

Escola Superior de Gestão de Tomar

# O Impacto Que o *Employer Branding* Exerce na Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

Hermínia Maria Cruz Dias

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar. setembro . 2021





Escola Superior de Gestão de Tomar

# O Impacto Que o *Employer Branding* Exerce na Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

Hermínia Maria Cruz Dias

Orientado por:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Instituto Politécnico de Tomar

Júri (caso seja conhecido) + Instituição

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos*



*Dedico este trabalho ...*

... Aos meus filhos, Diogo Dias e Gonçalo Dias,  
... Ao meu marido, José Carlos Dias,  
... Aos meus pais, António Dias e Manuela Dias

Pelo apoio incondicional, carinho, motivação, paciência, compreensão ...  
que foram essenciais para a conclusão desta etapa.

## AGRADECIMENTOS

---

A conclusão desta etapa, além de muitas horas de trabalho, teve o incentivo e apoio de várias pessoas. Voltar aos “bancos da escola”, ao fim de tantos anos de interregno, não foi fácil! Conciliar vida familiar, profissional e académica, foi um desafio enorme, mas como se diz: “Querer é Poder”. A prova disso é a realização desta dissertação de mestrado.

Gostaria, por este facto, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que tal fosse possível, a quem não posso deixar de agradecer:

À minha família, a quem foram retiradas muitas horas da minha presença, que me apoiaram incondicionalmente, me incentivaram e acompanharam nesta etapa tão importante da minha formação. Em especial, aos meus filhos, Diogo e Gonçalo, pela compreensão, incentivo e apoio constantes, ao meu marido, José Carlos, pela ajuda a todos os níveis, sem a qual não teria sido possível concretizar este objetivo. E, como não poderia deixar de ser, aos meus pais, António e Manuela, por tudo o que sempre fizeram por mim ao longo de toda a vida, pela educação que me deram, pelos valores e os princípios que me transmitiram, fundamentais para a minha formação académica, como profissional e sobretudo como pessoa.

À Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, por todo o apoio e motivação, ao longo deste processo, que foi elaborar a minha dissertação de mestrado. Pelo incentivo, interesse, disponibilidade, saber que me transmitiu, opiniões e colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo. Acima de tudo por ter aceitado ser minha orientadora.

A todos os Professores do Mestrado de Gestão de Recursos (2019/2021), por todos os conhecimentos e competências que me transmitiram ao longo deste percurso académico, os quais foram fundamentais para elaboração desta dissertação.

Aos meus amigos e colegas (de trabalho e de mestrado), pela força transmitida, motivação, carinho e confiança que sempre demonstraram.

A todos os que responderam ao questionário disponibilizado, pois sem as suas respostas este trabalho não teria sido possível.

A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

*Muito Obrigada!*

*Hermínia Dias*

## RESUMO

---

O *employer branding* – ou marca de empregador – é um tema que ainda se encontra em investigação em Portugal e tem vindo a ganhar relevância no mundo organizacional. Atualmente as organizações precisam de se diferenciar e um dos seus maiores desafios, é a procura e a retenção de talentos qualificados. Um dos fatores que tem sido associado à atração de talentos, é o *employer branding*. Contudo, a relação entre este, a reputação corporativa e a intenção de se candidatar a um emprego ainda é escassa. Este estudo pretende desenvolver o conhecimento acerca deste tópico e, ser um apoio estratégico para a Gestão de Recursos Humanos e para as organizações. Como tal, a presente dissertação teve como objetivos analisar: (1) a relação entre o *employer branding*, e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego, (2) a relação entre a reputação corporativa e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego, e (3) o papel mediador da reputação corporativa na relação entre o *employer branding* e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego. Para atingir os objetivos, utilizou-se uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário *online*, no qual participaram 225 indivíduos. Para medir as variáveis em estudo, utilizaram-se três instrumentos: a escala de *Employer Attractiveness* (EMPAT) (Berthon et al., 2005), a escala da Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego (Highhouse et al., 2003) e a escala de Reputação Corporativa (Turban et al., 1998). Os resultados suportaram as hipóteses, revelando que o *employer branding* (valor interesse; valor social; valor económico; valor de desenvolvimento; valor de aplicação), influenciou positivamente a reputação corporativa de uma organização, que por sua vez aumentou a intenção de um indivíduo se candidatar a uma oferta de emprego, nessa organização. A reputação corporativa parece ser uma mediadora da relação entre o *employer branding* e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego. O presente estudo assume-se como um contributo para a literatura sobre o *employer branding*, pois reforçou a importância que, o *employer branding* e a reputação corporativa exercem na intenção de candidatura, a uma oferta de emprego.

**Palavras-chave:** *Employer Branding*; Atratividade, Reputação Corporativa; Intenção de Candidatura

## ABSTRACT

---

Employer branding – or employer branding – is a topic that is still under investigation in Portugal and has been gaining relevance in the organizational world. Organizations currently need to differentiate themselves and one of their biggest challenges is the search and retention of qualified talent. One of the factors that has been associated with attracting talent is employer branding. However, the relationship between corporate reputation and the intention to apply for a job is still thin. This study aims to develop knowledge about this topic and be a strategic support for Human Resources Management and for organizations. As such, this dissertation aimed to analyze: (1) the relationship between employer branding and the intention to apply for a job offer, (2) the relationship between corporate reputation and the intention to apply for a job offer, and (3) the mediating role of corporate reputation in the relationship between employer branding and the intention to apply for a job offer. To achieve the objectives, a quantitative methodology was used, through the application of an online questionnaire survey, in which 225 individuals participated. To measure the variables under study, three instruments were used: the Employer Attractiveness (EMPAT) scale (Berthon et al., 2005), the Intention to Apply for a Job Offer scale (Highhouse et al., 2003) and the Corporate Reputation scale (Turban et al., 1998). The results supported the hypotheses, revealing that employer branding (interest value; social value; economic value; development value; application value) positively influenced an organization's corporate reputation, which in turn increased an individual's intention to apply for a job offer at that organization. Corporate reputation seems to mediate the relationship between employer branding and the intention to apply for a job offer. This study is a contribution to the literature on employer branding, as it reinforced the importance that employer branding and corporate reputation play in the intention of applying for a job offer.

**Keywords:** *Employer Branding; Attractiveness, Corporative Reputation and Application Intent*

# ÍNDICE

---

AGRADECIMENTOS .....	iv
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABELAS .....	ix
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	12
<i>Employer Branding</i> (Marca do Empregador) .....	12
<i>Employer Attractiveness</i> (Atratividade do empregador) .....	14
Reputação Corporativa .....	16
Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego .....	19
Recrutamento e Seleção .....	20
Relação entre <i>employer branding</i> , reputação corporativa e intenção de candidatura a uma oferta de emprego .....	23
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	26
Amostra.....	26
Procedimento.....	26
Instrumentos.....	26
Análises de dados.....	27
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	28
Análises descritivas das Variáveis do Modelo.....	28
Teste de Hipóteses.....	29
CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO, CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES, INVESTIGAÇÃO FUTURA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....	34
Discussão e Conclusão .....	34
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	35
Implicações Práticas .....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	39
ANEXOS.....	45
Anexo A- Questionário .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1-</b> Modelo de Investigação: o papel mediador da reputação corporativa na relação entre o employer branding e a intenção de candidatura a uma oferta de emprego .....	25
<b>Figura 2-</b> Modelo de mediação entre o valor interesse e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa .....	30
<b>Figura 3 -</b> Modelo de mediação entre o valor social e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa .....	31
<b>Figura 4-</b> Modelo de mediação entre o valor económico e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa .....	32
<b>Figura 5-</b> Modelo de mediação entre o valor desenvolvimento e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa.....	32
<b>Figura 6-</b> Modelo de mediação entre o valor aplicação e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa .....	33

## ÍNDICE DE TABELAS

---

**Tabela 1-** Médias, desvio-padrões, correlações de Pearson e alfa de Cronbach das variáveis em estudo. 28

## INTRODUÇÃO

---

Com a sociedade em constante mudança e transformação, marcada pela globalização e o crescimento tecnológico, o sucesso e a capacidade de sobrevivência das organizações depende, diretamente, dos indivíduos que nelas trabalham. Assim, as organizações para sobreviverem, no atual mercado de trabalho, têm de enfrentar vários desafios, de modo a alcançar o crescimento, sustentar-se (Mosley, 2007) e obter vantagens competitivas (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Para além disso, devem determinar o que as torna atraentes, como empregadoras, e alinhar a sua estratégia com elementos atraentes para diferentes grupos, transferindo uma mensagem de marca, interna e externa, clara e realista. Essa marca denomina-se de *employer branding*, e o seu objetivo é construir e transferir a credibilidade de uma organização, como um ótimo lugar para trabalhar.

O *employer branding*, apesar de ser uma estratégia recente, (foi investigado, pela primeira vez, por Ambler e Barrow, em 1996) parece ser relevante para as organizações. Este foca-se no desenvolvimento de uma imagem positiva das organizações, de modo a influenciar a atração e a retenção de talentos. Segundo Chhabra e Sharma (2014), o investimento corporativo em *employer branding* é uma tendência recente e pertinente para as organizações, uma vez que um dos maiores desafios corporativos é a procura e a luta por talentos qualificados, adequados às exigências específicas de cada organização.

Os candidatos a emprego costumam considerar várias organizações, quando têm a intenção de se candidatar a um emprego, e podem usar a reputação corporativa, como fonte de informações sobre as condições de trabalho em diferentes organizações (Cable & Turban, 2003). Segundo Weigelt e Camerer (1988) a reputação é definida como um conjunto de características que são socialmente construídas para uma organização, baseadas em ações anteriores da organização. Por conseguinte, as decisões iniciais de escolha de um emprego, estão muitas vezes relacionadas com a imagem ou com a reputação da organização empregadora (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993). Desse modo, as percepções, formadas pelos potenciais candidatos, sobre a imagem ou reputação da organização, têm por base a informação, que está disponível sobre a organização, e vão influenciar na decisão de se candidatar, ou não, a uma oferta de emprego nessa organização. Segundo Sivertzen, Nilsen, & Olafsen (2013) a reputação corporativa tem uma relação positiva com a intenção de se candidatar a um emprego. Logo uma organização associada a um nível positivo de reputação corporativa, torna-a mais atrativa no mercado (Cable e Turban, 2003). Assim o *employer branding* e a

reputação corporativa são elementos determinantes para atrair e reter os melhores colaboradores (Cappelli, 2001).

Apesar de ser uma estratégia de elevado impacto nos diferentes *stakeholders* (grupo de interesse) das organizações, ainda não existem muitos estudos sobre o *employer branding*. Como tal, o presente estudo, tem três objetivos: (1) analisar se o *employer branding* influencia a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego; (2) analisar a relação entre a reputação corporativa e a intenção de candidatura a uma oferta de emprego, e (3) testar o papel mediador da reputação corporativa na relação entre o *employer branding* e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego.

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos, além do introdutório. O primeiro capítulo, consiste na revisão de literatura, onde se apresentam os principais conceitos e abordagens teóricas, que explicam e sustentam as hipóteses. O segundo, apresenta a metodologia de investigação, seguida da análise dos resultados. Por último, a discussão, as principais conclusões, limitações e direções para investigações futuras e implicações práticas.

## CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

---

### *Employer Branding* (Marca do Empregador)

O termo *employer branding* (marca do empregador) surgiu na década de 90, com os trabalhos de Ambler e Barrow (1996) e tinha como objetivo atrair, reter e comprometer potenciais talentos, aplicando os elementos estratégicos da organização. Ambler e Barrow (1996) mostraram que as técnicas, inicialmente, utilizadas para a gestão da marca, no âmbito do Marketing, eram suscetíveis de ser aplicadas no contexto da Gestão de Recursos Humanos. De acordo com os autores, a gestão da marca tinha como função fornecer uma estrutura de gestão coerente, para simplificar e focar as prioridades, aumentar a produtividade, melhorar o recrutamento, a retenção e o compromisso.

Segundo Backhaus & Tikoo (2004), existem diferenças entre a gestão da marca e a marca de empregador. Enquanto o primeiro parece estar exclusivamente direcionado para o público externo, e orientado para a promoção de produtos e ou serviços, o segundo parece estar direcionado, tanto para o público interno, como externo. No *employer branding*, os produtos são os postos de trabalho, os quais devem atrair, desenvolver e motivar os colaboradores, satisfazendo as suas necessidades, de forma alinhada com os objetivos organizacionais. A disputa pelos melhores colaboradores parece ser tão relevante, como a disputa por clientes (Berthon, Ewing, & Hah, 2005), portanto este é essencial para o sucesso das organizações.

Para Highhouse, Lievens e Sinar (2003), as organizações têm de se diferenciar dos seus concorrentes e serem vistas como empregadores atrativos para os potenciais candidatos, e atuais colaboradores. Por esse motivo, cada vez mais, as organizações prestam, uma maior atenção à sua imagem, reputação e cultura, de forma a garantirem vantagens, em relação às suas concorrentes. Esta é também uma razão, pela qual o *employer branding* é usado para uma atração e retenção eficaz de colaboradores qualificados e talentosos (Gupta, Sahoo, & Sahoo, 2018).

Ambler e Barrow (1996) definiram o *employer branding* como o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo trabalho e reconhecidos pela organização. Como tal, o *employer branding* origina três tipos de benefícios: (1) *funcionais*: dizem respeito às atividades úteis oferecidas aos colaboradores para o seu desenvolvimento; (2) *económicos*: correspondem às recompensas materiais e monetárias recebidas do empregador, e; (3) *psicológicos*: estão relacionados com os sentimentos de pertencer à organização, sentido de direção e propósito (Ambler, & Barrow, 1996).

Backhaus e Tikoo (2004) mencionaram que as preocupações dos gestores de Recursos Humanos, para a área de recrutamento e seleção, têm aumentado, pois parece haver uma elevada disputa por talentos, entre as organizações. Como tal, as práticas de atrair candidatos baseadas em ações de *employer branding* têm aumentado com o objetivo de alcançar um ponto de equilíbrio entre as expectativas organizacionais, colaborador e potenciais candidatos (Backhaus, & Tikko, 2004). Para os autores, o *employer branding*, é constituído por: (1) *benefícios funcionais* (elementos do próprio trabalho, desejáveis em termos objetivos, como o salário ou benefícios flexíveis, e; (2) *benefícios simbólicos* (estão relacionados com a perceção do individuo sobre a organização, tais como o prestígio ou a aprovação social que um candidato sente, ao entrar numa organização).

Por sua vez, Sullivan (2004) definiu o *employer branding* como um processo estratégico de longo prazo, focado na gestão do conhecimento sobre a organização e na perceção que os colaboradores, e potenciais colaboradores, têm da organização. Por conseguinte, o *employer branding* deve colocar a organização no mercado, atribuindo-lhe uma boa imagem, ao mesmo tempo que a divulga como um bom local para trabalhar. Logo, este aparenta ser uma oportunidade pertinente e distinta, que permite que as organizações se salientem, perante a concorrência (Lievens, & Slaughter, 2016).

Se os colaboradores de uma organização se sentirem satisfeitos e felizes, é provável que a imagem organizacional seja positiva (Sakka, & Ahammad, 2020). Logo, estas organizações passam a ser atrativas para potenciais candidatos como um lugar desejável para trabalhar. Por esse motivo, Ahmad e Daud (2016) afirmaram que o *employer branding* é a imagem que os *stakeholders* têm sobre a experiência do seu trabalho na organização. O *employer branding* parece aumentar a motivação e a moral dos colaboradores, logo as organizações devem alocar recursos suficientes para práticas de *employer branding*, para garantir que os colaboradores (tantos os potenciais, como os atuais) deem preferência, à organização.

Apesar da multiplicidade de definições de *employer branding*, os investigadores parecem concordar acerca da importância do mesmo para as organizações, uma vez que este pode funcionar como uma estratégia notável, para um melhor posicionamento no mercado, ter uma imagem de empregador fiável e atrativo para se trabalhar. Portanto, a finalidade do *employer branding* passa por aumentar a imagem positiva dos colaboradores acerca da organização, e a reconhecem como um “bom lugar para trabalhar” passando essa mensagem para o exterior, promovendo, dessa forma, a imagem organizacional e aumentando a sua atratividade. Além disso, pretende também que os colaboradores transmitam, os valores da organização, aos potenciais candidatos e assegurem que todos satisfazem os objetivos definidos, enquanto se promove o comprometimento dos mesmos com a organização (Sakka, & Ahammad, 2020). Deste

modo, as organizações que não reconhecem a importância do *employer branding*, e falham a sua implementação estratégica, tendem a estar em desvantagem, no mercado.

### *Employer Attractiveness* (Atratividade do empregador)

Com o conceito de *employer branding*, surgiu o conceito de *employer attractiveness* (atratividade do empregador ou da organização) que resulta da necessidade das estratégias de *employer branding*, tornarem a organização mais atrativa para os colaboradores. Logo, quanto mais a organização for considerada atrativa para trabalhar, melhor será o seu *employer branding* (Berthon et al., 2005).

Apesar dos conceitos *employer branding* e *employer attractiveness* estarem relacionados, existem diferenças. O *employer attractiveness* surgiu da comunicação e marca da organização, dos processos de recrutamento e das características da função, enquanto o *employer branding* é uma ferramenta de marketing cuja finalidade é salientar as características atrativas da organização, para o interior e exterior da mesma, para aumentar o interesse dos potenciais candidatos, e para que estes a vejam como a escolha crucial (Berthon et al., 2005).

Ehrhart e Ziegert (2005) definiram a *employer attractiveness* como os benefícios percebidos acerca de um emprego, numa organização, ou seja, uma organização empregadora é vista como atraente, quando faz os possíveis para que os potenciais candidatos considerem a organização como um bom local para se trabalhar.

Por sua vez, Berthon et al. (2005) definiram a *employer attractiveness* como os benefícios previstos, que um colaborador vê, se for trabalhar para a organização. É indispensável, nas situações em que atrair colaboradores talentosos é uma fonte de vantagem competitiva. Berthon et al. (2005) consideraram a atratividade da marca do empregador como um constructo multidimensional e que pode ser avaliada mediante o *interesse, o valor social, o valor económico, o desenvolvimento e a aplicação* que esta possa ter através de potenciais colaboradores. Berthon et al. (2005) expandiram o modelo de *employer branding* de Ambler e Barrow (1996), de três para cinco dimensões: (1) *Valor de interesse*: avalia se a *employer attractiveness* é influenciada por práticas de trabalho inovadoras, pela criatividade dos colaboradores, na produção de produtos novos, de maior qualidade e por um ambiente de trabalho agradável, ou seja, demonstra o nível de atração de um candidato por uma organização (esta dimensão resulta do aperfeiçoamento dos benefícios psicológicos, propostos por Ambler e Barrow (1996)); (2) *Valor social*: avalia se a *employer attractiveness* é afetada por um ambiente de trabalho saudável, favorável a boas relações interpessoais (esta dimensão resulta do aperfeiçoamento dos benefícios psicológicos, propostos por Ambler e Barrow (1996));

(3) *Valor económico*: avalia se a *employer attractiveness* é influenciada por uma remuneração acima da média, segurança no trabalho e oportunidades de promoção (esta dimensão resulta do aperfeiçoamento dos benefícios económicos, propostos por Ambler e Barrow (1996)); (4) *Valor desenvolvimento*: avalia se a *employer attractiveness* é influenciada pelo reconhecimento do empregador, pelo desenvolvimento da carreira profissional, como ponto de partida para oportunidades de emprego futuras (esta dimensão resulta do aperfeiçoamento dos benefícios funcionais de Ambler e Barrow (1996)), e; (5) *Valor aplicação*: avalia se a *employer attractiveness* é influenciada pela oportunidade de os colaboradores aplicarem e ensinarem o que sabem num ambiente orientado para o cliente e para ações humanitárias (esta dimensão resulta do aperfeiçoamento dos benefícios funcionais de Ambler e Barrow (1996)).

A *employer attractiveness* foi operacionalizada tendo em conta os fatores da atratividade, destacados pelos potenciais candidatos, ao escolherem um empregador (Berthon et al., 2005). Estes fatores são tidos em conta, pelos candidatos, em consonância com as suas necessidades e expectativas (Cable & Turban, 2001). Ainda assim, diversos autores propuseram abordagens diferentes para pesquisas sobre esses atributos. Por exemplo, Highhouse et al. (2003), sugeriu que os fatores de atratividade podem ser qualidades instrumentais e representativas, onde os candidatos se referem ao que a organização lhes oferece, e que é benéfico para eles (salário, horário flexível, localização, etc.) e que, por sua vez, para os empregadores representam aspetos intangíveis (prestígio, grau de inovação empresarial, cultura, etc.).

Independentemente de existirem diferentes formas de compreender a *employer attractiveness* e a sua operacionalização, todas elas se focam em identificar os fatores que levam possíveis candidatos a optarem por uma organização em detrimento de outras (Berthon et al., 2005).

Segundo Berthon et al. (2005), à medida que as organizações procuram atrair novos colaboradores, o impacto do *employer branding* aumentará e, apenas quando as organizações trabalharem para integrar esses fatores é que poderão competir, com sucesso, de modo a atrair talentos. Assim, a *employer attractiveness* parece conduzir ao *employer branding* (Berthon, et al., 2005).

O *employer branding* tem sido, consistentemente, associado à atração de talentos para as organizações (Ahmad, Khan, & Haque, 2020). Por exemplo, Chandrasekaran (2020) mostrou que as organizações que tinham na sua estratégia, práticas de *employer branding*, aumentavam a atração e retenção de talentos. Também, Arasanmi e Krishna (2019) evidenciaram a relação positiva entre o *employer branding* e a retenção de pessoas nas organizações. Com base nas evidências empíricas, definiu-se a seguinte hipótese:

**H1:** O *employer branding* tem uma relação, positiva e significativa, com a intenção de candidatura a um emprego.

**H1a:** O valor interesse tem uma relação, positiva e significativa, na intenção de se candidatar a uma oferta de emprego.

**H1b:** O valor social tem uma relação, positiva e significativa, na intenção de se candidatar a uma oferta de emprego.

**H1c:** O valor económico tem uma relação, positiva e significativa, na intenção de se candidatar a uma oferta de emprego.

**H1d:** O valor de desenvolvimento tem uma relação, positiva e significativa, na intenção de se candidatar a uma oferta de emprego.

