text{se } \sum_{i=1}^{10} y_i < \mathbf{40} \end{cases} \quad \text{e} \quad x_{Robustez}^* = \begin{cases} \mathbf{1}, & \text{se } \sum_{i=1}^4 y_i \geq \mathbf{16} \\ \mathbf{0}, & \text{se } \sum_{i=1}^{10} y_i < \mathbf{16} \end{cases} \quad \text{e, assim}$$

sucessivamente.

A análise fatorial, desenvolvida a partir das variáveis observadas e medidas, revela que essas variáveis se agregam em fatores. E esses fatores, também, se denominam variáveis latentes. Um fator ou variável latente é um construto desconhecido.

O recurso a um modelo com variáveis latentes apresenta vantagens. Permite considerar simultaneamente todas as variáveis observadas como refletindo a variável latente do resultado e limita superiormente o nível em que as variáveis se correlacionam.

#### **4.1. Especificação do Modelo**

A definição do modelo consiste em especificar a relação entre as variáveis latentes e em determinar como serão medidas essas variáveis latentes.

A regra estabelecida para o modelo de análise de trajetória é que o número de parâmetros não pode ser excedido e, idealmente, deveria ser inferior ao número de observações. Também, para permitir a resolução das equações que enformam o modelo há que fixar um caminho a partir de cada uma das variáveis latentes para cada uma das suas variáveis medidas. Não importando qual delas está fixada ou qual o valor que está fixado.

A parte do modelo que relaciona variáveis medidas com variáveis latentes é denominada de modelo de mensuração. No caso em estudo, esse modelo poder-se-ia especificar como:

$$x_j^* = \beta_i y_i + e_i \quad (1)$$

Em que  $x_j^*$  é a variável latente, definida a partir das 5 dimensões da marca, *Sinceridade*, *Robustez*, *Sofisticação*, *Competência* e *Estimulante*, por isso,  $j = 1, 2, 3, 4, 5$ . E  $y_i$  os valores medidos/observados em cada uma das dimensões da personalidade da Marca do Empregador, Tem-se,  $i = 1, 2, \dots, 10$ ;  $i = 1, 2, 3, 4$ ;  $i = 1, 2$ ;  $i = 1, 2, 3, \dots, 9$  e  $i = 1, 2, 3, \dots, 9$ , respetivamente para cada uma dessas dimensões. Já  $\beta_i$  são os coeficientes trajetória/caminho estimados.

A parte do modelo que relaciona variáveis latentes estimadas, umas com as outras, é o modelo estrutural. Pode especificar-se como:

$$x_j^* = \alpha_j z^* + e_i \quad (2)$$

Em que  $x_j^*$  é a variável latente estimada, cada uma das 5 dimensões da marca, *Sinceridade*, *Robustez*, *Sofisticação*, *Competência* e *Estimulante*, por isso,  $j = 1, 2, 3, 4, 5$ . Já  $z^*$  revela o valor estimado da Marca do Empregador, Quanto a  $\alpha_j$  representa os coeficientes estimados do caminho/trajetória.

## 4.2. Estimação do Modelo

Numa primeira fase as cinco dimensões foram estimadas a partir dos 5 modelos de mensuração, um por cada dimensão, especificados de acordo com a equação (1). Foram corridas regressões do tipo multidimensional, através de um comando de análise de trajetória, utilizando o pacote estatístico Stata 11, com o objetivo de se obterem coeficientes estimados padronizados. Apresentam-se de seguida os valores estimados, nas tabelas 10 (estimação relativa às dimensões *Sinceridade* e *Estimulante*) e 11 (estimação relativa às dimensões *Competência*, *Robustez* e *Sofisticação*).

