

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Ana Carolina Laranjeira Alves

A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o *Employer Branding*  
com a Atratividade Organizacional

A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o *Employer Branding* com a Atratividade Organizacional

Ana Carolina Laranjeira Alves

ISCAC | 2019

Coimbra, Outubro de 2019





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Ana Carolina Laranjeira Alves

A relação das Fontes de Informação de Recrutamento e o  
*Employer Branding* com a Atratividade Organizacional

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação do Professor António Calheiros.

Coimbra, Outubro de 2019

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização de uma dissertação de mestrado é marcada por um longo caminho de aprendizagens múltiplas, inúmeros desafios e alguns percalços. Apesar de ser também um processo solitário, o apoio e o contributo de várias pessoas foram indispensáveis para concluir este trabalho.

Ao Professor António Calheiros pela orientação exemplar, pelo total apoio e disponibilidade, pelos conhecimentos científicos transmitidos, pelas sugestões e opiniões críticas, pelo interesse, dedicação e generosidade permanentes e pelas palavras de incentivo.

Ao meu namorado pela compreensão e apoio incansáveis, pelas inúmeras trocas de impressões e comentários sobre este trabalho, pelos desabafos e conversas que me faziam “carregar baterias”.

Aos meus avós paternos por todas palavras de encorajamento e por acreditarem sempre em mim.

À minha mãe pelo apoio e preocupação com que sempre acompanhou a realização deste trabalho.

Às minhas tias, primas e primo pelo companheirismo e alegria constantes.

A todos aqueles, que tanto contribuíram intelectual e emocionalmente para a concretização deste trabalho, o meu mais sincero e sentido agradecimento.

## **RESUMO**

O presente estudo pretende compreender quais os fatores que mais estão relacionados com a percepção da atratividade das organizações, focando-se em dois elementos distintos: o *Employer Branding*, resultante das decisões e ações das organizações, e as Fontes de Informação de Recrutamento utilizadas pelos candidatos na sua procura de emprego. Através da aplicação de um questionário a 182 pessoas, identificaram-se um conjunto de relações relevantes entre os conceitos em análise. Todos os componentes do *Employer Branding* estavam associados à Atratividade Organizacional. As notícias de imprensa (tanto negativas como positivas) estão correlacionadas com a Atratividade Organizacional, assim como o boca-a-boca negativo.

Palavras-chave: Fontes de Informação de Recrutamento, *Employer Branding*, Atratividade Organizacional

## **ABSTRACT**

The present study aims at understanding better two factors associated with Organizational Attractiveness: Employer Branding (resulting from decisions made by organizations) and Recruitment Information Sources used by candidates when looking for new jobs. Through the application of a questionnaire to 182 professionals, it was verified that all components of Employer Branding were correlated with Organizational Attractiveness. Concerning Recruitment Information Sources, only media (both positive and negative) and negative word of mouth were correlated with Organizational Attractiveness.

Keywords: Recruitment Information Sources, Employer Branding, Organizational Attractiveness

# ÍNDICE GERAL

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO .....                                       | 1  |
| 1 CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA .....             | 3  |
| 1.1 Recrutamento .....                                 | 3  |
| 1.1.1 Conceito e importância do Recrutamento .....     | 3  |
| 1.2 Fontes de Informação .....                         | 7  |
| 1.2.1 Publicidade .....                                | 8  |
| 1.2.2 Eventos .....                                    | 9  |
| 1.2.3 Boca-a-boca .....                                | 10 |
| 1.2.4 Notícias de Imprensa .....                       | 11 |
| 1.3 <i>Employer Branding</i> .....                     | 12 |
| 1.3.1 Conceito de <i>Employer Branding</i> .....       | 12 |
| 1.3.2 Modelos de <i>Employer Branding</i> .....        | 15 |
| 1.3.3 Impactos do <i>Employer Branding</i> .....       | 17 |
| 1.3.4 <i>Employee Value Proposition (E.V.P.)</i> ..... | 20 |
| 1.4 Atratividade Organizacional .....                  | 24 |
| 1.4.1 Conceito de Atratividade Organizacional .....    | 24 |
| 1.4.2 Componentes da Atratividade Organizacional ..... | 25 |
| 1.4.3 Características Organizacionais .....            | 27 |
| 2 CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPÍRICO .....                   | 29 |
| 2.1 Objetivos da investigação e Hipóteses .....        | 29 |
| 2.1.1 Objetivos .....                                  | 29 |
| 2.1.2 Hipóteses .....                                  | 29 |
| 2.2 Metodologia .....                                  | 38 |
| 2.2.1 Natureza da pesquisa e Procedimentos .....       | 38 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.2.2 | Instrumentos .....  | 38 |
| 3     | CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE RESULTADOS .....  | 44 |
| 3.1   | Caracterização da amostra .....   | 44 |
| 3.2   | Confiabilidade dos Instrumentos de Medição .....  | 46 |
| 3.3   | Validação das Hipóteses.....  | 49 |
| 3.4   | Discussão de Resultados.....  | 57 |
|       | CONCLUSÃO .....   | 64 |
|       | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 67 |
|       | APÊNDICES.....  | 79 |
|       | APÊNDICE 1. Questionário: A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e do <i>Employer Branding</i> com a Atratividade Organizacional. .... | 80 |

## ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 2.1 Escala de medição das fontes de informação de recrutamento nas organizações.....                             | 39 |
| Tabela 2.2 - Escala de medição dos níveis de EB nas organizações.....   | 41 |
| Tabela 2.3 - Escala de medição da atratividade das organizações.....  | 43 |
| Tabela 3.1 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente de Alfa de Cronbach.<br>.....                      | 46 |
| Tabela 3.2 - Fiabilidade da escala das Fontes de Informação de Recrutamento. ....                                       | 47 |
| Tabela 3.3 - Fiabilidade da escala de <i>Employer Branding</i> . ....   | 48 |
| Tabela 3.4 - Fiabilidade da escala da Atratividade Organizacional. ....   | 49 |
| Tabela 3.5 - Correlações entre as variáveis de Fontes de Informação de Recrutamento e Atratividade Organizacional. .... | 49 |
| Tabela 3.6 - Correlações entre as variáveis de <i>Employer Branding</i> e Atratividade Organizacional. ....             | 51 |
| Tabela 3.7 - Correlações entre as variáveis de <i>Employer Branding</i> e Fontes de Informação de Recrutamento.....     | 53 |
| Tabela 3.8 - Correlações entre as variáveis de Género e as Fontes de Informação de Recrutamento. ....                   | 54 |
| Tabela 3.9 - Correlações entre as variáveis de Género e as dimensões de <i>Employer Branding</i> . ....                 | 55 |
| Tabela 3.10 - Correlações entre as variáveis de Idade e Fontes de Informação de Recrutamento. ....                      | 55 |
| Tabela 3.11 - Correlações entre as variáveis de Idade e <i>Employer Branding</i> . ....                                 | 56 |
| Tabela 3.12 - Correlações entre as variáveis de Escolaridade e Fontes de Informação de Recrutamento. ....               | 56 |
| Tabela 3.13 - Correlações entre as variáveis de Escolaridade e <i>Employer Branding</i> . ....                          | 57 |
| Gráfico 3.1 Idade. ....   | 44 |

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 3.2 - Género.....              | 44 |
| Gráfico 3.3 - Estado civil. ....       | 45 |
| Gráfico 3.4 - Zona de residência.....  | 45 |
| Gráfico 3.5 - Situação de emprego..... | 45 |
| Gráfico 3.6 - Escolaridade. ....       | 46 |
| Gráfico 3.7 - Antiguidade. ....        | 46 |

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AO – Atratividade Organizacional

EB – *Employer Branding*

EVP - *Employee Value Proposition*

FIR – Fontes de Informação de Recrutamento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MI – Marketing Interno

PME'S – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

## **INTRODUÇÃO**

O objetivo primordial desta investigação passa por compreender quais os fatores que mais estão relacionados com a percepção da atratividade das organizações, focando-se em dois elementos distintos: o *Employer Branding* (EB), resultante das decisões e ações das organizações, e as Fontes de Informação de Recrutamento utilizadas pelos candidatos na sua procura de emprego, visto que não existem estudos relevantes que relacionem estas três temáticas. Contudo, é também objetivo deste estudo, compreender quais as fontes de informação mais eficazes na atração de candidatos; perceber quais os elementos do EB que mais se relacionam com a percepção de atratividade das organizações; e ainda, identificar relações entre os elementos de EB mais valorizados pelos candidatos e as fontes de informação que utilizam.