**H1e:** O valor de aplicação tem uma relação, positiva e significativa, na intenção de se candidatar a uma oferta de emprego.

## Reputação Corporativa

Um conceito associado ao *employer branding* e à *employer attractiveness*, é o conceito de reputação corporativa. Organizações com reputações corporativas positivas tendem a ser mais atrativas para os candidatos, e podem afetar a decisão de um candidato em candidatar-se a uma oferta de emprego, pela imagem que têm da organização (Potgieter, & Doubell, 2020).

A reputação corporativa tem despertado o interesse de gestores e investigadores, desde a década de 90. Frombun e Shanley (1990) foram os pioneiros da investigação sobre reputação corporativa. Dada a multidisciplinaridade da mesma (e.g., Gestão de Recursos Humanos, Marketing, Administração, Sociologia e Contabilidade), não existe uma definição consensual sobre a mesma (Gosti & Wilson, 2001; Helm, 2005; Wartick, 2002). Para alguns investigadores, por exemplo Frombun e Shanley (1990), a reputação de uma organização representa um bem intangível, que gera resultados palpáveis e que pode influenciar, positivamente, o comportamento dos principais *stakeholders*. Logo, a reputação corporativa é representada pelas imagens desejadas e pela identidade da organização (Macêdo, et al., 2011).

Segundo Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993) o processo de seleção, por parte dos candidatos, em relação a uma organização, começa com uma avaliação da informação obtida através de fontes de recrutamento (e.g., publicidade, mensagens nas redes sociais, e através de amigos). Estas decisões são as primeiras, na procura de trabalho, e afetam todas as decisões subsequentes, alternativas e os resultados do processo de recrutamento e seleção (Gatewood, et al., 1993). Similarmente, Rynes, Bretz e Gerhart (1991) sugeriram que existe pouca quantidade de informação, que os candidatos recebem

no processo de recrutamento e seleção. Logo, as decisões iniciais de se candidatarem a uma oferta de emprego, são fortemente apoiadas em impressões genéricas da atratividade da organização. Frombun e Shanley (1990) mencionaram que a reputação corporativa é a habilidade, de uma organização, para responder às expectativas de múltiplos *stakeholders*, mediante critérios de julgamento, socialmente, elaborados e validados. Para Gotsi e Wilson (2001), a reputação corporativa resulta da avaliação de uma organização, por parte dos seus *stakeholders*, ao ponderar o conjunto de atributos organizacionais conquistados, ao longo do tempo. Essa perceção pode ser avaliada de forma geral, ou específica, como, por exemplo, dividindo-a em reputação corporativa financeira, reputação corporativa ambiental e reputação corporativa social.

Para Roberts e Dowling (2002), a reputação corporativa abrange um conjunto de atributos organizacionais, elaborados ao longo do tempo, que influenciam a forma como os *stakeholders* percebem a conduta corporativa da organização. Este conceito tem sido um agente pertinente no processo de gestão, pois fornece às organizações a discrepância competitiva essencial no contexto da globalização, e estimula a concorrência. Nesse sentido, alguns estudos (Frombun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2002; Thomaz & Brito, 2010) destacaram que a conquista e preservação de uma boa reputação, confere vantagens, perante os concorrentes, e melhora o seu desempenho.

Barnett, Jermier e Lafferty (2006), sugeriram que a reputação pode ser dividida em três tipos: (1) *Ativo*: caracteriza a reputação como um ativo intangível das organizações; (2) *Avaliação*: menciona que a reputação consiste num produto da avaliação moral dos *stakeholders*, e; (3) *Perceção*: compreende a reputação, a partir da perceção dos *stakeholders*, mais especificamente dos clientes da organização.

Visto que a reputação corporativa tem sido considerada como: a imagem da organização (a informação recebida pelos indivíduos sobre a organização, através da publicidade da organização e/ou das redes sociais) ou identidade da organização (alinhamento entre as perceções dos diferentes grupos, com a identidade da organização). Deste modo, a principal característica da identidade corporativa é que, esta parte de dentro da organização, para o exterior da mesma.

Por esse motivo, não podemos falar em reputação corporativa, sem abordar a imagem corporativa. A imagem corporativa pode ser adaptada, mas em nenhuma circunstância, pode ser controlada pela organização, uma vez que depende de diversos fatores externos (e.g., variação de mercado, imposições legais, cobertura mediática), e outras forças externas que influenciam a perceção sobre a organização (Barnett et al., 2006). Logo, uma vez que as organizações não conseguem controlar tudo o que é dito sobre si, aquilo que podem, e devem fazer, é estar atentas ao *feedback* que recebem, e analisar se a imagem idealizada, corresponde à imagem pretendida.

Assim, a reputação corporativa é um ativo intangível que, por vezes, está agregado a desempenhos financeiros superiores, é delineada a longo prazo, está sujeita e associada à avaliação da organização, e é feita pelos seus consumidores, fornecedores, colaboradores e parceiros. Portanto, quanto maior for a reputação de uma organização, maior será o orgulho dos candidatos em trabalhar nela (Edwards, 2010). A percepção da reputação da organização é relevante porque dá informação indispensável aos acionistas incluindo consumidores, investidores e potenciais candidatos (Fombrun, 1996).

Vários estudos mostraram que é tão importante a qualidade do talento, como os produtos que a organização comercializa, e que a capacidade da organização em recrutar novos talentos é proporcionada pela reputação organizacional (Gatewood et al., 1993; Rynes et al., 1991). Como resultado da crescente globalização do mercado de trabalho, atualmente, as organizações estão, cada vez mais, a explorar a imagem que representam, como empregador, e é fulcral que as estratégias de *branding* aplicadas aos seus produtos, sejam aplicadas à marca da organização. Neste sentido, o marketing externo do *employer branding* é vital para as organizações, pois parece desempenhar um papel importante no estabelecimento da reputação organizacional, como um empregador de qualidade, o que permite às organizações atrair pessoas mais qualificadas, para as posições que necessitam (Potgieter, & Doubell, 2020).

As organizações com boa reputação, são mais atrativas, aos olhos dos investidores, clientes, fornecedores, colaboradores e candidatos e conseguem assegurar mais facilmente a sua manutenção ao longo do tempo (Roberts & Dowling, 2002). Consequentemente, criar e manter uma boa reputação deve ser um objetivo para a organização, desde a sua fundação. Por esse motivo, Turban et al. (1998) procuram compreender a relação entre as percepções dos candidatos sobre os atributos do cargo e da organização com a atração dos candidatos, mostrando que quanto melhor a percepção sobre a organização, maior a atratividade sentida. Assim, Turban et al. (1998) concluíram que a reputação da organização tinha uma influência significativa para a atração de potenciais candidatos, ou seja, as organizações com melhor reputação, tendem a contratar os melhores candidatos (vulgarmente designados por talentos), pois podem ser mais seletivas, uma vez que têm mais hipóteses de escolha. Com base na literatura, definiu-se a seguinte hipótese:

**H2:** A reputação corporativa tem uma relação, positiva e significativa, com a intenção de se candidatar a um emprego.

## Intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego

Atualmente, as tendências apontam para o ganho de vantagem competitiva através da aposta no capital humano talentoso (Becker & Huselid, 2006; Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Duarte, Gomes, & Neves, 2014). Por conseguinte, recrutar o talento mais adequado às necessidades de uma organização, parece ser um aspeto crucial, que está a adotar uma posição estratégica, assumindo-se como uma prática que apoia e contribui para o desenvolvimento e crescimento das organizações (Duarte et al., 2014; Hatch & Dyer, 2004; Henkens, Remery, & Schippers, 2005).

Como resultado das propensões socioeconómicas, nomeadamente, o aumento da força laboral e da competitividade dos mercados (Highhouse et al., 2003), passou a haver por parte dos investigadores, um aumento do interesse sobre a questão da atração de candidatos às organizações (Gomes & Neves, 2011; Luce, Barber & Hillman, 2001).

Apoiados na evidência de que falhas no processo de recrutamento comprometem a qualidade dos colaboradores da organização, atrair eficazmente colaboradores tem sido visto como uma vantagem competitiva para as organizações (Kickul, 2001; Luce et al., 2001; Turban & Greening, 1997), pelo que compreender os fatores que conduzem à intenção de candidatura é fundamental para um recrutamento eficaz (Gomes & Neves, 2011).

Barber e Roehling (1993) sugeriram que a intenção de candidatura a uma oferta de emprego, tem a ver com o interesse pessoal, e é crucial para compreender as escolhas comportamentais dos candidatos.

Vários estudos (e.g., Cable & Judge, 1994; Gomes & Neves, 2011; Roberson, Collins & Oreg, 2005) têm procurado compreender as intenções de candidatura, e têm-se focado em três tipos de intenção: (1) a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego (desejo pessoal e de intenção de ação de submissão a uma oferta de emprego); (2) a intenção de perseguir um emprego (intenção de perseguir ativamente um emprego ou manter-se na lista de candidatos a uma oferta), e; (3) a intenção de aceitar um emprego (probabilidade de um candidato aceitar uma proposta de emprego, caso lhe seja oferecida). Estas duas últimas parecem ser as mais revelantes no processo de seleção.

Highhouse et al., (2003) procuraram compreender as intenções de candidatura num processo de recrutamento, e identificaram três componentes de atração organizacional: (1) atratividade da organização; (2) intenções face à organização, e; (3) prestígio da organização, que tem recebido mais atenção nas pesquisas sobre escolha organizacional. Segundo Highhouse et al. (2003), as intenções parecem mediar os efeitos da atratividade e do prestígio da organização, na escolha da organização enquanto entidade empregadora.

## Recrutamento e Seleção

Atualmente, as organizações, independentemente da sua dimensão, parecem enfrentar, cada vez mais, dificuldades na atração e na retenção de talentos (capital humano altamente qualificado), i.e., candidatos que tenham um perfil que se enquadre com os valores e cultura organizacional, de modo a obter vantagem competitiva perante a concorrência, pois o sucesso e a capacidade de sobrevivência das organizações depende diretamente dos indivíduos que nelas trabalham.

Mais do que atrair talentos, é importante que as organizações consigam retê-los para obterem vantagem competitiva. Este tipo de colaboradores, dotados com capacidades cruciais às organizações, têm necessidade de se desenvolver constantemente e de se sentir valorizados no seu local de trabalho, sendo estes fatores que contribuem para a sua retenção. Daí a gestão de talento ser, cada vez mais, uma ferramenta vantajosa para as organizações, sobretudo as que procuram obter uma posição de destaque no mercado onde atuam, o que faz com que o talento seja considerado um recurso valioso e altamente procurado.

Assim, para dar resposta a essas dificuldades, as organizações, além de pensarem nas estratégias de *employer branding*, têm de ser capazes de gerir os seus recursos humanos, de forma eficiente. Para tal, devem focar-se em identificar, atrair e reter os candidatos mais aptos, competitivos, e que correspondam às suas necessidades. Isso só poderá ser conseguido através de um recrutamento e seleção eficiente. Há uns anos atrás, o recrutamento e seleção, não tinha grande importância atribuída, por ser considerado uma componente das funções tradicionais de Recursos Humanos. Contudo, esta função foi-se desenvolvendo e, atualmente, evidencia contornos mais refinados, focados e estrategicamente orientados. Segundo Reis (2010), a área do recrutamento e seleção é cada vez mais estratégia e essencial nas organizações, na medida em que tem o desafio de encontrar os melhores profissionais (talentos) para as funções solicitadas, no menor espaço de tempo e com uma grande qualidade e assertividade.