Variável latente: Sinceridade		Variável latente: Estimulante	
terra-terra	0,264*** (0,024)	inovadora	0,18*** (0,031)
voltada-família	0,126** (0,026)	ousada	0,086 (0,025)
provinciana	0,279*** (0,025)	animada	0,163*** (0,026)
sincera	0,086 (0,035)	jovem	0,23*** (0,029)
genuína	0,114* (0,036)	dinâmica	0,103* (0,042)
saudável	0,132** (0,034)	atual	0,154*** (0,038)
original	0,159*** (0,032)	independente	0,186*** (0,031)
honestas	0,122** (0,032)	única	0,211*** (0,028)
alegre	0,176*** (0,029)	contemporânea	0,164*** (0,026)
sentimental	0,185*** (0,022)		
Nº Observações	151	Nº Observações	151
R <sup>2</sup> -ajustado	0,6356	R <sup>2</sup> -ajustado	0,6883

**Tabela 10: Valores estimados para as variáveis: sinceridade e estimulante**

**Nota:** \*\*\* traduz significância estatística a 1%, \*\* traduz significância estatística a 5% e \* traduz significância estatística a 10%. Entre parênteses os desvios padrão



Relativamente aos valores constantes desta tabela, pode-se referir que o coeficiente estimado para o item, *sincera* na dimensão *Sinceridade* não apresenta significância estatística. Já na dimensão *Estimulante* é o coeficiente estimado para o item, *ousada* que se apresenta pouco robusto. Em, ambas, as regressões o  $R^2$ -ajustado apresenta um razoável desempenho.

Ainda, a partir dos coeficientes estimados pode-se inferir que, por exemplo a dimensão *Sinceridade* é explicada, com robustez estatística, por variáveis como, *terra-terra*, *provinciana*, entre outras. O mesmo se pode referir relativamente à dimensão, *Estimulante*, onde os coeficientes estimados para variáveis como, por exemplo, *única* e *independente*, mostram que explicam 21,1% e 18,6%, respetivamente, de cada unidade dessa dimensão.

Variável latente: competência		Variável latente: robustez		Variável latente: sofisticação	
fiável	0,069 (0,025)	rude	0,364 <sup>***</sup> (0,022)	feminina	0,515 <sup>***</sup> (0,020)
trabalhadora	0,066 (0,034)	dura	0,294 <sup>***</sup> (0,023)	glamorosa	0,422 <sup>***</sup> (0,020)
segura	0,226 <sup>***</sup> (0,032)	aventureira	0,056 (0,024)		
inteligente	-0,0001 (0,035)	masculina	0,31 <sup>***</sup> (0,018)		
técnica	0,196 <sup>***</sup> (0,034)				
empresarial	0,148 <sup>**</sup> (0,028)				
bem sucedida	0,161 <sup>**</sup> (0,030)				
líder	0,103 (0,024)				
confiante	0,203 <sup>***</sup> (0,024)				
Nº Observações	151	Nº Observações	151	Nº Observações	151
$R^2$ -ajustado	0,5188	$R^2$ -ajustado	0,5522	$R^2$ -ajustado	0,7160

**Tabela 11: Valores estimados para as variáveis: competência, robustez e sofisticação**

**Nota:** <sup>\*\*\*</sup> traduz significância estatística a 1%, <sup>\*\*</sup> traduz significância estatística a 5% e <sup>\*</sup> traduz significância estatística a 10%. Entre parênteses os desvios padrão.

O ajustamento de cada um dos modelos é robusto. Apresentam valores do erro médio quadrado próximos do zero e razoáveis valores do  $R^2$ \_Ajustado. Pode-se inferir que os modelos acomodam bem os itens que caracterizam cada uma das dimensões da marca.

A partir das estimações realizadas, constantes desta tabela 11, importa produzir algumas considerações:

- os coeficientes estimados para as variáveis, *fiável*, *trabalhadora*, *inteligente* e *líder*, que se assumem revelarem a dimensão *Competência*, não apresentam qualquer significância estatística;
- o coeficiente estimado para as variável *aventureira*, que se assume revelar a dimensão *Robustez*, não apresenta qualquer significância estatística;
- o  $R^2$ -ajustado, para as três regressões, aí ilustradas, apresenta bom desempenho, permitindo inferir que as variáveis observadas se apresentam como razoáveis manifestações das variáveis latentes;
- os coeficientes estimados para variáveis, *feminina* e *glamorosa*, explicam 51,5% e 42,2%, respetivamente, de cada unidade da dimensão, *Sofisticação*.

Poder-se-ia continuar a analisar os valores das estimações realizadas, optámos por não o fazer, já que não é necessário uma análise exaustiva às estimações ilustradas nas duas tabelas anteriores, para se inferir com alguma fiabilidade e robustez estatística que se conseguir observar manifestações das 5 dimensões da personalidade da marca, *Sinceridade*, *Robustez*, *Sofisticação*, e *Estimulante*, não observadas diretamente.