Para sobrevivência das organizações é crucial que estas consigam atrair e reter pessoas com talento (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). Como tal, é importante perceber quais os fatores que podem ajudar na atração inicial dos candidatos. Em consequência, as fontes de informação foram consideradas um dos principais fatores que podem ajudar neste sentido (Zotolli & Wanous, 2000 citado por Hoye, 2012), bem como o EB.

O termo EB foi introduzido por Ambler e Barrow em 1996, nas áreas do Marketing e dos Recursos Humanos (RH) (Ambler & Barrow, 1996). Segundo Backhaus (2016), este tema já conta com mais de 600 artigos publicados desde 2004 na EBDCO, mais de 24.000 artigos estão disponíveis no Google Académico e, no mesmo ano, segundo a autora, uma pesquisa no Google sobre o conceito alcançou 3.000 acessos sendo que “hoje esse número é bem superior a 3 milhões”. Ora, perante estes números é possível verificar que o EB é um tema de interesse para a realização de estudos académicos e que também tem vindo a chamar a atenção dos profissionais de RH (Backhaus, 2016).

Este trabalho inicia-se com o enquadramento teórico dos conceitos analisados no primeiro capítulo. São abordados o conceito do recrutamento bem como a sua importância e ainda, as fontes de informação. É feita a apresentação do conceito de EB, dos modelos, impactos e ainda a *Employee Value Proposition* (EVP). Por fim, é explanado o conceito da Atratividade Organizacional, os seus componentes e as características organizacionais. O segundo capítulo prende-se com o estudo empírico onde são apresentados os objetivos, a metodologia assim como as hipóteses e o questionário utilizado para as testar. Posteriormente, no terceiro capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, não esquecendo as limitações, contribuições para a gestão e algumas sugestões para estudos futuros que são clarificados na conclusão do trabalho.

## **1 CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA**

No capítulo que se segue, são apresentadas informações relevantes para o estudo do tema proposto, tendo por base a revisão de diversas literaturas relacionadas com a área da Gestão dos Recursos Humanos (GRH), mais especificamente, com as Fontes de Informação de Recrutamento, o *Employer Branding* e com a Atratividade Organizacional.

### **1.1 Recrutamento**

#### **1.1.1 Conceito e importância do Recrutamento**

Cada vez mais autores (Flores e Castanheira, 2015; Hoye, 2013; Champman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005) afirmam que as pessoas são o capital mais valioso das empresas. “A gestão dos Recursos Humanos nem sempre é pacífica. Mas a verdade é que nenhuma estrutura que desvalorize os colaboradores terá sucesso num mercado global e competitivo” (Flores e Castanheira, 2015). A crescente valorização do fator humano nas organizações, onde o papel das pessoas é destacado, leva as empresas a procurarem “talentos profissionais com potencial e capacidades que lhes permitam desenvolver e crescer” e que, ao mesmo tempo, se revejam na missão, visão, valores e objetivos organizacionais (Silvério, 2017: 8-9). Também para Cunha et al. (2010), as pessoas são o “ativo mais importante” e apresentam-se como o “fator chave” que sustenta o sucesso organizacional.

A GRH “é processo global de gestão das pessoas nas organizações” (Kulik, 2004: 3), caracterizado pelo desenvolvimento de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho” dos colaboradores com a finalidade de fomentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Cunha et al., 2010: 58). Estas práticas visam atrair, desenvolver e reter o capital humano através dos processos de recrutamento e seleção de excelência, mas também com base num

sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências atrativas (Sousa et al. 2006).

Sendo as pessoas consideradas uma mais-valia, o recrutamento é fundamental, uma vez que a sua principal função é encaminhar para a organização os talentos necessários (Rynes & Barber, 1989; Hoye & Lievens, 2009). Apesar da instabilidade económica, o papel do recrutamento mantém a sua importância no ambiente organizacional. Hoye e Lievens (2009) apontam três motivos: (1) existirão sempre vagas difíceis de preencher e, por esse motivo, as organizações devem “competir ferozmente” para conquistar os candidatos com o potencial pretendido ainda que num mercado de trabalho débil (Ployhart, 2006); (2) os candidatos mais talentosos continuam a ter ao seu dispor “opções suficientes para investigar e comparar criticamente potenciais empregadores”. Assim sendo, as organizações que pretenderem agarrar estes candidatos de alto potencial “não têm escolha senão participar na guerra por talentos” (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005); e, (3) devido às tendências da demografia, marcada por uma oferta reduzida de trabalhadores jovens e reformas entre os *Baby Boomers*, o recrutamento terá um papel ainda mais relevante no futuro (Saks, 2005). As centenas de artigos e livros são reveladores da relevância desde conceito (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). Como tal, Michel (2007) enfatiza a importância do recrutamento, defendendo que é o ponto de partida para o gestor verificar se um candidato tem ou não o perfil desejado para preencher a vaga na organização. Ou seja, o recrutamento é a condição para a escolha da pessoa certa para o cargo adequado. O autor refere ainda que, um recrutamento adequado assegura não só uma gestão otimizada que promove o sucesso da empresa, como também a rotatividade de pessoas e o alcance de melhores resultados com “pessoas mais eficientes e comprometidas com os ideais da organização”. É neste sentido que Chiavenato (2004) diz que a exigência preconizada pelas organizações é “uma alternativa de sobrevivência” que pode ser conseguida através do investimento em recrutamento, formação e desenvolvimento de pessoas. Ainda assim, as organizações

necessitam de aprender a atrair candidatos, uma vez que Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2011) acreditam que, na medida em que os fatores demográficos e económicos criam uma “guerra por talentos”, o recrutamento de candidatos qualificados poderá ser cada vez mais moroso.

O recrutamento pode ser definido como “o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Chiavenato, 1992). Isto implica que o anúncio relativo à vaga que se encontra por preencher seja atrativo dado que é seu objetivo despertar no candidato o desejo de conquistar esse cargo (Araújo & Dias, 2008). Mais tarde, Taylor e Collins (2000: 306) esclarecem a definição deste conceito, apresentando-o como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”. Ou seja, o recrutamento não se resume à publicação de um anúncio de divulgação das vagas existentes.

No ponto de vista de Cable e Turban (2001: 133), o primeiro passo para um recrutamento bem-sucedido é fazer os candidatos notar a existência da empresa e depois convencê-los de certas crenças sobre a mesma. Assim, as organizações que pretendem recrutar devem ter em conta a imagem que transmitem para potenciais colaboradores e reunir esforços capazes de atrair “os melhores ajustes pessoa-organização” (Davies et al., 2004). Isto significa que para um recrutamento mais eficaz, as organizações devem, entre outras coisas, realçar as informações de ajustamento (entre a pessoa e a organização), revelar detalhes sobre si e sobre o cargo e criar uma campanha de recrutamento única, consistente e coerente (Ployhart, 2006: 875-876). Contudo, captar e reter talentos requer o desenvolvimento de operações a pensar no futuro e não apenas no presente (Coradini & Murini, 2009). A capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo: dificuldade para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes pois agregam inúmeras competências difíceis de ser encontradas numa só

pessoa (Gramigna, 2002: 11). Isto demonstra que a gestão de talentos, apesar de estar cada vez mais debatida e adotada por organizações modernas, requer uma atuação integrada dos RH, aliado ao foco nas estratégias organizacionais e nas competências (Almeida, 2004: 107).

Percebida a magnitude deste conceito importa explicitar as fases que caracterizam o processo de recrutamento. Antes de mais, o processo recrutamento tem início a partir de uma necessidade interna da organização na contratação de novos profissionais (Coradini & Murini, 2009). Como tal, é essencial que este processo seja devidamente planeado e organizado para que seja possível responder com qualidade à necessidade levantada pela organização (Ferreira, 2017). Primeiramente, é realizado um pedido de recrutamento ao departamento de RH que deve anunciar a necessidade de preenchimento de uma vaga e onde devem estar também descritos alguns elementos como por exemplo, cargo, remuneração, área de destino, pré-requisitos (experiência, escolaridade, conhecimentos técnicos e específicos, etc), tipo de contrato de trabalho (por exemplo, prestação de serviços) e motivo da contratação (Abrapp, 2015); De seguida é elaborada a análise e descrição de funções, tal como o perfil de competências. A análise de funções serve para identificar o perfil da pessoa mais adequada para ocupar uma função (Calheiros, 2019). Esta fase é essencial pois é a base de qualquer sistema de RH uma vez que oferece dados relevantes para as diversas práticas ou subsistemas de gestão de pessoas (Ferreira, 2017). Além disso, presta informações relativas à função, designadamente, as responsabilidades, aptidões, competências e conhecimentos, coadjuvadas do perfil pretendido para o desempenho da função (Viegas 2013); A terceira fase diz respeito à escolha das fontes de recrutamento, nomeadamente, recrutamento interno ou externo, que serão abordados no ponto seguinte. É aqui que os potenciais colaboradores podem ser “descobertos dentro ou fora da organização” (Ferreira, 2017); Segue-se a triagem das candidaturas e a escolha dos métodos de seleção onde são escolhidos os candidatos com o perfil mais próximo do pretendido. Após esta triagem deve-se analisar os instrumentos de avaliação dos

candidatos para este processo, que podem ser, o *Curriculum Vitae*, a entrevista, testes psicotécnicos, testes de personalidade, provas de conhecimento, *assessment centres* e testes de integridade (Ferreira, 2017; Calheiros, 2019); A quinta fase é a da tomada de decisão onde, findas as etapas anteriores, é necessário tomar a decisão sobre quem vai iniciar o seu percurso profissional na organização; Por fim, é necessário criar condições para um bom acolhimento e integração dos selecionados de maneira a que estes se sintam rapidamente membros da organização.