### Recrutamento

O *employer branding* é considerado uma ferramenta estratégica de recrutamento eficaz, alinhado com a cultura organizacional, para atrair e reter colaboradores qualificados (Chhabra & Sharma, 2014) e, por isso, deve evidenciar todos os benefícios psicológicos, económicos e funcionais aos quais, os potenciais colaboradores associam a uma determinada organização (Ambler & Barrow, 1996; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Esses pontos de vista podem ajudar as organizações a criar um *employer branding*

atraente e competitivo. Consequentemente, as organizações com melhor *employer branding* tendem a atrair colaboradores mais talentosos.

Para Chiavenato (2005), o recrutamento engloba um conjunto de procedimentos que visam atrair os candidatos mais qualificados para ocupar cargos nas organizações, através de um sistema de informação que deve divulgar e oferecer ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretendem preencher e que, para ser eficaz deve atrair uma quantidade de candidatos suficientes, para dotar adequadamente o processo de seleção. É o procedimento no qual a Gestão de Recursos Humanos lida com os indivíduos, que não são colaboradores da organização e dos quais depende o futuro da organização, pois a qualidade do recrutamento influencia a qualidade dos recursos humanos. Logo, as decisões que se tomam, face à atração de candidatos, ajudam as organizações a alcançar um maior, e melhor universo de candidatos.

O processo de recrutamento abrange as seguintes fases: (1) identificação das necessidades de recrutamento; (2) análise e definição de funções; (3) prospeção interna e/ou externa; (4) definição de objetivos que o titular vai prosseguir; (5) definição de tarefas e responsabilidades, e; (6) triagem de candidatos (Bilhim, 2009; Camara et al., 2007; Taylor & Collins, 2000).

Segundo Peretti (2001), um processo de recrutamento inicia quando existe a necessidade de substituir um colaborador, ou na criação de um (ou mais) cargos novos (e.g., a criação de um novo departamento na organização). O recrutamento poder ser interno, externo ou misto. O *recrutamento interno* realiza-se dentro da organização com os seus colaboradores como candidatos, dando oportunidade aos colaboradores da organização. Pode ser feito através das seguintes modalidades: (1) transferência: promove a deslocação horizontal dos colaboradores, dentro da organização; (2) reconversão: o colaborador pode adquirir novas competências através da ocupação de um novo posto de trabalho e, é várias vezes utilizado para evitar o despedimento, e; (3) promoção: está interligada com a avaliação de desempenho e com a gestão de talentos (Chiavenato, 2005; Sousa, Gomes, Sanches & Duarte, 2006), favorecendo a promoção dos mais bem posicionados, nesses níveis. O *recrutamento externo* realiza-se com candidatos externos à organização, ou seja, candidatos espalhados pelo mercado de trabalho. Este tipo de recrutamento parece renovar a organização uma vez que traz ideias novas e inovação organizacional, ao mesmo tempo que renova a cultura organizacional e aumenta o capital intelectual (Coradini & Murini, 2009). Este pode ser realizado através de: (1) anúncio; (2) anteriores processos de recrutamento e seleção; (3) candidaturas espontâneas; (4) centro de emprego; (5) empresas especializadas (em recrutamento e seleção), (6) *head-hunting* ou pesquisa direta; (7) informal; (8) recrutamento académico, e; (9) *e-recruitment* (Recrutamento *online*) (Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Gomes & Cunha, 2015; Camara et al., 2007; Chiavenato, 2005; Peretti, 2001; Sousa et al., 2006). Por fim, o *recrutamento*

*misto* ocorre quando a organização recorre às práticas, quer do recrutamento interno, quer do recrutamento externo, simultaneamente. Nestes casos, a organização pode iniciar com o recrutamento interno, concluindo que nenhum dos seus colaboradores possui as características desejadas, socorrendo-se, posteriormente, do recrutamento externo. Ou a organização pode começar por procurar recrutar no exterior, concluindo que nenhum dos candidatos atraídos dispõe de melhores condições para preencher os cargos vagos, comparativamente a alguns dos seus atuais colaboradores. Ou seja, o recrutamento misto é caracterizado pela utilização das duas formas de recrutamento (Coradini & Murini, 2009).

Assim, o recrutamento é um processo que consiste num conjunto de técnicas, estratégias e procedimentos que têm como finalidade atrair um maior número de candidatos para responder aos requisitos da função pretendida. Seguidamente, a organização precisa de os seleccionar, de forma a identificar aqueles que tenham mais probabilidades de obter elevados desempenhos, e que permaneçam mais tempo na organização.

### Seleção

A seleção é o processo de escolha dos candidatos recrutados para o preenchimento de um cargo/função, visando dar à organização, a pessoa que reúna as melhores condições para desempenhar a função, aumentando, desta forma, a produtividade organizacional. Este processo de escolha deve ter um duplo sentido pois é necessário considerar os interesses da organização, e os interesses dos candidatos.

A seleção ocorre após o recrutamento e tem como objetivo escolher os candidatos que melhor se adequam ao perfil necessário da função, e que melhor satisfaçam as necessidades da organização, ou seja, a escolha “do Homem certo para o lugar certo”. Segundo Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Gomes e Cunha (2015), a seleção pode ser definida como “o processo através do qual as organizações escolhem os candidatos mais adequados ao desempenho de determinadas funções, depois de recrutadas/atraídas.” (Cunha et al., 2015, p. 230). Para Reis (2010), a seleção tem como principais objetivos a identificação de candidatos com qualificações profissionais adequadas aos requisitos da função, isto é, à descrição do cargo, considerando as características comportamentais, pessoais e técnicas que favoreçam a adaptação ao ambiente de trabalho.

Todo o processo de seleção deve ser bem delineado para que possíveis incidentes não prejudiquem o seu funcionamento. Não se deve apenas seleccionar para o preenchimento da vaga, mas sim escolher aqueles que poderão contribuir para a

organização a longo prazo, trabalhando em equipas flexíveis e motivadas para a formação/aprendizagem de novos conteúdos.

O processo de seleção abrange várias fases: (1) *preparação*: envolve a análise de funções e consiste em decidir quais as qualidades a procurar no candidato; (2) *seleção*: depois de recolhidas as informações sobre a função a preencher, é necessário escolher os métodos de seleção que serão utilizados, e; (3) *avaliação*: tem como objetivo avaliar a validade do processo de seleção (Smith & Robertson, 1993).

Já que as pessoas e funções diferem entre si, a seleção requer que se procure a harmonia entre pessoas e funções. Logo, esta deve ser encarada como um processo de comparação entre os requisitos necessários à função com as competências e características oferecidas pelos candidatos. Como tal, é necessário definir quais as técnicas de seleção mais adequadas para cada caso, sendo os métodos mais recorrentes: (1) *entrevista de seleção* (é o método mais utilizado por ser aplicável a qualquer função, pois permite o contacto direto com os candidatos e a eliminação de dúvidas que permanecem de fases anteriores do processo); (2) *análise curricular*; (3) *testes* (e.g. testes psicológicos; testes de personalidade; testes de aptidão física e testes de competências específicas), e; (4) *assessment centres* (Coradini & Murini, 2009; Reis, 2010; Salgado & Anderson, 2011; Sousa et al. 2006).

Assim, o recrutamento abrange todo o processo que sucede desde a decisão de preencher a vaga disponível, e averiguação de todos os candidatos que completam o perfil ideal para a mesma e reúnem as condições para fazer parte da organização. Por sua vez, a seleção consiste no processo de escolha dos finalistas do processo de recrutamento, na qual será tomada a decisão sobre qual dos candidatos irá preencher a vaga disponível. Assim sendo, podemos dizer que o recrutamento é quando candidato e empregador se conhecem e se estudam mutuamente, enquanto a seleção corresponde a um processo posterior, onde se irá escolher o candidato pretendido para o cargo.

Relação entre *employer branding*, reputação corporativa e intenção de candidatura a uma oferta de emprego

Atualmente, alguns autores (Almeida, 2009; Júnior, 2021) têm sugerido que os processos de seleção foram invertidos, pois há muitos casos onde são os candidatos a escolher os seus empregadores, principalmente aqueles com maior talento. Isto tem levado as organizações a competir para obter os melhores profissionais, razão pela qual além de se posicionarem adequadamente nas redes sociais, o *employer branding* tem-se tornado uma prioridade para as mesmas (Dolores, Gil-Gomez, Roltra-Badenes e Jabaloyes-Vivas, 2020).

Segundo Tanwar e Prasad (2016), o *employer branding* tem vindo a assumir maior preponderância na área dos recursos humanos, mais concretamente no recrutamento e na retenção dos colaboradores pois, os trabalhadores estão atentos ao mercado e, perante uma nova, e atraente oportunidade, tendem a trocar de organização. Portanto, as organizações devem ter conhecimento, da imagem que formam, aos olhos dos seus *stakeholders* (internos e externos), uma vez que, essa imagem afeta, igualmente, as percepções e atitudes dos seus colaboradores, bem como a dos potenciais candidatos (Christensen & Askegaard, 2001).

Tendo por base as evidências empíricas, é possível perceber que a atratividade organizacional, e o *employer branding* dependem de vários fatores que, por sua vez, vão influenciar as intenções de se candidatar a um emprego (Saini, Rai, & Chaudhary, 2014) Por exemplo, Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013) mostraram que determinados atributos organizacionais, nomeadamente o valor inovação e psicológico, eram preditores da reputação corporativa o que, por sua vez, influenciava a atração de potenciais colaboradores.

Assim, para perceber quais os fatores que influenciam a atratividade organizacional, têm sido feitos vários estudos (Gomes & Neves, 2011; Lievens & Highhouse, 2003; Kumari, Dutta, & Bhagat, 2020; Sivertzen et al., 20013; Turban & Greening, 1997), os quais mostraram que a atratividade, a imagem e a reputação de uma organização, pode influenciar significativamente, de modo positivo ou negativo, a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego.

Com base nas evidências empíricas, definiram-se as seguintes hipóteses (Figura 1):

**H3:** A reputação corporativa medeia a relação entre o *employer branding* e a intenção de se candidatar a um emprego.

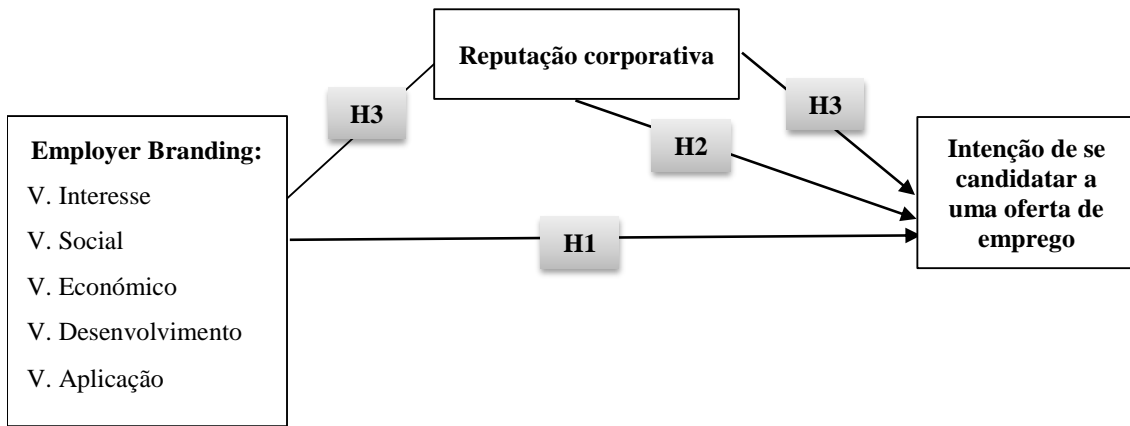
**H3a:** A reputação corporativa medeia a relação entre o valor interesse e a intenção de se candidatar a um emprego.