A partir destas regressões estava-se em condições de estimar o modelo constante da equação 2. Os resultados obtidos vêm ilustrados na tabela 12 que se segue:

Tem-se

<b>Variável latente: personalidade da marca <math>z^*</math></b>	
<b>Sinceridade (<math>x_1^*</math>)</b>	<b>0,176<sup>***</sup></b> <b>(0,026)</b>
<b>Estimulante (<math>x_2^*</math>)</b>	<b>0,216<sup>***</sup></b> <b>(0,025)</b>
<b>Competência (<math>x_3^*</math>)</b>	<b>0,181<sup>***</sup></b> <b>(0,046)</b>
<b>Sofisticação (<math>x_4^*</math>)</b>	<b>0,506<sup>***</sup></b> <b>(0,026)</b>
<b>Robustez (<math>x_5^*</math>)</b>	<b>0,358<sup>***</sup></b> <b>(0,033)</b>

Continua

Continuação

<b>Variável latente: personalidade da marca <math>z^*</math></b>	
<b>Nº Observações</b>	<b>151</b>
<b>R<sup>2</sup>-ajustado</b>	<b>0,9905</b>

**Tabela 12: Variável independente da personalidade da marca**

**Nota:** \*\*\* traduz significância estatística a 1%, e entre parênteses os desvios padrão.

A personalidade da Marca do Empregador, dimensão não observável, manifesta-se por via das 5 dimensões estimadas, já que os coeficientes/trajetória estimados são estatisticamente robustos.

### **4.3. Considerações Finais**

Este estudo confirma a utilidade das dimensões da personalidade da marca de Aaker na concetualização da Marca do Empregador. A inferência estatística suporta o poder explicativo dos itens da *personalidade* da marca, pelo que se pode considerar que o modelo consegue medir as dimensões da *personalidade* da Marca do Empregador e explorar a validade da escala de *personalidade* da marca de Aaker. Ainda, o alargamento da amostra e a conseqüente modelização com subamostras poderia tornar-se ferramenta interessante a organizações focadas em captar talento e de uma forma eficiente e eficaz.

É, no entanto, inconclusivo quanto à perceção dos estudantes do IPG e da UBI acerca da Marca do Empregador, sobretudo se atendermos aos resultados para a única questão aberta do questionário: Cerca de 30% de respondentes do IPG identificaram como potenciais empregadores: Jerónimo Martins; Hospital da Luz; Mota Engil; Sonae e Visabeira e cerca de 30% de respondentes do UBI identificaram como potenciais empregadores: Apple; Hospital S. João; Microsoft e Visabeira.

## Conclusão

---

O sucesso das organizações depende de três tipos de capital: o capital físico, o capital organizacional e o capital humano. A importância de cada um, os níveis crescentes de sofisticação tecnológica e de rapidez na partilha de informação, tem tornado o capital humano preponderante. De facto, atualmente, assiste-se a uma maior facilidade na replicação de processos de produção, daí que a sustentabilidade de uma empresa esteja cada vez mais associada ao capital humano – à capacidade de geração de novas ideias e produtos. Por isso, as empresas devem investir continuamente nos seus trabalhadores.

A atração e a retenção de capital humano, enquanto geradoras de vantagem competitiva, originam uma aposta na gestão de talento por parte das empresas. A gestão do talento pode ser abordada como uma estratégia que vai ao encontro da necessidade das empresas assegurarem recursos humanos talentosos. Em linha com essa perspectiva, surge a necessidade das empresas repensarem os seus sistemas de RH, tendo em conta as impressões dos novos trabalhadores (Abrudan e Matei, 2008). As empresas mais atrativas para os jovens talentos respondem às suas ambições. Muitas destas empresas adotam uma estratégia de atração de talentos genericamente designada de *employer branding*. Esta estratégia passa por sintetizar e transmitir ao mercado laboral a proposta de valor da empresa, isto é, aquilo que pode oferecer aos seus colaboradores: carreiras internacionais, imagem, reputação, benefícios e salários competitivos (Lowell, 2004).

É neste domínio que empresas de recrutamento externo podem desempenhar um papel importante no aconselhamento dos empregadores sobre as métricas adequadas para medir o desempenho da respetiva Marca de Empregador. As empresas de recrutamento sabem, também, que estão sobre escrutínio dos empregadores quanto ao seu desempenho. As métricas-chave para essa avaliação residem no “*custo por contratação*” e no “*tempo do ciclo de contratação*”.