## **1.2 Fontes de Informação**

Como já vimos, o recrutamento é o “processo de procura e atração de candidatos” (Ferreira, 2017). Assim, e no que concerne aos tipos de recrutamento, as organizações podem optar pelo interno ou pelo externo (Cunha et al., 2010: 200; Calheiros, 2019: 35). O recrutamento interno é quando os membros internos são aproveitados para preencher os lugares dentro das organizações, ou seja, “por interesse da organização, ou por interesse deles, porque adquiriram competências que lhes permitem serem melhor aproveitados noutras posições mostram disponibilidade para se movimentarem” (Bártolo-Ribeiro, 2007). Assim, este tipo de recrutamento privilegia os seus próprios colaboradores, cujo processo promove o seu aperfeiçoamento “devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pela oportunidade oferecida a colaboradores já comprometidos e fiéis aos objetivos organizacionais” (França, 2006: 31). Por outro lado, o recrutamento externo pauta-se pelo recrutamento a membros exteriores à organização, ou seja, que não têm qualquer vínculo com a mesma. Estes podem ser desempregados, indivíduos à procura do primeiro emprego e até mesmo membros de outras organizações (Cunha et al., 2010). É importante compreender que fatores influenciam a atração inicial dos candidatos, dado que se não forem atraídos nesta primeira fase, o processo de recrutamento ficará

comprometido e não entrarão na organização (G. V. Hoye, 2012). Por conseguinte, a fonte pela qual os candidatos recebem informações sobre uma vaga de emprego é considerado um dos fatores que pode ter impacto na sua atração inicial (G. V. Hoye, 2012).

Desta forma, o estudo liderado por Cable e Turban (2001) concluiu que “a atração organizacional pode ser influenciada por informações organizacionais” provenientes de vários tipos de fontes que podem não ser apenas aquelas que as organizações “incorporam intencionalmente nas suas atividades de recrutamento” (G. V. Hoye, 2012). Assim, pode-se dizer que as fontes de informação podem ser classificadas por meio de duas grandes dimensões: (1) a dimensão dependente-independente diz respeito ao nível de controlo que as organizações têm nas suas fontes. Isto significa que uma fonte dependente da empresa é aquela que faz parte da atividade de recrutamento da organização, gerida diretamente pela mesma e onde é possível transmitir a informação pretendida aos candidatos a uma vaga. Contrariamente, as fontes independentes são aquelas que não podem ser controladas diretamente pelas organizações como por exemplo, o boca-a-boca; (2) a dimensão experiencial-informacional refere-se ao grau em que através da fonte de recrutamento é permitido aos candidatos adquirirem informações através de meios pessoais e vividos, como acontece no caso de um evento de recrutamento, ou através de meios impessoais (por exemplo, a publicidade). Com base nestas dimensões, Cable e Turban (2001) identificaram como principais fontes de recrutamento a publicidade, eventos, o boca-a-boca e as notícias da imprensa. Estas são, portanto, as fontes de informação que iremos abordar de seguida.

### **1.2.1 Publicidade**

A publicidade é uma fonte de informação dependente da organização e, por conseguinte, bastante dispendiosa já que é paga. É definida pela apresentação e promoção não pessoal de uma empresa, como entidade empregadora pela própria (Kotler, 2000). Exemplos

disso são os anúncios de emprego e os *sites* de recrutamento (G. V. Hoye & Lievens, 2005). Esta é uma fonte interna que pode ser gerida diretamente pela organização com o objetivo de difundir uma mensagem positiva aos potenciais candidatos. É preciso realçar que os anúncios contemplam informações acerca das principais responsabilidades, aptidões essenciais para um desempenho positivo da função, condições e tipo de contrato de trabalho, cujas informações podem estar presentes em jornais mas também em suporte digital através da internet (Ferreira, 2017). Em termos práticos, segundo Hoye (2012), o papel da publicidade como fonte de informação não é muito claro comparativamente a outras. O estudo de Hoye (2012), realizado a 184 enfermeiros que procuravam emprego na Bélgica, concluiu que a publicidade não mostrou ser um “preditor significativo da atratividade organizacional” quando o boca-a-boca é controlado. Contudo, estudos realizados anteriormente, a diferentes amostras, deram conta que a publicidade “afeta positivamente a atração organizacional” (Collins & Stevens, 2002; Hoye & Lievens, 2009). Esta incongruência pode indicar que, tendo em conta a forte procura de enfermeiros no mercado de trabalho, eles confiam mais na informação advinda do boca-a-boca do que na publicidade feita pelas organizações “que tentam desesperadamente atraí-los” (Hoye, 2012).

### **1.2.2 Eventos**

Segundo Hoye (2012), outra das fontes de informação são os eventos realizados pelas organizações que facilitam o contacto dos candidatos com as mesmas. Exemplos disso são as feiras de emprego, eventos de “porta aberta” e sessões informativas. Importa referir que o estudo de Hoye, mostrou que os eventos foram positivamente associados à credibilidade. Talvez por esse motivo, Collins e Stevens (2002) acreditam que muitas empresas começam a esforçar-se para incluir os patrocínios /eventos nas suas atividades de forma a desenvolverem o seu EB. Um exemplo dado pelos autores foi que “várias empresas de telecomunicações doaram dinheiro para bolsas e equipamentos para o

departamento de engenharia elétrica (...)” enquanto outras preferem patrocinar festas universitárias, concertos ou eventos. Isto acontece porque, segundo os autores, prevê-se que haja “um maior impacto nas atitudes dos candidatos a emprego do que na percepção dos atributos do trabalho”. A participação das organizações em eventos (por exemplo, feiras de emprego) tem vantagens, nomeadamente, a possibilidade de conhecer as tendências do mercado bem como as principais novidades; fomenta o *networking* entre profissionais e empresas com o intuito de criar novos negócios, partilhar informações e angariar potenciais clientes (Funiblogs, 2019), permite ainda aumentar o reconhecimento e força da marca já que, normalmente as feiras e eventos contam com um grande número de participantes e, como tal pode ser oportuno testar a aceitação ou não de um determinado produto ou serviço (Barreto, 2018). Contudo, Domingos (2018: 11) menciona que são poucas as pequenas e médias empresas (PME’s) que investem em “publicidade, promoção, pesquisas de mercado, desenvolvimento de novos produtos ou outras atividade de *marketing*” mas a maioria participa em feiras.

### **1.2.3 Boca-a-boca**

O boca-a-boca é uma fonte de recrutamento independente das atividades de recrutamento das organizações e remete para a comunicação interpessoal. Como tal, são disseminadas informações sobre uma organização como empregadora ou empregos específicos (Hoye & Lievens, 2009). Alguns exemplos são as conversas entre amigos, conselhos de professores universitários e de familiares (G. V. Hoye & Lievens, 2005; G. V. Hoye, 2012). Hoye e Lievens (2009) identificam três principais características do boca-a-boca, nomeadamente, (1) ser um “fenómeno social” que ocorre entre pessoas de modo informal, (2) é uma particular de fonte de informação sobre uma organização ou sobre os seus produtos e (3) é uma fonte externa e por isso, não está sob o controlo direto das organizações, como já referido acima. Os mesmos autores apontam ainda alguns aspetos que podem influenciar os efeitos desta fonte de informação, designadamente, (1) embora

o boca-a-boca seja tipicamente associado a uma comunicação cara-a-cara, esta também pode ser feita através dos *media*, por telefone ou pela *internet* (Dellarocas, 2003); (2) pode basear-se em motivos advindos da própria fonte (por exemplo, a insatisfação ou vingança) bem como do destinatário (por exemplo, procura de conselhos ou redução da incerteza). Isto significa que o boca-a-boca pode conter informações positivas e negativas que têm impacto na atratividade da organização e interferem na eficácia da publicidade (Collins & Stevens, 2002; Hoye & Lievens, 2005; Lievens & Hoye, 2007). Posto isto, no ponto de vista de Hoye e Lievens (2007) a incapacidade das organizações em controlar diretamente o boca-a-boca constitui uma desvantagem e uma vantagem. Por um lado, o facto de ser uma fonte independente da organização torna-a mais credível (Hoye & Lievens, 2005) contudo, é extremamente difícil que as organizações consigam transmitir uma mensagem exatamente como pretendem por meio do boca-a-boca. Por outro lado, o depoimento dos colaboradores através da publicidade pode ajudar a resolver o inconveniente anteriormente mencionado, por meio da combinação entre as vantagens associadas a uma fonte dependente e controlada diretamente pela organização para promover uma imagem favorável com as características do boca-a-boca como fonte de informação interpessoal (Hoye & Lievens, 2007). No que toca aos depoimentos por parte dos colaboradores importa referir que vários estudos concluíram que estes podem aumentar a credibilidade e o poder de persuasão da publicidade (Feick & Higie, 1992; Till, 1998; Mittelstaedt, Riesz & Burns, 2000; Kotler & Keller, 2005 citados por Hoye e Lievens, 2007).