**H3b:** A reputação corporativa medeia a relação entre o valor social e a intenção de se candidatar a um emprego.

**H3c:** A reputação corporativa medeia a relação entre o valor económico e a intenção de se candidatar a um emprego.

**H3d:** A reputação corporativa medeia a relação entre o valor desenvolvimento e a intenção de se candidatar a um emprego.

**H3e:** A reputação corporativa medeia a relação entre o valor aplicação e a intenção de se candidatar a um emprego.



**Figura 1-** Modelo de Investigação: o papel mediador da reputação corporativa na relação entre o *employer branding* e a intenção de candidatura a uma oferta de emprego

**Fonte:** Elaboração própria

## CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

---

Para testar o modelo conceptual apresentado e as hipóteses, adotou-se a metodologia quantitativa, com recurso à aplicação de um inquérito por questionário, disponibilizado *online*.

### Amostra

A amostra do estudo foi não probabilística, por conveniência (Marôco & Bispo, 2006) e incluiu 225 participantes. A maioria dos participantes era do sexo feminino (76.9%), e tinha idades compreendidas entre os 18 e os 77 anos ( $M = 39.23$ ;  $DP = 12.56$ ). A área de residência com maior incidência de participantes foi Castelo Branco (35.6%). Contudo, é de salientar que, apesar do estudo se realizar em Portugal, houve participantes que residiam no Estrageiro (7.1%). Em termos de habilitações académicas, a maioria possuía licenciatura (53.3%), sendo a área de formação das Ciências Sociais aquela que mais se destacou, entre os respondentes.

### Procedimento

A técnica de investigação utilizada neste estudo foi o inquérito por questionário de autopreenchimento (anexo A), o qual foi inserido na plataforma Google Forms e disponibilizado *online*, nas redes sociais (*Facebook* e *WhatsApp*) e via *e-mail* para a lista de contactos pessoais. Foi explicado a todos os participantes que não existiam respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal é que contava. Para além disso, foi garantida a confidencialidade e o anonimato das suas respostas. A taxa de resposta foi 100% ( $N = 225$ ), uma vez que todos os questionários foram respondidos na sua totalidade.

### Instrumentos

Atratividade do Empregador - Para medir a *atratividade do empregador*, usaram-se os 25 itens da *Escala de Atratividade do Empregador* (EmpAt; Berthon et al., 2005). A escala avaliou os componentes da atratividade do empregador, divididos por cinco dimensões, cada uma composta por cinco itens: (1) *valor interesse* (revelou uma consistência de interna de .85; e.g., “Pertencer a uma organização com um ambiente de

trabalho entusiasmante”); (2) *valor social* (mostrou ter uma fiabilidade elevada (alfa de *Cronbach* = .82); e.g., “Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído”); (3) *valor económico* (alfa de *Cronbach* = .76; e.g., “Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado”); (4) *valor desenvolvimento* (apresentou um alfa de *Cronbach* de .76; e.g., “O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia”), e (5) *valor aplicação* (alfa de *Cronbach* = .75; e.g., . “Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade”). Os itens foram respondidos através de uma escala tipo *Likert*, de sete pontos (1 “Nada Importante”; 7 “Muito Importante”).

Intenção de se candidatar a uma Oferta de Emprego - Para medir a *intenção de se candidatar a uma oferta de emprego*, usou-se a escala de cinco itens de Highhouse et al. (2003). Esta pretendeu avaliar as intenções de candidatura em relação à organização (e.g., “Eu aceitaria uma oferta de trabalho desta organização”). Os itens foram respondidos através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que o 1 era considerado “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. A consistência interna foi .84.

Reputação Corporativa - Para medir a *reputação corporativa*, foi usada a escala de reputação corporativa (Turban et al., 1998). A escala incluía quatro itens (e.g., “Eu ouvi muitas coisas boas sobre esta organização”), respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 - “Discordo Totalmente”; 5 “Concordo Totalmente”). A consistência interna foi .92.

## Análises de dados

Inicialmente, começou por analisar-se a confiabilidade dos dados, recorrendo-se ao coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para apurar a consistência interna de cada uma das variáveis, e as análises descritivas das variáveis em estudo, bem como as suas correlações, através do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 25 (IBM® SPSS® *Statistics* versão 25) e à macro PROCESS (Hayes, 2018).

Posteriormente, para testar as hipóteses 1 e 2, recorreu-se à análise das correlações de Pearson das respetivas variáveis e, para testar as hipóteses 3, realizaram-se análises de mediações, através do modelo 4, da macro PROCESS no SPSS (Hayes,2018).

## CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### Análises descritivas das Variáveis do Modelo

#### Normalidade das Variáveis do Estudo

Com o intuito de garantir a qualidade dos dados e também da sua confiabilidade, realizaram-se várias análises preliminares, isto é, procurou saber-se se existiam *outliers*. Foi avaliada a normalidade de cada variável e observados os seus respetivos histogramas. Para além disso, foi realizada uma análise fatorial para cada construto e calculada a consistência interna dos respetivos itens.

#### Análises descritivas

A tabela 1 apresenta a estatística descritiva, juntamente com as correlações de Pearson e os índices de consistência interna das variáveis em estudo. Como se pode ver, todas as variáveis mostraram estar, significativamente, relacionadas entre si, e na direção esperada.

**Tabela 1-** Médias, desvio-padrões, correlações de Pearson e alfa de Cronbach das variáveis em estudo.

Variáveis	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1-Valor interesse <sup>1</sup>	6.20	.74	(.85)						
2- Valor social <sup>1</sup>	6.40	.62	.64**	(.82)					
3-Valor económico <sup>1</sup>	6.23	.71	.65**	.52**	(.76)				
4-Valor desenvolvimento <sup>1</sup>	6.42	.62	.63**	.65**	.60**	(.76)			
5-Valor aplicação <sup>1</sup>	6.04	.77	.73**	.58**	.59**	.62**	(.75)		
6-Reputação corporativa <sup>2</sup>	4.43	.69	.25**	.23**	.23**	.27**	.30**	(.92)	
7-Intenção de se candidatar a um emprego <sup>2</sup>	4.53	.63	.28**	.30**	.25**	.25**	.29**	.60**	(.84)

Nota:  $N = 225$ ; \*  $p < .05$  \*\*  $p < .001$ ; <sup>1</sup>Escala de 1 a 7; <sup>2</sup>Escala de 1 a 5; Os alfas de *Cronbach* estão entre parêntesis.

## Teste de Hipóteses

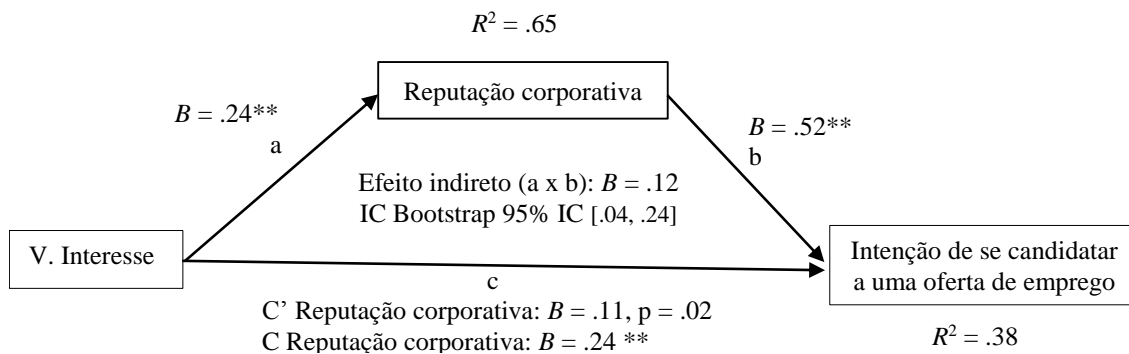
**Hipótese 1-** A hipótese 1 previa que o *employer branding* (valor interesse, o valor social, o valor económico, o valor desenvolvimento, e valor aplicação) tivesse uma relação positiva com a intenção de se candidatar a um emprego. Os resultados das correlações de Pearson (Tabela 1) mostraram que as dimensões do *employer branding* (valor interesse; valor social; valor económico; valor desenvolvimento, e; valor aplicação) estavam, positiva e significativamente, relacionadas com a intenção de se candidatar a um emprego ( $r_{(v.interesse)} = .28$ ;  $r_{(v.social)} = .30$ ;  $r_{(v.económico)} = .25$ ;  $r_{(v.desenvolvimento)} = .25$ ;  $r_{(v.aplicação)} = .29$ ,  $p = .001$ ). Apesar de serem considerados baixos, os índices de correlação foram aceitáveis ( $> .25$ ;  $< .30$ ). Desta forma, as hipóteses 1a, 1b, 1c, 1d e 1e foram suportadas pelos dados.

**Hipótese 2-** A hipótese 2 previa que a reputação corporativa teria uma relação, positiva e significativa, com a intenção de se candidatar a um emprego. Os resultados revelaram que a imagem da organização estava, positiva e significativamente, associada à intenção de se candidatar a um emprego ( $r = .60$ ,  $p = .001$ ). Neste caso, o nível de correlação foi considerado moderado. Como tal, os resultados suportaram a hipótese 2.

**Hipótese 3-** A hipótese 3 esperava que a reputação corporativa mediasse a relação entre o *employer branding* e a intenção de se candidatar a um emprego. Para testar as hipóteses 3a, 3b, 3c, 3d e 3e, conduziram-se cinco análises de mediação (modelo 4 do PROCESS; Hayes, 2018). A mediação é significativa quando a variável preditora ( $X = \textit{employer branding}$ ) influencia a variável critério ( $Y = \textit{intenção de se candidatar a um emprego}$ ) através da variável mediadora ( $M = \textit{reputação corporativa}$ ). O efeito total de X em Y representa o efeito total (c). O efeito direto de X em Y depois de se adicionar a variável mediadora (M) é c'. O efeito de X em M é o efeito a, e o efeito de M em Y (controlando o efeito de X) é o efeito b. O efeito indireto entre Y e X é definido como o efeito ab. Na maioria dos casos, o efeito indireto (ab) representa a diferença entre c e c' e, como tal, o efeito total (c) pode ser obtido como o somatório de c' e de ab. Por norma, temos uma mediação parcial, quando o valor efeito indireto (ab) é menor que o valor do efeito total (c) com o mesmo sinal.