Nesta perspectiva, num mundo cada vez mais competitivo, de busca de talentos, capazes de fazerem a diferença no seio das organizações, importa às empresas de recrutamento deterem informação sobre a perceção da Marca do Empregador por parte da população ativa e trabalhar, simultaneamente, com os empregadores planos comunicacionais que permitam melhorar a imagem dessa Marca.

Este desafio tem vindo a ganhar dimensão. A título de exemplo refira-se o desenvolvido pela consultora *Bernard Hodes Global Network*, acerca da Marca do Empregador, a partir de informação recolhido junto de 487 organizações operando à escala global, em países como

Alemanha, Austrália, Áustria, Canadá, China, Dinamarca, E.U.A., França, Holanda, Hong Kong, Índia, Nova Zelândia, Reino Unido e Singapura. Ou os inquéritos anuais conduzidos pela *Universum*, sediada em Estocolmo e com escritórios em Filadélfia, Colónia e Xangai, envolvendo, anualmente, cerca de 350 000 estudantes e 100 000 profissionais de todo o mundo, para perceber a atratividade dos empregadores, as carreiras preferidas pelos estudantes e, também, as orientações para conduzir a Marca do Empregador. Ou, ainda, o relatório elaborado pelo *site* de carreiras *Glassdoor* (em [www.glassdoor.com](http://www.glassdoor.com)), baseado na avaliação rigorosa feita pelos funcionários das empresas observadas, numa escala de um a cinco, de diversos parâmetros *que tornam uma empresa no melhor lugar para trabalhar*.

## Bibliografia

---

- Aaker, D. A. (2007). *Strategic Market Management* (8th ed.). New York: Wiley.
- Abrudan, M. e Matei, M. (2008). Talent management: a strategic priority. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*.
- Ahmed, P. K. e Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, vol. 37 n.9.
- Ambler, T. e Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Asif, S. e Sargeant, A. (2000). Modeling Internal Communications in the Financial Services Sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299–318.
- Backhaus, K. e Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501–517.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. e Sharma, B. (2001). The Impact Of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76.
- Berlenga, A. (2010). Employer Branding: What Makes a Firm a Desirable Place to Work. *Tese de mestrado*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Berthon, P., Ewing, M. e Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Berry, L. e Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bruhn, M. (2003). Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1187-1204.

Bolino, M. C., Turnley, W. H. e Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organisations. *The Academy of Management Review*, 27(4), 505–523.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. e Michaels, E. G. (1998). The war for talent (attracting and retaining the best talents). *The McKinsey Quarterly*, 1(3), 44–58.

Clark, M. (1997). Modeling the Impact of Customer-Employee Relationships on Customer Retention Rates in a Major UK Retail Bank. *Management Decision*, 5(4), 293–301.

Davies, G. (2008). Employer Branding and its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681.

de Chernatony, L., Drury, S., e Segal-Horn, S. (2003). Building a Services Brand: Stages, People and Orientations. *The Service Industries Journal*, 23(3), 1–21.

Denton, D. K. (1997). Reengineering employee recruitment: Retain the best that remains. *Business Forum*, 22(2/3/4), 13–18.

de Ketele, J. M. e Roegiers, X. (1996). *Methodologie du recueil d' informations: fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d' interviews et d' etudes de documents*. Bruxelles: De Boeck.

Dowling, G.R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. Melbourne: Longman Professional Publishing.

Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford: Oxford University Press.

Duncan, T. e Moriarty, S. E. (1998). A communication based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.

Fombrun, C. e Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.

Fombrun, C. e Rindova, V. (1998). Reputation management in global 1000 firms: A benchmarking study, *Corporate Reputation Review*, 1(3), 205-215.

George, W.R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(2), 63–70.

Gilly, M.C. e Wolfenbarger, M. (1998). Advertising's internal audience. *Journal of Marketing*, 62(1), 69–88.

Gounaris, S., (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *The Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.

Grayson, K., e Martinec, R. (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 296–313.

Grönroos, C. (1990). *Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.

Greene, W. E., Walls, G. D. e Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *The Journal of Services Marketing*, 8(4), 5–13.