#### **1.2.4 Notícias de Imprensa**

As notícias de imprensa são uma fonte de informação que não dependem da organização, segundo a qual são difundidas informações de emprego através dos *media*. Esta disseminação não é paga e a informação pode ser divulgada em artigos de jornais e notícias televisivas (Hoye & Lievens, 2005; Hoye, 2012). Ainda assim, as organizações

podem tentar gerir, indiretamente, essas informações, por meio de *press releases*, entrevistas coletivas e nos *media*, atividades de serviço público ou eventos especiais. Para Allen, Scotter e Otondo (2004), as organizações devem fazer uma escolha pensada dos *media* dado que, dependendo do tipo de informação que se pretende comunicar, uns são mais eficazes do que outros. Os canais de comunicação podem ser (1) de texto, que podem ser limitados já que só têm capacidade para transmitir texto e imagens estáticas; (2) auditivos, com capacidade em transmitir vozes mas não estão aptos a divulgar imagens visuais, por exemplo a rádio; (3) visuais, podem lançar gráficos detalhados, imagens, símbolos, sinais não-verbais, expressões faciais entre outras imagens com significado. Ora, alguns *media* dispõem de um único canal de comunicação daí a importância da sua escolha. Isto porque um *media* “mais rico é capaz de transmitir informações mais orientadas para factos e informações mais afetivas”, sendo capaz de ser mais persuasivo, nomeadamente, devido à quantidade e precisão das informações (Allen, Scotter e Otondo, 2004: 148). De referir que o estudo de Allen, Scotter e Otondo (2004), concluiu que a escolha dos *media* é, efetivamente importante no âmbito do recrutamento organizacional já que desempenham um papel pertinente na atratividade da organização e do emprego/função.

### ***1.3 Employer Branding***

#### ***1.3.1 Conceito de Employer Branding***

O EB, que traduzido significa Marca do Empregador, foi introduzido na área de GRH por Ambler e Barrow em 1996, pondo em prática técnicas de marketing no processo de recrutamento e retenção de colaboradores (Backhaus, 2016). Os mesmos autores definem este conceito como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996:187). Contudo, para Lopéz e Tarodo (2004: 39-40) os benefícios não se

devem restringir meramente ao racional - benefícios funcionais ou económicos -, designadamente, salários mais atrativos, maiores vantagens sociais e oportunidades de formação na organização. As autoras reconhecem que estas vantagens podem ser vistas como elementos emocionais e benefícios psicológicos, como é o caso do reconhecimento e a sensação de trabalhar numa empresa líder de mercado, que transmite mais segurança aos colaboradores. Ora, são estes benefícios oferecidos pela organização que a tornam única e incentivam tanto candidatos como colaboradores a entrar ou permanecer na mesma (Lopéz & Tarodo, 2004). Mais tarde, Edwards (2009: 6) define este conceito como sendo “uma atividade em que os princípios de marketing, em particular a «ciência da marca», são aplicados às atividades de RH em relação a empregados atuais e potenciais”. Outra perspetiva é a da *Conference Board* (2001) que sugere que “a marca do empregador estabelece a identidade da empresa como empregadora e engloba o seu sistema de valores, as políticas e os comportamentos em relação aos objetivos de atrair, motivar e reter (atuais e potenciais) colaboradores” (Backhaus & Tikoo, 2004: 502). Estes valores, preconizados pelas organizações, devem estimular os colaboradores a tornem-se seus “embaixadores”, acreditando e adotando-os para guiar os seus comportamentos (Lopéz & Tarodo, 2004: 40). Por isso, Mosley (2007) entende que o EB afeta a imagem projetada pela organização nas suas políticas, ações e procedimentos. Como resultado, a imagem exibida tem efeitos nas atitudes, no compromisso e no sentimento de pertença dos colaboradores, que é manifestando através do orgulho sentido por eles ao fazerem parte e a identificar-se com a organização. Posto isto, os autores Martin, Gollan e Grigg (2011) citado por Wahba e Elmanadily (2015) vão mais além na definição do EB e definem-no como “um reconhecimento generalizado de ser conhecido entre os principais interessados por proporcionar uma experiência de emprego de alta qualidade e uma identidade organizacional distinta que os funcionários valorizam, envolvem e sente-se confiantes e felizes em promover aos outros”. Perante estas definições, é possível constatar que os autores Backhaus e Tikoo encaram o EB como uma forma de vantagem competitiva ao passo que Ambler e Barrow analisam-no como uma “ferramenta para

simplificar a administração e os executivos” (Wahba & Elmanadily, 2015), além de ficar claro que a marca do empregador envolve a promoção (dentro e fora) das organizações e que há consciência daquilo que as torna diferentes e desejáveis como empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004).

É transversal que o objetivo do EB passa por transmitir uma imagem positiva e ao mesmo tempo atraente (Backhaus, 2016). Assim, sendo o EB encarado como uma estratégia direcionada e de longo prazo para gerir as perceções dos funcionários - atuais e potenciais -, Sullivan (2004) defende que é seu objetivo apresentar-se como uma empresa reconhecida por ser um bom local para trabalhar. Desta forma, o EB mostra ser uma oportunidade relevante e distinta, que quando aplicado pelas organizações permite que estas se realcem perante a concorrência. Além disso, permite criar a sua identidade de marca, particularmente a sua proposta de valor (E.V.P. – Employer Value Proposition), com o propósito de suscitar satisfação e felicidade dos seus colaboradores para que seja possível gerar eficiência, produtividade e retenção (Ambler & Barrow, 1996).

Wahba & Elmanadily (2015) defendem que EB pode ser uma ferramenta basilar na “guerra por talentos” no sentido de assegurar que as organizações atraiam colaboradores talentosos e que mantenham os atuais. Isto explica-se pelo facto do capital humano agregar valor à organização e favorecer que estas alcancem uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Fernandez-lores, Gavilan, Avello & Blasco, 2016), na medida em que é um recurso raro, valioso, insubstituível e difícil de imitar. Ainda assim, importa referir que para um EB ser forte, este deve reunir quatro características essenciais: ser relevante, conhecido, ressonante e destacar-se pela diferenciação dos seus concorrentes (Morocko & Uncles, 2008).

Por fim, o EB serve dois contextos do marketing: (1) o marketing interno (MI), cujo surgimento prende-se com a preocupação em satisfazer as necessidades dos colaboradores. Assim, o MI de um EB parte da perspetiva dos pilares marketing Mix que propõem que as organizações olhem para os seus colaboradores como clientes internos

(Ewing, Berthon, Pitt, & Bussy, 2002; Araque, Mateo, Estepa, & Uribe, 2017). Outra perspectiva é apresentada por Hemais et al., (2013), onde o MI é uma “estratégia de gestão, cujo foco é desenvolver nos empregados uma consciência do cliente” para que tenham uma visão sobre o negócio e as suas várias atividades, garantindo assim que estão “preparados e motivados para agir de forma orientada para os serviços”. Ou seja, revela a necessidade de criar uma orientação para o mercado uma vez que acreditam que, apenas a motivação torna-se insuficiente para o alcance de resultados (Hemais et al., 2013); por sua vez, o (2) marketing externo (ou *Branding* externo), tem como principal finalidade, atrair os melhores trabalhadores possíveis, partindo do pressuposto de que o “carácter distintivo da marca permite à organização adquirir capital humano distintivo” (Backhaus & Tikoo, 2004: 503) mas também é projetado para apoiar o produto ou marcas corporativas.