A **hipótese 3a** previa que a relação entre o valor interesse e a intenção de se candidatar a um emprego fosse mediada pela reputação corporativa. De acordo com os resultados, o efeito indireto da reputação corporativa na relação entre o valor interesse e a intenção de se candidatar a um emprego foi .12, com IC 95% (.04, .24), indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise

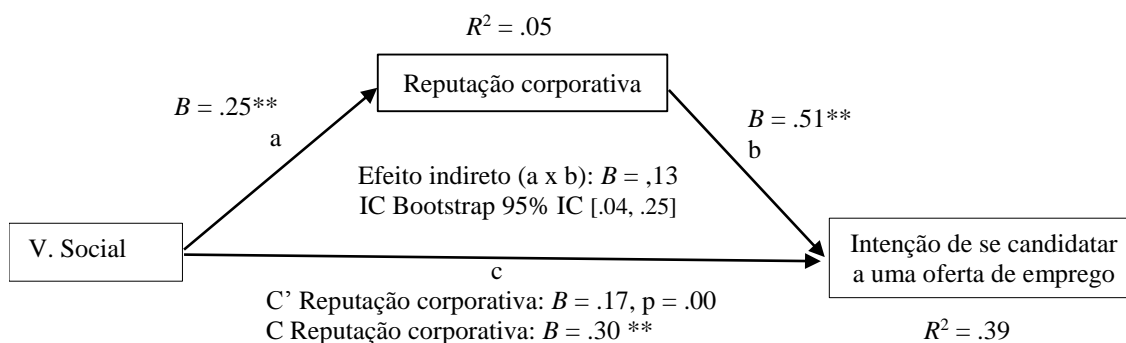
explicou 38% ( $R^2 = .38$ ) da variância da intenção de se candidatar a um emprego e foi significativo ( $p = .00$ ). A relação entre o valor interesse e a reputação corporativa (a;  $B = .24, p = .00$ ) e entre esta e a intenção de se candidatar a um emprego (b;  $B = .52, p = .00$ ) foi significativa. O efeito total (c;  $B = .24, p = .00$ ) entre o valor interesse e a intenção de se candidatar a um emprego também foi significativo. Após a introdução da reputação corporativa, o efeito do valor interesse, na intenção de se candidatar a um emprego, continuou a ser significativo (c';  $B = .12, p = .02$ ), revelando ser uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3a foi suportada pelos dados (ver figura 2).



$**p < .01$  (coeficientes de regressão não padronizados com 5000 amostras bootstrapped)

**Figura 2-** Modelo de mediação entre o valor interesse e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa

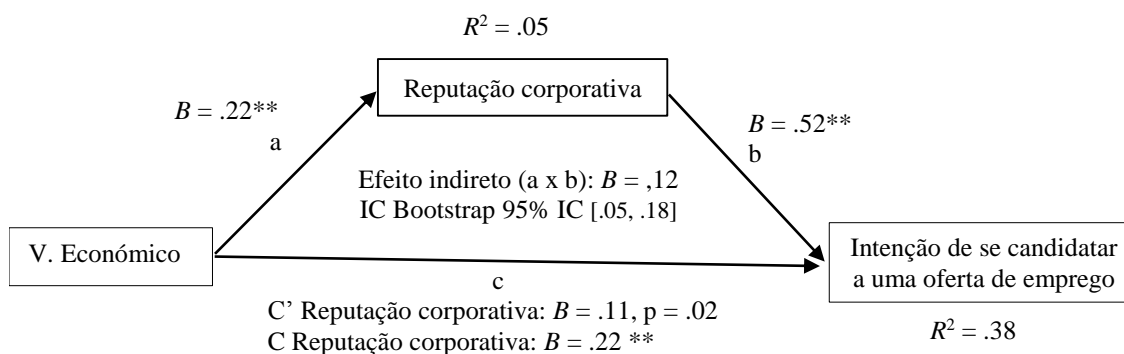
A **hipótese 3b** previa que a relação entre o valor social e a intenção de se candidatar a um emprego fosse mediada pela reputação corporativa. De acordo com os resultados, o efeito indireto da reputação corporativa na relação entre o valor social e a intenção de se candidatar a um emprego foi .13, com IC 95% (.04, .25), indicando um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo explicou 39% ( $R^2 = .39$ ) da variância da intenção de se candidatar a um emprego, e foi significativo ( $p = .00$ ). A relação entre o valor social e a reputação corporativa (a;  $B = .25, p = .00$ ), foi significativa, a relação entre a reputação corporativa e a intenção de se candidatar a um emprego (b;  $B = .51, p = .00$ ) e, o efeito total (c;  $B = .30, p = .00$ ) entre o valor social e a intenção de se candidatar a um emprego. Após a introdução da reputação corporativa, o efeito do valor social na intenção de se candidatar a um emprego continuou a ser significativo (c';  $B = .17, p = .00$ ), revelando ser uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3b foi suportada pelos dados (ver figura 3).



$**p < .01$  (coeficientes de regressão não padronizados com 5000 amostras bootstraped)

**Figura 3** - Modelo de mediação entre o valor social e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa

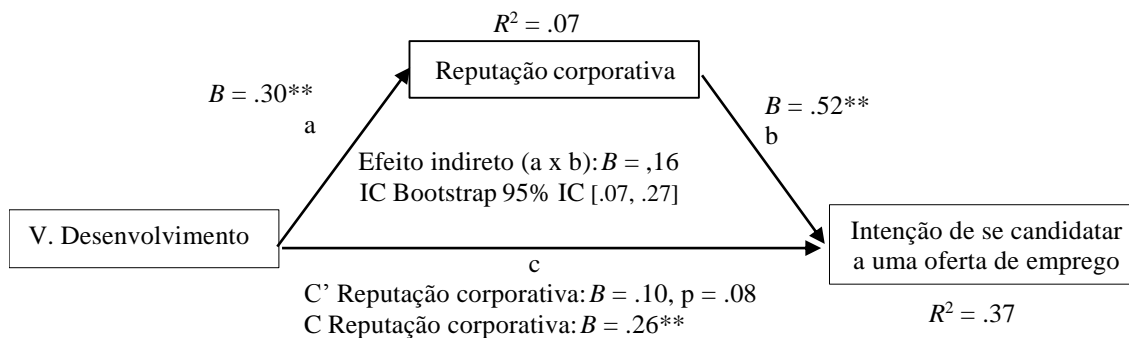
A **hipótese 3c** previa que a relação entre o valor económico e a intenção de se candidatar a um emprego fosse mediada pela reputação corporativa. De acordo com os resultados, o efeito indireto da reputação corporativa na relação entre o valor económico e a intenção de se candidatar a um emprego foi .12, com IC 95% (.05, .18), indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explicou 38% ( $R^2 = .38$ ) da variância da intenção de se candidatar a um emprego e foi significativo ( $p = .00$ ). A relação entre o valor económico e a reputação corporativa (a;  $B = .22, p = .00$ ) mostrou ser significativa e a relação entre a reputação corporativa e a intenção de se candidatar a um emprego (b;  $B = .52, p = .00$ ) também. O efeito total (c;  $B = .22, p = .00$ ) entre o valor económico e a intenção de se candidatar a um emprego também foi significativo. Após a introdução da reputação corporativa, o efeito do valor económico, na intenção de se candidatar a um emprego continuou a ser significativo (c';  $B = .10, p = .03$ ), revelando uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3c foi suportada pelos dados (ver figura 4).



$**p < .01$  (coeficientes de regressão não padronizados com 5000 amostras bootstraped)

**Figura 4-** Modelo de mediação entre o valor económico e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa

A **hipótese 3d** previa que a relação entre o valor desenvolvimento e a intenção de se candidatar a um emprego fosse mediada pela reputação corporativa. Os resultados da mediação mostraram que o efeito indireto da reputação corporativa na relação entre o valor desenvolvimento e a intenção de se candidatar a um emprego foi .16, com IC 95% (.07, .27), indicando um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explicou 37% ( $R^2 = .37$ ) da variância da intenção de se candidatar a um emprego e foi significativo ( $p = .00$ ). A relação entre o valor desenvolvimento e a reputação corporativa (a;  $B = .30, p = .00$ ) e a relação entre a reputação corporativa e a intenção de se candidatar a um emprego (b;  $B = .52, p = .00$ ) foi significativa. O efeito total (c;  $B = .26, p = .00$ ) entre o valor desenvolvimento e a intenção de se candidatar a um emprego foi significativo. Após a introdução da reputação corporativa, o efeito do valor desenvolvimento, na intenção de se candidatar a um emprego deixou de ser significativo (c';  $B = .10, p = .08$ ), revelando ser uma mediação total. Como tal, a hipótese 3d foi suportada pelos dados (ver figura 5).

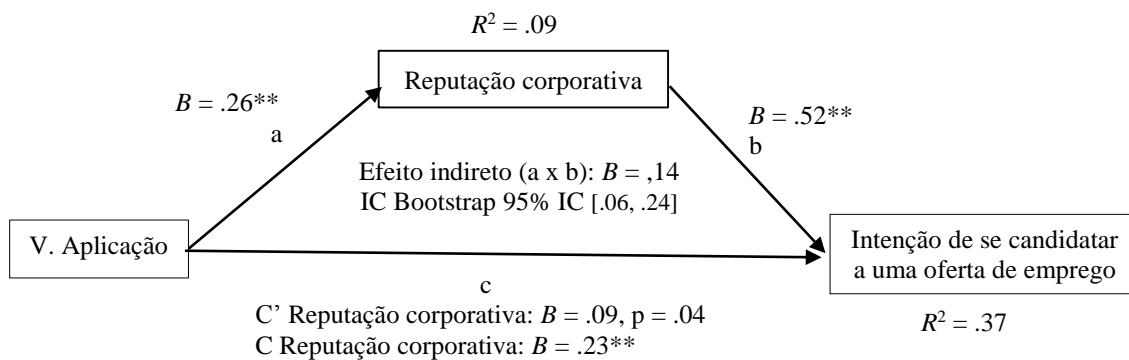


**\*\*** $p < .01$  (coeficientes de regressão não padronizados com 5000 amostras bootstrapped)

**Figura 5-** Modelo de mediação entre o valor desenvolvimento e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa

A **hipótese 3e** previa que a relação entre o valor aplicação e a intenção de se candidatar a um emprego fosse mediada pela reputação corporativa. Os resultados da mediação mostraram que o efeito indireto foi .14, com IC 95% (.06, .24), indicando um efeito indireto estatisticamente significativo. Para além disso, o modelo de análise explicou 37% ( $R^2 = .37$ ) da variância da intenção de se candidatar a um emprego e foi significativo ( $p = .00$ ). A relação entre o valor aplicação e a reputação corporativa (a;  $B = .26, p = .00$ ) e a relação entre esta e a intenção de se candidatar a um emprego (b;  $B =$

.52,  $p = .00$ ) foram significativas. O efeito total (c;  $B = .23$ ,  $p = .00$ ) entre o valor aplicação e a intenção de se candidatar a um emprego foi significativo. Após a introdução da reputação corporativa, o efeito do valor aplicação, na intenção de se candidatar a um emprego continuou a ser significativo (c';  $B = .09$   $p = .04$ ), revelando ser uma mediação parcial. Como tal, a hipótese 3e foi suportada pelos dados (ver figura 6).



$**p < .01$  (coeficientes de regressão não padronizados com 5000 amostras bootstraped)

**Figura 6-** Modelo de mediação entre o valor aplicação e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego através da reputação corporativa

## CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO, CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES, INVESTIGAÇÃO FUTURA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

---

### Discussão e Conclusão

O presente estudo tinha como objetivos; (1) analisar se o *employer branding* e a reputação corporativa influenciam a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego, e (2) testar o papel mediador da reputação corporativa na relação entre *employer branding* e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego.