Harris, F. e de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing* vol.35 Iss:3/4, 441-456.

Hatch, M. J. e Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, (2), 129 – 134.

Hedström P. e Swedberg, R. (1998). Social mechanisms: An introductory essay. In P. Hedström e R. Swedberg (Eds.), *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*, 1–31. Cambridge: Cambridge University Press.

Herman, R. E. (1991). *Keeping Good People: Strategies for Solving the Dilemma of the Decade*. New York: McGraw-Hill.



- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. W. e Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–171.
- Iaffaldano, M.T. e Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Ind, N. (2004). *Living The Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Johansson, C. (2005). *Employer Branding Global Best Practice*. Sweden: Universum Communications.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2002). *Strategic Brand Management* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images. *European Management Journal*, 11(3), 120–164.
- Knox, S. e Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 695–716.
- Lievens, F. e Highhouse, S. (2003). The Relation Of Instrumental And Symbolic Attributes To A Company's Attractiveness As An Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–103.
- Lievens, F., Van Hoyer, G. e Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45–59.
- 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*, 46(1), 51–69.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.

- Lings, I. N., Gordon E. e Greenley (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing* 17(1), 41-53.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: driver for organizational success. *Society for Human Resources Management Research Quarterly*, 2006;
- Lowell, B. L. (2004). Making a market in knowledge. *The McKinsey Quarterly*, 2004 No. 3, 100-111;
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. e Gardner, P. D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418–432.
- Martin, G. e Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. e Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23 (1),76-88.
- Mendes, A. (1996). *Inspiring Commitment: How to Win Employee Loyalty in Chaotic Times*. Chicago: Irwin.
- McDonald, M.H.B., de Chernatony, L. e Hains, F. (2001). Corporate Marketing and Service Brands – Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335–352.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. e Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miles, S. J. e Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65–87.
- Moroko, L. (2009). New Perspectives on Employer Branding: An empirical investigation of scope, nature and success drivers. *A Dissertation Submitted in Fulfilment of the Requirements*

for the Degree of Doctor of Philosophy. School of Marketing: Australian School of Business University of New South Wales.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.

Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z, How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.

Papasolomou, I. e Vrontis.D., (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *The Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37-47.

Piercy, N. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice*, 1(1), 22–44.

Pitcher, G. (2009, January). Get the right mix. *Personnel Today: your guide to employer branding*, 4–6.

Pringle, H. e Gordon W. (2001). *Brand Manners: How to Create the Self-Confident*.

Quivy, R. e Campenhautd, I. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Reichheld, F. F. e Sasser, W. E., Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–112.

Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.

Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr. e Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.

- Rucci, A., Kirn, S. e Quinn, R. (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97
- Sartain L. (2006). Brand From the Inside, Leadership Excellence. *ABI/INFORM Global*, 23(12), 18.
- Schultz, D. (2004). Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6(2), 111–129.
- Shershic, S. F. (1990). The flip side of costumer satisfaction research marketing research. December, 45-50.
- Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications*, 4(4), 200–207.
- Thorne, K. (2004). *HAD Employer branding in practice opinion paper*. London: HAD.
- Uncles, M. D. (1995). Viewpoint: securing competitive advantage through progressive staffing policies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(7), 4–6.
- Vallaster, C. e de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21(1/2), 181–203.
- Wilden, R., Gudergan, S. e Lings, I. N. (2006). Employee-based brand equity. In J. Drennan (Ed.), *Proceedings of ANZMAC 2006*. Brisbane: QUT.

## Apêndice 1

---



### Inquérito

Este inquérito, que lhe solicito que preencha, integra um estudo no âmbito do mestrado de Marketing e Comunicação do IPG. Pretende-se averiguar como a marca do empregador “*Employer Branding*”, é um meio de atrair pessoas para as organizações.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais. Agradeço o preenchimento de todas as questões.

1. Idade:

Menos de 25

Entre 26 e 35 anos

Entre 36 e 45 anos

Mais de 46 anos

2. Sexo

Feminino

Masculino

3. Estabelecimento de ensino:

Instituto Politécnico da Guarda

Universidade da Beira Interior

4. Área de formação/estudos: \_\_\_\_\_

5. Identifique o ciclo e ano de estudos?

1º Ciclo

1º Ano

2º Ano

3º Ano

2º Ciclo

1º Ano

2º Ano

3º Ciclo

1º Ano

2º Ano

3º Ano

6. Escolher uma empresa/organização para trabalhar implica considerar um conjunto de aspectos relevantes. Destaque os cinco mais importantes para si.