### **1.3.2 Modelos de *Employer Branding***

A marca do empregador tem cada vez visibilidade e relevância no âmbito das organizações pelo que Minchington e Thorne (2007: 5) referem, “todas as organizações têm uma marca empregadora”. Com base nesta consciência, várias organizações definem e gerem estrategicamente a sua marca do empregador, como são os casos da Siemens, Honeywell, Accenture, Deloitte, Coca-Cola, Roche, Yahoo, Johnson & Johnson e Starbucks (Morocco & Uncles, 2008: 160).

Backhaus e Tikoo (2004) apresentam um modelo segundo o qual o EB serve dois produtos que moldam a imagem do empregador e que, por sua vez, afetam a atratividade da organização. São eles as associações a marca e fidelidade à marca. As associações a marca, que segundo Aaker (1991) dizem respeito aos pensamentos e ideias que uma marca suscita na mente dos consumidores. Estas associações podem ser verbalizadas ou podem residir num nível mais sensorial. Isto quer dizer que, os consumidores revelam ter

um sentimento em relação a uma marca, uma resposta emocional ou uma memória relacionada com o olfato, paladar ou uma outra sensação (Supphellen, 2000 citado por Backhaus & Tikoo, 2004). Backhaus e Tikoo (2004: 506) salientam que “ a prática de criar e desenvolver associações de marca e imagens de marca desejáveis é apoiada por várias áreas de pesquisa de recrutamento”. Assim, primeiramente, descobriu-se que a atração do candidato a uma determinada organização é influenciada pela imagem do empregador (Daniel B Turban & Greening, 1997). Contudo, não foram totalmente compreendidos os aspectos específicos da imagem nem como ela é derivada (Barber, 1998). Byrne e Neuman (1992) citados por Backhaus e Tikoo (2004) supõem que o papel da imagem na atração está relacionado com a atração por similaridade ou ao ajuste pessoa-organização; Já a fidelidade à marca é caracterizada por Aaker (1991) como o apego que o consumidor tem à marca. Morgan e Hunt (1994) citados por Backhaus e Tikoo (2004) denotam que um cliente fiel a uma marca, a probabilidade de mudar para outra é menor, mesmo “quando essa marca faz uma mudança ou é enfraquecida pelas ações competitivas de outras marcas”. Importa ainda referir que a lealdade à marca é composta por duas dimensões: (1) a comportamental que reflete a “disposição dos consumidores em recomprar a marca; e (2) a atitudinal que expõe o nível de comprometimento dos consumidores em relação à marca.

Sabe-se que o EB tem vindo, ao longo do tempo, a conquistar as organizações por via do potencial que tem revelado quando aplicado corretamente pelas mesmas (López & Tarodo, 2004). Por conseguinte, Theurer et al. (2018) apontam três perspetivas da aplicabilidade do EB. A primeira, na ótica do mercado de trabalho, acredita-se que o EB é essencialmente útil perante mercados de trabalho altamente competitivos (Hughes e Rog, 2008). Como por exemplo, o setor bancário e o da consultoria, que são mercados pela escassez de talentos e onde as competências e o desenvolvimento profissional são vitais, comparativamente a empresas onde as diferenças individuais são menos necessárias, como é o caso de empresas de trabalho manual, com produção em massa

(Ambler & Barrow, 1996; Edwin et al., 2002; Hughes & Rog, 2008). Segue-se a perspectiva funcional das organizações onde se acredita que o EB serve de “estrutura para programas de gestão de carreira” encarado como uma ferramenta inovadora cujo propósito é gerir os talentos e também um meio para comunicar os valores organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004; Avery & McKay, 2006; Hughes & Rog, 2008). Por fim, do ponto de vista dos RH, estudos (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009) apontam que o principal foco do EB é atrair e recrutar potenciais colaboradores e reter o público interno das empresas com vista à maximização da produtividade.

### **1.3.3 Impactos do *Employer Branding***

É unânime o facto da marca do empregador ser uma imagem contruída por pessoas dentro da empresa e transmitida a pessoas externas com o intuito de criar uma reputação positiva (Gioia, Schultz & Corley, 2000 citado por Backhaus, 2016). Assim, ajuda a promover a atratividade da organização a potenciais colaboradores (Turban & Greening, 1997) e permite aos colaboradores compreenderem os valores que norteiam a organização para que possam encontrar semelhanças entre si (Backhaus, 2016). Portanto, como já referido, há uma crescente consciencialização da relevância do EB para a vida das organizações. Prova disso, é o crescimento do número de publicações e pesquisas profissionais deste conceito. Por exemplo, o Guia publicado pelo Instituto Chartered de Pessoal e Desenvolvimento do Reino Unido que dispõe de um aconselhamento prático relativamente à utilização desta atividade nas organizações (López & Tarodo, 2004). Posto isto, é importante ressaltar os impactos que têm sido associados ao EB no contexto organizacional.

Partindo da definição proposta por Ambler e Barrow (1996: 187-188), são apontados três tipos de benefícios à marca do empregador: os funcionais (desenvolvimento e/ou atividades úteis), os económicos (recompensas materiais ou monetárias) e os psicológicos

(sentimentos como pertencer, direção e propósito). Contudo, importa que este pacote de recompensas oferecidos pela empresa esteja em conformidade com a sua realidade, e ainda, que se “diferencie dos empregadores concorrentes e seja atraente para o seu público-alvo” (Backhaus & Tikoo, 2004; Ambler & Barrow, 1996).

Taylor (2010), postula que os principais benefícios do EB estão ligados a três aspetos: (1) o recrutamento, cuja vantagem é atrair os talentos que a empresa procura. Assim, uma organização com um forte EB permite-lhe divulgar oportunidades de emprego e transmitir mensagens consistentes com o propósito de alcançar os melhores talentos. Para López e Tarodo (2004) o EB, ainda que a longo prazo, é uma das soluções para o problema da escassez de talento que afeta as organizações. Ademais, “ a construção de uma marca empregadora significa uma solução proactiva (...), projetada para fornecer um fluxo constante de candidatos” (López & Tarodo, 2004). Contudo, o processo de recrutamento requer investimento financeiro por parte da organização mas se esta detiver um forte EB esses custos podem ser reduzidos (Jain & Pal, 2012). Isto porque não precisa de anunciar muito nem ter anúncios muito tentadores já que só o nome da empresa é capaz de atrair candidatos (Taylor, 2010). Desta forma, o processo de recrutamento pode ser mais eficiente e acarretar menos custos para a organização uma vez que consegue atrair os candidatos com mais capacidades (Barrow & Mosley, 2005; Berthon, et al., 2005); (2) a retenção dos colaboradores é um dos proveitos mais importantes que o EB pode trazer (Jain & Pal, 2012). Este facto é facilmente compreendido visto que se uma organização é detentora de uma forte marca empregadora e é considerada atraente e desejável, “torna-se menos atraente procurar outro lugar para trabalhar do ponto de vista de um funcionário existente”. Sendo uma organização atrativa, Berthon et al. (2005) referem que uma das vantagens que daí advém é que esta pode oferecer uma remuneração inferior àquela praticada por outras que têm um EB menos desenvolvido em virtude de aspetos que são mais valorizados e que são complementados pelo pacote de remunerações, como por exemplo, a realização e desenvolvimento pessoal e profissional. Todavia, segundo Gray

e Balmer (1998) no que respeita aos atuais colaboradores, a principal causa da “alta moral e produtividade” pode estar relacionada com a reputação favorável da organização, do ponto de vista do colaborador, uma vez que estes representam quem a empresa deve considerar ao comunicar a sua identidade corporativa; e, por fim, (3) o desempenho aprimorado que se reflete na redução do absentismo e na melhora do desempenho no trabalho (Taylor 2010).

Para Braga e Reis (2016) as vantagens que emergem do EB mostram ser uma oportunidade para organizações refletirem sobre as práticas de gestão de pessoas e a sua integração com os objetivos organizacionais. Isto significa que a marca do empregador é um processo que propõe a criação de sinergias entre a estratégia da empresa, planeamento do *pipeline* dos talentos requeridos, assim como proposição de valor do empregador e canais de comunicação com o mercado (Braga & Reis, 2016). Outro aspeto positivo é que o EB foca melhor as iniciativas de atração e seleção de pessoas. Segundo Braga e Reis (2016), a tecnologia, por alcançar um grande público, ajuda na divulgação dos processos seletivos mas isso não garante profissionais com o perfil idealizado. Desta forma, na transmissão de mensagens relativas ao empregador, o EB auxilia os candidatos com o perfil desejado a construir perceções mais claras e precisas sobre como é trabalhar na organização para a qual se está a pensar candidatar. Ora, essa imagem tem tendência a ser difundida pelo público, como por exemplo é o caso da Google, onde é usual quem está a entrar no mercado trabalho referenciá-la e imaginar como será lá trabalhar. Por conseguinte, pode-se aferir que o EB melhora a efetividade do processo de atração que se traduz num menor custo de contratação e num maior número de candidatos qualificados (Heilman et al., 2013; Braga & Reis, 2016). Estes dados são comprovado pelos vários estudos dirigidos pela Universum Consultoria que apontam que as “empresas com uma marca forte enquanto empregadora podem ter um custo até duas vezes menor por contratação, além de menos rotatividade e maior margem de lucro”.