A primeira hipótese esperava que o *employer branding* estivesse positivamente associado à intenção de candidatura a um emprego. Os resultados mostram que as cinco dimensões de *employer branding*, propostas por Berthon et al. (2005), estão positiva e significativamente relacionadas à intenção de se candidatar a um emprego. Assim, quanto maior for o *employer branding* de determinada organização, maior será a intenção de se candidatar a um emprego, nessa organização. Por conseguinte, podemos dizer que os resultados vão ao encontro aos resultados obtidos por Berthon et al. (2005), isto é, todas as dimensões do *employer branding* (*valor de interesse* (nível de atração de um potencial colaborador por uma organização); *valor social* (está relacionado com um ambiente de trabalho agradável e descontraído); *valor económico* (ligado a questões económicas, como o vencimento acima da média); *valor de desenvolvimento* (valorização do colaborador) e *valor de aplicação* (oportunidade do colaborador aplicar os seus conhecimentos em contexto organizacional)), parecem contar para a atração de candidatos para uma organização. Sivertzen, et al. (2013) mostraram também que o *employer branding* da organização aumentava a atratividade desta, junto de potenciais candidatos.

A hipótese 2 esperava que a reputação corporativa estivesse positivamente associada à intenção de candidatura a um emprego. Os resultados revelam que quanto melhor for a imagem da organização, no mercado de trabalho, maior será a intenção de se candidatar a um emprego. Ou seja, quanto maior for a reputação da organização, em termos de imagem acerca de local de trabalho, maior será a motivação dos candidatos em trabalhar nela (Edwards, 2010). Assim, os resultados são consistentes com as evidências empíricas. Por exemplo, Turban et al. (1998), mostrou que a reputação da organização tem uma forte influência em atrair potenciais candidatos. Também Saini, et al. (2014) mostraram que as organizações com melhor imagem no mercado, tinham maiores índices de intenção de candidatura a ofertas de emprego.

A hipótese 3 esperava que a reputação corporativa medeasse a relação entre o *employer branding* e a intenção de candidatura a uma oferta de emprego. Os resultados

evidenciam um efeito indireto estatisticamente significativo das cinco dimensões do *employer branding* na intenção de candidatura a uma oferta de emprego, através da reputação corporativa. Ou seja, o *employer branding* aumenta a reputação corporativa de uma organização que, por sua vez, vai aumentar a intenção de um indivíduo se candidatar a uma oferta de emprego. Este padrão de resultados foi evidenciado num estudo de Sivertzen, et al. (2013) que mostraram que algumas dimensões do *employer branding*, nomeadamente o valor psicológico, de aplicação e de inovação, influenciavam a reputação corporativa e, que esta estava positivamente associada à intenção de candidatura a uma oferta de emprego. Também Edwards (2010), na sua revisão sistemática de literatura evidenciou a relação entre as dimensões de *employer branding*, a reputação corporativa, e a atratividade organizacional junto de potenciais candidatos. Similarmente, Erlinda e Safitri (2020) mostraram que o *employer branding* e a atratividade organizacional eram antecedentes das intenções de candidatura a ofertas de emprego.

Os resultados do presente estudo suportam as hipóteses, portanto conclui-se que as cinco dimensões do *employer branding* têm impacto positivo na intenção de se candidatar a uma oferta de emprego (hipótese 1), que a reputação corporativa tem impacto positivo na intenção de se candidatar a uma oferta de emprego (hipótese 2) e que a reputação corporativa medeia a relação entre o *employer branding* e a intenção de se candidatar a um emprego (hipótese 3).

Assim, deve-se ter em consideração o quão importante é que as organizações se preocupem com as suas estratégias de *employer branding*, uma vez que estas vão influenciar a sua reputação corporativa que, por sua vez, influenciará a intenção de se candidatar a um emprego. Consequentemente, criar e manter uma boa reputação deve ser um objetivo para a organização, desde a sua fundação, para que os colaboradores, tenham uma boa imagem da mesma, enquanto entidade empregadora, e para que esta se torne na organização eleita por candidatos (Reis & Braga, 2016).

## Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Apesar das contribuições do presente estudo, este teve algumas limitações. A primeira limitação tem a ver com a dimensão da amostra (N = 225). Ainda que o número de participantes seja aceitável para investigação, é uma amostra de pequena dimensão, o que limita a generalização dos resultados. Ainda no que respeita à amostra, deve-se salientar o facto da maioria dos participantes estar a trabalhar (64%) e não estar à procura de emprego (60.9%), o que pode ter enviesado as respostas, por não estarem numa situação realista de procura de emprego.

Em segundo lugar, há que realçar o processo de amostragem - não probabilístico, por conveniência, ou seja, nem todos os indivíduos da população tinham a mesma probabilidade de integrar a amostra (Marôco & Bispo, 2006). Este fator pode ter impacto ao nível da representatividade da amostra, dado ser pouco provável que este método abranja todas as características da população (D'Oliveira, 2007).

Em terceiro lugar, a utilização de questionários *online* limita a interação com os inquiridos, podendo daí surgir a não compreensão de algumas questões, levando a respostas que não traduzem a realidade e/ou perceção dos mesmos.

Outra das limitações prende-se com o facto de o questionário ser composto por perguntas de auto-resposta, o que pode enviesar as respostas e levar ao enviesamento do método comum (MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Contudo, outros métodos não parecem ser, necessariamente, relevantes se a validade de construto for examinada (Conway & Lance, 2010). As propriedades psicométricas das medidas usadas, neste estudo, estão demonstradas na secção de resultados, e são consideradas satisfatórias.

Estudos futuros devem utilizar amostras de maiores dimensões e compostas por indivíduos à procura de emprego (e.g., desempregados e jovens à procura do emprego). Também seria interessante analisar outras variáveis pertinentes para a intenção de candidatura a uma oferta de emprego, como por exemplo, o uso de redes sociais e a sua influência sobre a reputação corporativa. Por fim, a combinação de diferentes métodos devia ser usada, em estudos futuros, para ultrapassar as limitações inerentes ao design transversal deste estudo (*cross-sectional*).

## Implicações Práticas

Hoje em dia, cada vez mais, as organizações enfrentam problemas ligados à atração e retenção de colaboradores, devido à escassez de competências-chave nos indivíduos, pelo que, o propósito do *employer branding* é desenvolver a marca corporativa, bem como a criação de uma relação ativa entre a organização e os colaboradores. Ou seja, transmite a “mensagem da imagem” que a organização possui e da sua reputação como empregador, influenciando potenciais, e atuais colaboradores.

Deste modo, tendo em conta o presente estudo, e as evidências empíricas, o *employer branding* pode atuar como uma ferramenta estratégica para a Gestão de Recursos Humanos, para cada organização que pretenda, atrair, recrutar, reter e envolver os talentosos, uma vez que o seu sucesso depende, do modo como a sua imagem é desenvolvida, comunicada e comercializada. Nesse sentido, o *employer branding* é um investimento prioritário, para o presente, e para o futuro, porque permite atrair os

melhores talentos para as organizações, permite gerir a marca da organização e melhor posicioná-la no mercado.

Tal como já foi referido anteriormente, os resultados demonstram que as cinco dimensões do *employer branding*, e a reputação corporativa tem impacto positivo na intenção de se candidatar a um emprego, e que a reputação medeia a relação entre o *employer branding* e a intenção de se candidatar a uma oferta de emprego. No mundo atual, onde os mercados são, cada vez mais, globalizados e competitivos, com novas entradas e saídas, todos os dias, e com uma luta constante para não ficar atrás da concorrência, é de extrema importância, atrair e reter os melhores candidatos (talentos).

Assim sendo, no que respeita ao nível prático, é fundamental que as organizações invistam no seu *employer branding*, para aumentar a atratividade do empregador, criar e manter uma boa reputação, para os atuais colaboradores e potenciais candidatos, para que tenham uma boa imagem da mesma, enquanto entidade empregadora. Logo, devem transmitir o que têm de único, de modo a captar potenciais candidatos, e reter os atuais colaboradores, para que se torne numa organização reconhecida por ser um bom local para trabalhar, aumentando assim a intenção de candidatura a uma oferta de emprego nessa organização. Para que, uma organização obtenha vantagem competitiva, o seu *employer branding* deve englobar a sua missão, visão e valores, políticas de compensação e incentivos, desenvolvimento de carreira, processos de gestão da e pela cultura, ambiente de trabalho, sistemas, e comportamentos da organização, com o principal propósito de reter e motivar os atuais colaboradores e atrair os potenciais.

Hoje em dia, não são só as organizações a escolher os candidatos, os candidatos também escolhem as organizações onde querem trabalhar, sendo que estes tendem a valorizar fatores que vão além do salário e da progressão na carreira, mas benefícios que tragam valor adicional à sua experiência profissional. Como tal, quanto mais diversificados forem os benefícios oferecidos (e.g. possibilidade de conciliar vida profissional e familiar; horários flexíveis, teletrabalho, creche para os filhos dos colaboradores; oferta de ginásio dentro da organização; folga no dia do seu aniversário; uma semana, ou um fim de semana oferecido pela organização, entre outros), maior será a capacidade, da organização, atrair e reter os mais talentosos, destacando-se das demais, e, ao mesmo tempo, ganhando vantagem competitiva perante as suas concorrentes.

Nesse sentido, e tendo em conta o atrás descrito, seguidamente são apresentadas algumas estratégias de *employer branding*, que poderão ser utilizadas para definir a reputação de uma organização enquanto empregadora e, assim aumentar a intenção dos candidatos se candidatarem a uma oferta de emprego. Primeiro, será relevante a organização criar estratégias digitais para fortalecer a marca (marketing digital). A estratégia digital é, quase, obrigatória nos tempos atuais, podendo ser usada tanto para recrutar talentos, como para reter os atuais colaboradores (e.g., criação de campanhas de