Segurança no trabalho	
Salário elevado	
Ambiente de trabalho agradável	
Conteúdo de trabalho interessante	
Equilíbrio trabalho-vida	
Financeiramente saudável	
Possibilidades de carreira/promoção	
Localização conveniente	
Cultura organizacional	
Qualidade produtos/serviços	
Formação de qualidade	
Forte gestão	
Preocupação com o meio ambiente e com a sociedade	
Inovação	
Oportunidades de carreira internacional	
Forte imagem	
Posição dominante no sector	

7. Quando avalia uma entidade empregadora que peso atribui aos seguintes factores?

	Totalmente importante	Muito importante	Nem muito nem pouco importante	Pouco importante	Nada importante
Remuneração					
Evolução na carreira					
Estabilidade no trabalho					
Exigências de tarefas					
Localização da empresa					
Contacto com clientes					
Plano de benefícios					
Dimensão da empresa					
Nível de centralização da decisão					
Nível de internacionalização da empresa					
Confiança					
Reputação da marca					

8. Quando recorre às plataformas de redes sociais (p.ex. facebook, twitter, etc.), para procurar oportunidades de trabalho, fá-lo por considerar que:
- 8.1. Há uma maior probabilidade de empresas/organizações de renome nacional e internacional o(a) escolher?  
Sim  Não
- 8.2. É a forma mais rápida de conseguir trabalho?  
Sim  Não
9. Um candidato a um posto de trabalho deve consultar o site corporativo da organização/empresa, porque acredita que:
- 9.1. Apenas as empresas de renome dispõe de sites apelativos?  
Sim  Não
- 9.2. As empresas/organizações de renome possibilitam candidaturas espontâneas por esse meio?  
Sim  Não
- 9.3. É uma forma de preparação para uma entrevista de recrutamento?  
Sim  Não
10. Quando concorre a um trabalho, tem em consideração o valor da marca da organização/empresa?  
Sim  Não
11. Considera que as qualificações/competências, que possui ou que procura adquirir serão relevantes para ser contratado para uma empresa/organização de renome?  
Sim  Não
12. Quais destes factores considera mais atractivos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar?
- a. Salário e evolução na carreira
  - b. Reputação da organização
  - c. Cultura da organização
  - d. Função desempenhada na organização
  - e. Valor da marca
  - f. Oportunidades de progressão na carreira
  - g. Equilíbrio vida pessoal – vida profissional
  - h. Nenhuma das anteriores

13. Considera importante o alinhamento entre os objectivos individuais (os seus) e os objectivos da organização/empresa?

Sim  Não

14. Que imagem procura numa organização/empresa que o(a) venha acolher?

- a) Boa liderança
- b) Gestão de qualidade
- c) Lucros da organização
- d) Organização inovadora
- e) Boa entidade empregadora
- f) Preocupação com o ambiente
- g) Confiança na empresa
- h) Colaboradores qualificados
- i) Organização com forte crescimento

15. Se a empresa/organização que escolhesse fosse uma pessoa, como gostaria de a identificar, relativamente aos seguintes itens:

	Não descreve em nada a empresa	Descreve pouco a empresa	Descreve relativamente a empresa	Descreve muito a empresa	Descreve totalmente a empresa
Terra-a-terra					
Voltada para a família					
Provinciana					
Honesta					
Sincera					
Genuína					
Saudável					
Original					
Alegre					
Sentimental					
Ousada					
Animada					
Jovem					
Dinâmica					
Actual					
Independente					
Única					
Contemporânea					
Fiável					
Trabalhadora					
Segura					
Inteligente					
Técnica					
Empresarial					
Bem sucedida					



	Não descreve em nada a empresa	Descreve pouco a empresa	Descreve relativamente a empresa	Descreve muito a empresa	Descreve totalmente a empresa
Líder					
Confiante					
Feminina					
Rude					
Dura					
Aventureira					
Masculina					
Glamorosa					
Inovadora					

16. Se pudesse escolher uma empresa/organização para trabalhar qual o nome que, de repente, lhe ocorria? \_\_\_\_\_

Grata pela vossa colaboração.