No estudo de Kucherov e Zavyalova (2011) onde se fez uma comparação entre uma organização com e outra sem uma marca empregadora, descobriu-se uma diferença significativa onde a organização com uma marca empregadora “ganhou uma série de vantagens económicas” relativamente aos indicadores económicos da taxa de rotatividade, da participação média dos custos de RH nos custos totais da organização e o indicador da proporção entre o orçamento anual de formação de RH e o fundo de compensação anual do trabalho (Amelia & Nasutionb, 2016).

Perante os benefícios descritos, a questão que se coloca é como é que eles são alcançados. Assim, e para responder a esta questão, o EB para ser bem-sucedido deve ter em conta alguns elementos, nomeadamente, (1) ser uma cultura de partilha e melhoria contínua, (2) tornar-se numa empresa de referência, (3) consciencializar os colaboradores acerca da cultura da empresa, (4) promover o equilíbrio entre produtividade e boas práticas de gestão, (5) contar com o reconhecimento externo à empresa; (6) ter trabalhadores proativos a contar histórias da empresa; (7) ser uma empresa *benchmark*; e, (8) conter métricas de *brand assessment* (Calisto, 2016; A. C. G. . Mendes, 2016; Sullivan, 2004).

#### **1.3.4 Employee Value Proposition (E.V.P)**

Um tema que constitui um desafio para a GRH é o do *Employee Value Proposition* (E.V.P) que, traduzido, significa proposta de valor do empregado. Os profissionais de RH, por vezes, não estão muito familiarizados com este conceito nem lhe reconhecem a devida importância, o que pode criar alguns infortúnios. Nomeadamente, pode desvalorizar os valores que os atuais colaboradores associam à organização ou estes serem pouco atrativos do ponto de vista dos novos talentos (Browne, 2012). Embora seja um conceito relativamente recente, Browne (2012) afirma que as organizações tendem a reconhecer o mérito e os impactos que um EVP envolve nas diferentes facetas dos RH – recrutamento, seleção, *engagement* e retenção de colaboradores.

O termo EVP está estreitamente relacionado com o conceito de EB e é definido por Minchington (2015) como “um conjunto de associações e de ofertas, dadas pelas organizações em retribuição das competências, capacidades e experiência que um colaborador traz à organização”. A finalidade destas recompensas é ajudar a atrair, reter e motivar os colaboradores. Tandehill (2006), reforçando esta afirmação, acrescenta que a proposta de valor deverá identificar os valores de cada indivíduo assim como os processos e programas que demonstrem o compromisso para com a organização, como por exemplo, reconhecimento contínuo dos colaboradores.

O mercado de trabalho está em constante mudança e, com ela, surge a necessidade das empresas arranjam estratégias eficazes para cativarem o comprometimento dos seus talentos. Quando não é possível definir a proposição de valor dos funcionários, isso significa que a organização está a falhar na atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Uma pesquisa realizada pela Towers Watson - *Creating a sustainable Rewards and Talent Management Model* -, sobre a gestão de talentos e recompensas, revelou que 72% das empresas que participaram neste estudo confirmaram ter dificuldades na atração de colaboradores com competências críticas e mais de metade delas (56%), relatam ter problemas com a retenção. Os valores disparam quando se fala nas organizações de mercados emergentes, onde 82% das empresas afirmam ter dificuldades em atrair potenciais candidatos e 71% revela dificuldades na retenção de colaboradores com competências críticas. Isto implica refletir sobre três questões levantadas pela *Tandehill Human Capital Consulting*, designadamente (1) “As nossas recompensas são únicas?” – Por exemplo, os funcionários com mais de dois anos de serviço na Nucor recebem uma bolsa universitária de US \$ 2.000 por cada filho; (2) “Como somos melhores na nossa gestão?” – Cada vez mais as empresas promovem equipas autogeridas, como é o caso da Baylor Medical Center; (3) “O que torna a nossa cultura especial?” – No caso da Ben & Jerry’s, esta distingue-se ao doar 1% dos lucros para programas que apoiam a paz. Após a definição destes pontos, a organização avalia que papel a compensação

desempenha na proposta de valor do emprego (Browne, 2012). Porém, Jeffrey Pfeffer (1998) citado por Browne (2012), sublinha que a remuneração deve ser encarada como um retorno justo sobre o tempo investido e as competências do funcionário, mas não o motivo pela qual vão para o trabalho. A *Bussiness Review*, acredita que “as pessoas trabalham por dinheiro, mas trabalham ainda mais para obter significado na vida delas. Na verdade, elas trabalham para se divertir. As empresas que ignoram esse facto estão basicamente a subornar os seus funcionários e pagarão um preço por falta de lealdade e comprometimento”, o que revela que as organizações devem estar focadas em reunir condições de trabalho propícias a um ambiente de trabalho positivo.

Browne (2012), com base no modelo de “Recompensa do Trabalho (ROW)” criado pela Sibson Consulting, apresenta cinco elementos fundamentais que caracterizam a EVP e que incitam o *engagement* dos colaboradores: (1) Compensação: salário base, incentivos e reconhecimento que os funcionários recebem com base no seu trabalho e desempenho; (2) Benefícios: remuneração indireta, como por exemplo, saúde, reforma, flexibilidade e disponibilidade para a vida pessoal; (3) Conteúdo de trabalho: autonomia, *feedback*, desafio e satisfação dos funcionários relativamente ao seu trabalho; (4) Carreira: crescimento pessoal, empregabilidade, segurança e oportunidades a longo prazo para evoluir profissionalmente; e (5) Afiliação/Proximidade com a organização: missão, valores, cultura organizacional, ou seja, está relacionado com o sentimento de pertença dos colaboradores em relação à organização. Não obstante, Reddy (2017) argumenta que uma EVP é muito mais do que salário e benefícios oferecidos pelas organizações pois a proposta de valor do empregado considera como é que a organização é percebida (antes, durante e após o emprego) e está a par dos objetivos, estratégia e cultura organizacionais que é traduzido em funcionários felizes e conseqüentemente, clientes satisfeitos. Desta forma, o EVP pode ter impactos na construção de uma imagem positiva da organização.

No estudo realizado por Sibson Consulting, o “*Rewards of Work*”, teve por objetivo a análise da importância que as diferentes faixas etárias dentro de uma organização dão aos

cinco elementos apresentados. Assim, com base nos 1059 entrevistados, a pesquisa mostrou que os benefícios são os mais importantes para todas as idades principalmente para a faixa etária de 31-50 anos. Já o conteúdo de trabalho é considerado também um fator importante para todas as idades, todavia, a afiliação, a carreira e a compensação perdem importância à medida que a faixa etária progride. Isto pode indicar que, de forma geral, a maioria dos elementos vai perdendo a sua capacidade de motivar os colaboradores mais velhos. Para reverter esta situação, as empresas devem desenvolver a sua capacidade de motivar os seus colaboradores, percebendo em que elementos se devem focar de forma a obter um maior retorno face ao investimento efetuado.

Segundo Browne (2012), quando o EVP é encarado como uma mais-valia no contexto organizacional, pode fornecer três benefícios quantificáveis às organizações, nomeadamente: (1) melhora a atratividade, pois as organizações com EVP's efetivos podem conquistar um maior número de talentos no mercado de trabalho (dados apontam que as organizações de alto desempenho podem atrair 60% de candidatos comparativamente às de menor desempenho que apenas captam 40%); (2) aumenta o nível de comprometimento dos seus trabalhadores; (3) pode reduzir a compensação exigida para atrair novos candidatos. Dados comprovam que nas organizações de alto desempenho é possível gastar menos 10% em salário base em relação às organizações com um desempenho inferior. Isto significa que as organizações que “adotam uma abordagem integrada para a definição da estratégia, desenho e execução dos seus programas de recompensas no contexto de uma EVP abrangente obtêm melhores resultados” (Towers Watson, 2013).