*Employer Branding* na internet, especialmente nas redes sociais como por exemplo, *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, compartilhar a cultura organizacional na página de carreiras; criar um *blog* corporativo que permita que os colaboradores participem por meio da produção de conteúdo; investir em vídeos e fotografias que mostrem o cotidiano da corporação, gravar depoimentos de colaboradores atuais para usar em campanhas de recrutamento e falar sobre os objetivos e o propósito da sua organização para atrair o candidato ideal, entre outros). Segundo, será pertinente criar um ambiente de trabalho agradável e saudável. Mais do que manter os espaços limpos e organizados, algumas medidas incluem criar um ambiente aberto ao diálogo, entender as necessidades dos colaboradores e desenvolver campanhas relacionadas para a saúde no trabalho, uma vez que, um bom ambiente de trabalho é uma forma de favorecer a produtividade, gerar o bem-estar para as pessoas que nele trabalham e permaneçam na organização. Em terceiro lugar, será importante valorizar o colaborador e reconhecer um serviço bem realizado, quando um trabalho é executado com excelência, o colaborador deve receber um elogio e um agradecimento pelo trabalho executado, porque assim fica mais motivado e produz mais. Em quarto lugar, é importante assegurar a comunicação. Comunicar é essencial para o *employer branding*, tal como entender os desejos e necessidades individuais, adotar o tipo de linguagem, de acordo com público-alvo (não utilizar o mesmo tipo de linguagem, quando comunicar com um técnico superior ou com um operário), estabelecer uma comunicação fluída, clara (para que a troca entre a organização e os colaboradores seja sempre muito eficaz) e saber escutar, são práticas que fazem toda a diferença. Se não existe um canal de comunicação facilitado e transparente na organização, não há como pensar numa cultura de trabalho positiva e atraente para os colaboradores, que fortaleça a integração entre as áreas e unifique o discurso interno para que os colaboradores se sintam mais à vontade para sugerir ideias, propor inovações, fazer críticas construtivas e ajudar no desenvolvimento de melhorias para a organização. Em quinto lugar, parece ser relevante investir em iniciativas de responsabilidade social e ambiental (e.g., projetos de voluntariado, apoio social e apoio às comunidades, e/ou garrafas de água reutilizáveis), uma vez que a sociedade, atualmente, está, cada vez mais, atenta às questões sociais e ambientais. Como tal, as organizações são, cada vez mais, incentivadas para assumir a responsabilidade ética e social, e de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Por último, participar em eventos externos, são ótimas oportunidades de ampliar o alcance da divulgação da marca, e para encontrar potenciais colaboradores. Estas podem ser atividades presenciais, como feiras e *workshops*, ou atividades *online*, como *webinars* e feiras digitais - estes espaços são igualmente importantes para mostrar o que a organização tem de melhor (e.g., as práticas de gestão, a inovação, a criatividade e os produtos).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21 (1), pp. 27-38.
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, pp. 690-698. doi:10.1016/S2212-5671(16)00086-1
- Almeida, W. (2009). *Captação e seleção de talentos: com foco em competências* (2.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, pp. 185–206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching Employer Branding. *The Career Development International*, 9(5), pp. 501-517.
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), pp. 845–856. doi:10.1037/0021-9010.78.5.845
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9 (1), pp. 26 - 38.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of management*, 32 (6), pp. 898-925.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited, 20, pp. 115-164. doi:10.1016/S0742-7301(01)20002-4
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), pp. 2244-2266.

- Cable, D., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), pp. 317–348. doi:10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727
- Camara, P. B., Guerra, P. b., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator (Recursos Humanos & Sucesso Empresarial)* (7.º ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard business review*, 79 (3), pp. 139-148.
- Chandrasekaran, S. (2020). Impact on employer branding through talent retention and motivation in insurance companies. *International Journal of Business*, 1 (1), pp. 54-61.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, pp. 48-60. doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas* (1.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited-A semiotic perspective. *European journal of Marketing*, 35, pp. 292-315.
- Coradin, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, 5, pp. 55-78. doi:https://doi.org/10.37778/sa.v5i1.1494
- Cunha, M. P., Rego, A., Marques, C. A., Cabral-Cardoso, C., Gomes, J. F., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3.ª, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações - Recomendações para a Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos* (2.ª ed.). Editora RH.
- Dolores, B.-C., Hermenegildo, G.-G., Raul, O.-B., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2020). Employer branding factors as promoters of. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, pp. 1-15.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. G. (2014). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants' responses. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12 (3), pp. 240-258. doi:10.1108/MRJIAM-11-2013-0532
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, pp. 901-919. doi:10.1177/0149206305279759

- Erlinda, F., & Safitri, R. (2020). The relationship between employer branding, corporate reputation, and recruitment web on intention to apply1. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 7 (8), pp. 1572-1583.
- Fombrun, C. F. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233-258.
- Gatewood, R., Gowan, M., & Lautenschlager, G. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal*, 36, pp. 414-427.
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Atratividade organizacional e intenções dos candidatos em potencial de se candidatarem. *Personnel Review*, 40, 684-699., pp. 684-699.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *An International Journal*.
- Gupta, R., Sahoo, S. K., & Sahoo, T. R. (2018). Employer Branding: A Tool For Employee Retention. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7, pp. 06-12.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 1155-1178.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2.<sup>a</sup> ed.). The Guilford Press.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. 8, pp. 95–109.
- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. (2005). Recruiting personnel in a tight labour market: An analysis of employers' behavior. *International Journal of Manpower*, 421-433, pp. 421-433.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), pp. 986-1001.
- Junior, G. J. (2021). O trabalhador de aplicativo de mobilidade urbana sob demanda: recrutamento, seleção e decisão. *Revista de Administração Unimep*, 19 (2), pp. 187-203.
- Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of small business management*, 39, pp. 320-335.

- Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (July de 2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14, pp. 89-100. doi:10.26573 / 2020.14.2.2
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2002). *Técnicas de Pesquisa* (5.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp. 407-440.
- Luce, R. A., Barber, A. E., & Hillman, A. J. (2001). Good Deeds and Misdeeds: A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness. *Business and Society*, 40, pp. 397-415.
- Macêdo, J. A., Cordeiro, J. F., Pereira, L. A., Filho, J. F., Torres, U. C., & Lopes, J. E. (2011). Responsabilidade Social e Reputação Corporativa: uma Investigação sobre a Percepção dos Stakeholders numa Concessionária de Energia Elétrica Nordestina. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5 (11), pp. 69-86.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88 (4), pp. 542-555.
- Marôco, J., & Bispo, R. (2006). *Estatística aplicada às Ciências Sociais e Humanas* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Ed. Climepsi.
- Mosley, R. W. (2007). Mosley, R. W. 2007. Customer experience, organizational culture and the. *Journal of Brand Manag*, 15, pp. 123-134. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Potgieter, A., & Doubell, M. (2020). The influence of Employer branding and Employees' personal branding on Corporate Branding and Corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, 15 (2).
- Reis , F. L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, pp. 103-116.
- Roberson, Q. M., Collins , C. J., & Oreg , S. (2005). The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant. *Journal of Business and Psychology*, 19, pp. 319-339. doi:org/10.1007/s10869-004-2231-1
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), pp. 1077-1093. doi:10.1002/smj.274

- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, J. B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology Journal*, *44*, pp. 487-521.
- Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, *21* (2), pp. 95-111.
- Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, *119*, pp. 354-363.
- Salgado, J., & Anderson, N. (2002). Cognitive and GMA Testing in the European Community: Issues and Evidence. *Human Performance*, *15*, pp. 75-96.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Smith, M., & Robertson, I. T. (1993). *Advances in selection and assessment*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e práticas* (10.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Lidel.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Obtido em junho de 2021, de <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, *17.3\_suppl*, pp. 186S-206S.
- Taylor, M., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. *Cornell University ILR School*. Obtido em agosto de 2021, de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568>
- Thomaz, J. C., & Brito, E. P. (2010). Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *Revista de administração contemporânea*, *14*, pp. 229-250.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal*, *40* (3), pp. 658-672. doi:10.2307/257057
- Turban, D., Forret, M., & Hendrickson, C. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, *52*(1), pp. 24-44. doi:10.1006/jvbe.1996.1555

- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business & Society*, 41(4), pp. 371-392. doi:10.1177/0007650302238774
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic management journal*, 9(5), pp. 443–454.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of marketing management*, 26(1-2), pp. 56-73. doi:org/10.1080/02672570903577091

## ANEXOS

---

### Anexo A- Questionário

## Employer Branding & Recrutamento

O presente estudo enquadra-se no desenvolvimento da Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, e tem como objetivo estudar os efeitos das condições de trabalho na atratividade da empresa.

Não há respostas certas, nem erradas, apenas queremos a sua opinião.

A sua participação é indispensável para o sucesso deste estudo.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo utilizados apenas para fins académicos.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Herminia Dias

**\*Obrigatório**

*Pular para a pergunta 1* *Pular para a pergunta 1*

### PARTE I

Todos nós quando procuramos uma organização para trabalhar valorizamos questões diferentes, assim peço-lhe que avalie a importância das dimensões abaixo na escolha de um potencial empregador/local para trabalhar. Considere a escala de 1 a 7, onde 1= Nada Importante e 7= Muito importante

1. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

2. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

3. A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

4. Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

5. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

6. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

7. A existência de boas relações com a chefia. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

8. A existência de boas relações com os colegas \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

9. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

10. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

11. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

12. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

13. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

14. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

15. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

16. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

17. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

18. Pertencer a uma organização onde terel oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

19. Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

20. Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

21. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

22. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

23. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

24. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

25. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

## PARTE II

Pense numa organização com intenção de Candidatura a uma Oferta de Emprego.

26. Indique qual: \*

\_\_\_\_\_

Relativamente às afirmações que se seguem indique o seu grau de concordância/discordância, tendo em conta a organização que indicou na questão anterior. Considere a escala de 1 a 5, onde 1=discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

27. Eu aceitaria uma oferta de trabalho desta organização. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

28. Eu faria desta organização uma das minhas primeiras escolhas enquanto empregadora. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. Se esta organização me convidasse para uma entrevista de emprego, eu iria. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

30. Eu faria um grande esforço para trabalhar nesta organização. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. Eu recomendaria esta organização a um amigo que está à procura emprego. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32. Organização com uma boa imagem pública. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

33. Organização com boa reputação \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

34. Eu ouvi muitas coisas boas sobre esta organização \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

35. Esta organização tem uma excelente reputação no campus. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

36. Os principais funcionários desta organização (por exemplo, seu CEO) são frequentemente citados em jornais ou revistas especializadas \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

37. Tenho visto notícias sobre esta organização (por exemplo, TV ou jornais) \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

38. Trabalhei em equipamentos ou produtos doados por esta organização \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

39. Esta organização patrocina bolsas de estudo na minha escola. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

40. Esta organização patrocina eventos (por exemplo, palestrantes, shows, eventos desportivos) no campus. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

41. Muitos ex-alunos desta escola vão trabalhar para esta organização. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

42. Os alunos que vão trabalhar para esta organização têm boas experiências. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

43. O corpo docente acha que esta organização é um bom lugar para trabalhar. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

44. Esta organização tem um bom relacionamento com o escritório de serviços de carreira \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

45. Tenho visto anúncios de empregos para esta organização no jornal da escola ou em folhetos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

46. Folhetos de recrutamento da organização ou site da Web me forneceram informações detalhadas sobre as oportunidades de emprego \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

47. Os folhetos de recrutamento desta organização chamaram minha atenção. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

48. Os anúncios de emprego me deram informações detalhadas sobre as vagas para as quais esta organização está recrutando \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

### PARTE III

#### Dados Sociodemográficos

49. Género: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

50. Idade (em anos): \*

---

51. Estado Civil \*

*Marcar apenas uma oval.*

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

52. Área de Residência \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Açores
- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Leiria
- Lisboa
- Madeira
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Viseu
- Outro Local

53. Habilitações Literárias: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Inferior ao 4º ano de escolaridade
- 1º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano)
- Ensino Secundário (12.º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

54. Área de Formação (por exemplo, Gestão de Recursos Humanos): \*

---

55. Profissão: \*

*Marcar apenas uma oval.*

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

56. Está neste momento a trabalhar para alguma organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**Se respondeu "Sim" à questão anterior, indique:**

57. Qual o setor da organização onde trabalha?

\_\_\_\_\_

58. Qual a função?

\_\_\_\_\_

59. Há quanto tempo está na organização?

\_\_\_\_\_

60. Está neste momento à procura de uma organização para trabalhar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**Mensagem de confirmação:**

A sua resposta foi registada

Muito obrigada pelo tempo despendido!.