De forma geral, estando as empresas perante uma “guerra por talentos” é essencial terem uma EVP clara uma vez que, segundo a empresa Towers Watson (2010), ajuda-as a reter, atrair, motivar e encoraja o comprometimento dos talentos, promovendo desta forma o sucesso do negócio. Tem também impacto nos colaboradores uma vez que ajuda a “moldar a sua visão geral, a conexão emocional e o nível de esforço emocional”. Além

disso, tanto para a organização como para os colaboradores, uma EVP eficaz torna-se num elemento fundamental para a promoção da felicidade e motivação no trabalho e para uma experiência positiva na carreira, não esquecendo que é necessário que todas as partes interessadas trabalhem em conjunto, definindo as melhores proposições acerca da remuneração, progressão na carreira, benefícios, recompensas, reconhecimento, e entre outros, que são essenciais para a compreensão global do conceito de EVP (Reddy, 2017).

## **1.4 Atratividade Organizacional**

### **1.4.1 Conceito de Atratividade Organizacional**

A atratividade organizacional (AO) tem vindo a ganhar importância devido à escassez quantitativa e qualitativa que marca alguns mercados de trabalho (Lievens, Decaestecker, Coetsier, & Geirnaert, 2001). Assim, perante uma economia cada vez mais competitiva, do ponto de vista organizacional, torna-se importante perceber aquilo que é considerado atrativo para os atuais e potenciais colaboradores. Isto porque as organizações começam a ser avaliadas não só pelos produtos ou serviços que oferecerem mas, sobretudo, pela imagem que espelham enquanto entidade empregadora (Alniacik & Alniacik, 2012). As organizações com uma imagem mais positiva conseguem refletir melhores desempenhos organizacionais (Lievens & Slaughter, 2016). Por este motivo, são elaboradas políticas de GRH aptas a influenciar as perceções dos colaboradores sobre as organizações (Meyer & Allen, 1997).

Berthon et al. (2005), definem a AO como “um conjunto de benefícios que um potencial colaborador vê ao trabalhar numa organização específica”, face á concorrência, ou seja, o valor económico percebido, o valor social, o interesse, o desenvolvimento e a aplicação que esta pode deter na perspetiva de potenciais colaboradores (Berthon et al., 2005; Jiang & Iles, 2011). Por outras palavras, a AO é denotada como o “grau em que um entrevistado procuraria uma organização como empregadora” e que recomendaria a mesma, com base

em crenças favoráveis que esta detém (Villamil, 2007: 12; Hendriks, 2016). Desta forma, para Backhaus e Tikoo (2004) quanto mais próximo os candidatos estão das premissas oferecidas pela organização, melhor será a sua atratividade como empregadora. Isto porque, segundo Rynes et al. (1991) as percepções relativas à AO referem-se ao nível em que um indivíduo providencia, de forma positiva, uma determinada organização como sendo um bom local para trabalhar ou o desejo que tem em trabalhar nessa organização. Neste sentido, a componente de atração do modelo de Schneider (1987) revela que os potenciais candidatos procuram informações acerca da organização, incluindo a sua cultura, através de fontes disponíveis que se tornam importantes no sentido de ajudá-los a decidir se devem efetivamente procurar emprego nessa organização. Por conseguinte, torna-se importante perceber como os indivíduos interpretam as informações uma vez que determinam a sua atração pelas empresas (Hawkes & Weathington, 2014).

#### **1.4.2 Componentes da Atratividade Organizacional**

A escolha, bem como as premissas de atração da organização como entidade empregadora têm vindo a receber cada mais atenção ao longo dos tempos (Bakanauskien, Bendaravi, & Lydeka, 2011). O estudo de Braga e Reis (2016) relativo à perspetiva geracional da AO, verificou que os *Baby Boomers* valorizavam uma organização inovadora, com um ambiente de trabalho positivo, onde houvesse um incentivo tanto à criatividade como à aplicação de novas práticas de trabalho. Concluiu-se, desta forma, que para a geração X havia um conjunto atributos considerados mais atrativos, nomeadamente, o pacote de recompensas, as oportunidades de desenvolvimento, a oportunidade de trabalhar num ambiente de trabalho criativo e ao mesmo tempo estimulante e ainda, haver um bom relacionamento interpessoal. Por outro lado, a Geração Y valorizou fatores como o pacote de recompensas, as oportunidades de desenvolvimento e a possibilidade de trabalhar num ambiente de trabalho positivo e feliz.

O estudo de Lievens, Decaestecker e Coetsier (2001) deu conta que os possíveis candidatos eram atraídos por organizações de médio e grande porte, por multinacionais e por organizações consideradas descentralizadas. Curiosamente, a descentralização já havia sido considerada como um fator de atratividade mais saliente no estudo de Turban e Keon (1993), pelos estudantes do ensino superior dos Estados Unidos da América (EUA). Ficou também apurado que os potenciais candidatos eram mais atraídos por empresas descentralizadas na tomada de decisão e por empresas que “baseavam o pagamento no desempenho e não na estabilidade” (Turban & Greening, 1997). Este facto poderá dever-se à maior satisfação no trabalho relacionada com as estruturas de decisão participativa (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall e Jennings, 1988).

Segundo Highhouse, Lievens e Sinar (2003), a AO está subdividida em três componentes: a atração, o prestígio e a intenção.

A atração é descrita como uma atitude ou crença em relação a uma organização com base na percepção dos benefícios intrínsecos e extrínsecos dos indivíduos relativamente a uma determinada organização (Vroom, 1966). Para Wanous (1977: 601) é “habitual o indivíduo preocupar-se em satisfazer as necessidades pessoais através da organização”. Isto revela que os indivíduos são atraídos por organizações que possam satisfazer as suas necessidades (Snyder e DeBono, 1989)

Em relação ao prestígio, segundo Highhouse, Lievens & Sinar (2003: 989) este “emerge de percepções de componente de normas sociais. A referência social é a base para a construção de prestígio da empresa. A empresa é prestigiada se inspira pensamentos de fama e renome nas mentes daqueles que ouvimos. Esse prestígio reflete um consenso social sobre o grau em que as características da empresa são consideradas como positivas ou negativas. A qualidade normativa do prestígio de uma empresa distinguem as variáveis de atratividade da empresa ou intenções para uma empresa, sendo que ambos estão centrados no indivíduo”. Ou seja, a imagem perpetuada pelas organizações pode determinar a sua reputação enquanto entidade empregadora e por conseguinte, facilitar a

atração de candidatos (Frazão, 2016). Turban e Greening (1997) salientam que por exemplo, organizações envolvidas em ações socialmente responsáveis são vistas como entidades empregadoras mais atraentes, em comparação a outras sem essa postura.

Por fim, a intenção. Para Highhouse, Lievens e Sinar (2003), a intenção é de natureza ativa uma vez que diz respeito a pensamentos relativos a uma organização a qual se traduz num comportamento. Neste sentido, a teoria da ação racional de Fishbein e Ajzen (1975) propõe que “o comportamento humano é o culminar de uma sequência racional de cognições”. Isto significa que um “comportamento é determinado pela intenção de um indivíduo em querer praticá-lo, assim, a intenção é uma função da atitude em relação a um comportamento. As atitudes afetam-no, uma vez que determinam as intenções em querer ter esse comportamento” (Frazão, 2016).

### **1.4.3 Características Organizacionais**

As características organizacionais influenciam as percepções e a atratividade das organizações (Turban & Keon, 1993). Portanto, as características observáveis que poderão afetar as impressões dos candidatos têm maior probabilidade em influenciar a sua atração pelas mesmas (Rynes & Barber, 1989). Sabe-se que os indivíduos diferem a sua atração por determinadas características organizacionais. Por exemplo, Chatman (1989) propôs que as pessoas são atraídas por organizações com valores e normas situacionais que consideram importantes. Isto revela que a interação individuo-organização pode ser fulcral para entender a AO (Turban & Keon, 1993). Deste modo, Turban e Keon (1993) apontaram quatro características organizacionais que têm impacto na sua atratividade, designadamente, (1) a estrutura de recompensas, é considerada uma dimensão importante do clima organizacional que pode ser usada para descrever e diferenciar as organizações. Além disso, a remuneração é baseada no desempenho do trabalho; (2) a centralização, refere-se ao poder concentrado numa organização (Price,

1977). Acredita-se que organizações menos centralizadas têm maior participação na tomada de decisão que, conseqüentemente, afeta positivamente a satisfação no trabalho (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall e Jennings, 1988); (3) o tamanho da organização, pode influenciar atitudes e comportamentos no trabalho, a comunicação, o processamento das informações bem como a coesão do grupo (Berger & Cummings, 1979). Está também associado a outras percepções de características organizacionais, como é o caso da burocracia ou o número dos níveis hierárquicos; por último, (4) a dispersão geográfica que refere-se “ao grau em que a organização possui fábricas e escritórios localizados em todo o país ou dentro de um raio geográfico menor” (Turban & Keon, 1993).

## **2 CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPÍRICO**

Este capítulo faz a apresentação e descrição dos objetivos da investigação, as hipóteses que se pretendem testar, bem como a metodologia e os instrumentos que orientam a elaboração deste estudo.

### **2.1 Objetivos da investigação e Hipóteses**

#### **2.1.1 Objetivos**

O presente estudo pretende compreender quais os fatores que mais estão relacionados com a perceção da atratividade das organizações, focando-se em dois elementos distintos: o *Employer Branding*, resultante das decisões e ações das organizações, e as Fontes de Informação de Recrutamento utilizadas pelos candidatos na sua procura de emprego.

Para responder a esta problemática, e com base na revisão da literatura efetuada, foram traçados os seguintes objetivos:

- Compreender quais as fontes de informação mais eficazes na atração de candidatos;
- Perceber quais os elementos do EB que mais se relacionam com a perceção de atratividade das organizações;
- Identificar relações entre os elementos de EB mais valorizados pelos candidatos e as fontes de informação que utilizam.

#### **2.1.2 Hipóteses**

Atendendo à revisão da literatura e às pesquisas efetuadas, são apresentadas neste tópicos as hipóteses que se pretende, no capítulo seguinte testar.

Com a intenção de compreender melhor a relação entre as Fontes de Informação e a Atratividade Organizacional, pretende-se testar hipóteses mais específicas relacionando as diversas Fontes de Informação com na Atratividade Organizacional.

As fontes de informação relacionadas com o recrutamento, auxiliam potenciais candidatos a emprego a decidirem se determinada organização é efetivamente um bom ou mau empregador (Hoye & Lievens, 2005). Assim, pretende-se verificar a seguinte hipótese principal:

**H1 – As fontes de informação utilizadas pelos candidatos estão relacionadas com a atratividade da organização.**

Evidências apontam que os candidatos a uma vaga de emprego consideram que as informações obtidas por meio da experiência pessoal direta (por exemplo, os eventos de recrutamento) são mais confiáveis do que as informações impessoais indiretas, como é o caso da publicidade (Allen et al. 2004; Cable et al., 2000). Assim, é proposta a seguinte hipótese:

**H1a – As fontes experienciais estão mais relacionadas com a atratividade organizacional do que as fontes informacionais.**

O boca-a-boca pode conter informações positivas e negativas, apresentando-se como uma fonte externa (Hoye & Lievens, 2005). Desta forma, as organizações só conseguem controlá-lo por meio de depoimentos, indicações dos colaboradores, líderes de opinião, entre outros. No estudo de Collins e Stevens (2002), os resultados evidenciaram a existência de um forte efeito positivo do boca-a-boca sobre a AO (Hoye & Lievens, 2005). Mais tarde, o estudo de Hoye e Lievens (2004) concluiu que tanto o boca-a-boca positivo como o negativo influenciavam a atratividade. Além disso, verificou-se ainda que o boca-a-boca (positivo e negativo) interferiam na eficácia da publicidade de

recrutamento. Contudo, o boca-a-boca negativo teve um maior impacto do que o positivo. Desta forma, formulam-se as seguintes hipóteses:

**H1b – O boca-a-boca positivo terá uma relação mais positiva com a atratividade organizacional do que o boca-a-boca negativo.**

**H1c – O boca-a-boca está mais relacionado com a atratividade do que a publicidade.**

Para perceber melhor a relação entre o *Employer Branding* e a Atratividade Organizacional, vamos também testar hipóteses mais específicas relacionando as dimensões do *Employer Branding* com a Atratividade Organizacional.

O estudo de Calisto (2016), que envolveu onze empresas portuguesas, deu conta que as vantagens associadas ao uso do EB por parte das organizações foram, entre outras, a existência de uma imagem de marca bastante forte associada e que, conseqüentemente, revela uma outra vantagem – a perceção de atratividade da organização por parte de potenciais candidatos. É através do EB que a diferenciação da empresa da sua concorrência é aprimorada (Backhaus & Tikoo, 2004) ou seja, o EB e a AO estão relacionados uma vez que “uma proposta de valor do empregador é percebida e avaliada com base na atratividade de uma organização e vice-versa” (Hillebrandt & Ivens, 2012). Desta forma, presume-se que as dimensões do EB podem estar ligadas à AO, surgindo assim a seguinte hipótese:

**H2 – As dimensões de *Employer Branding* estão relacionadas com a atratividade organizacional.**

Para tentar perceber melhor esta possível relação, segue-se a fundamentação teórica que relacionada cada uma das dimensões do EB com a AO. Em relação à dimensão das recompensas e benefícios, as políticas de remuneração são maleáveis para que as

organizações se destaquem da concorrência e para que seja possível a implementação de sistemas de remunerações atrativos para os candidatos (Rynes & Barber, 1989). Esta é uma remuneração que advém do trabalho que o colaborador realiza na organização. Salienta-se que a compensação não engloba apenas a compensação monetária (salário) mas também os benefícios adicionais, como por exemplo, seguro de vida, de saúde e transporte (Chiavenato, 2004). Assim, Rynes et al. (2004) apontam que a remuneração tem mais influência no processo de atração do que no de retenção dos candidatos. Posto isto, Berthon et al. (2005), acreditam que o conceito da Atratividade Organizacional leva ao *Employer Branding*. Assim, supõe-se que as recompensas estejam relacionadas com a AO; Relativamente ao ambiente e trabalho de equipa, Hoye e Lievens (2007) referem que as mensagens de recrutamento devem enfatizar as características dos potenciais candidatos e o ambiente de trabalho que a empresa pode oferecer. Importa referir que os atributos das organizações fornecem informações relevantes sobre, por exemplo, as condições de trabalho que o individuo pode usufruir ao trabalhar nessa empresa. Como tal, espera-se que o ambiente e trabalho de equipa esteja relacionado com a AO; Uma organização associada a um nível elevado de reputação corporativa, torna-a mais atrativa no mercado (Cable e Turban, 2003). Isto porque, segundo Ambler e Barrow (1996), empresas bem-sucedidas e com boa reputação conseguem atrair e reter colaboradores que por sua vez, podem contribuir para o seu sucesso. Na perspetiva de Edwards (2009), quanto maior for a atratividade organizacional, maior será a sua atratividade enquanto entidade empregadora. Portanto, entende-se que a reputação corporativa pode estar relacionada com a AO.; No que concerne às tarefas, Cunha et al. (2012: 225) apontam que os candidatos sentem-se atraídos por organizações que fomentem a autonomia dos colaboradores no exercício das suas funções. Além disso, um o trabalho desafiante, interessante e significativo também são aspetos valorizados pelos potenciais candidatos. Por isso, espera-se que as tarefas estejam relacionadas com a AO; Segundo Wahba e Elmanadily (2015), os indivíduos pretendem associar-se a organizações que considerem confiáveis e líderes. Segundo os autores, a segurança no trabalho tem um efeito positivo

na satisfação do empregado. Isto é comprovado por Cunha et al., (2012: 224) que mencionam que a segurança no emprego constitui um aspeto que promove a atratividade da organização. Além disso, Edwards (2009) acredita que a perceção de organizações bem-sucedidas e com um bom desempenho geral, tenha um impacto positivo sobre o seu grau de atratividade. Como tal, acredita-se que a segurança no trabalho esteja relacionada com a AO e que o facto de ser uma organização bem-sucedida seja também mais atrativa no mercado. Para Turban e Greening (1997), “as perceções da imagem do empregador, impulsionam a sua atração entre os potenciais candidatos”. Assim, uma organização que transmita uma imagem que se sobreponha à da concorrência, para além de dar a conhecer os seus valores a futuros colaboradores, permite que estes encontrem semelhanças entre si (Backhaus, 2016). Além disso, o facto de as organizações criarem uma cultura no local de trabalho difícil de imitar, como foi o caso da *Southwest Airlines*, traduz-se numa vantagem competitiva (Backhaus & Tikoo, 2004). Isto quer dizer, que as organizações estão cada vez mais conscientes que a marca do empregador pode ajudar na atração de candidatos mas também na identificação dos atuais colaboradores com a sua cultura e estratégia (Backhaus & Tikoo, 2004). Neste sentido, segundo Lievens, Decaestecker e Coetsier (2001), os estudos de Burke e Descza (1982) e Schein e Diamante (1988), concluíram que os indivíduos eram mais atraídos por organizações com culturas com as quais se identificavam. Perante estas informações, supõe-se que a cultura da organização esteja positivamente relacionada com a AO; No que diz respeito à conciliação entre o trabalho e a família, numa revisão da literatura efetuada por Beauregard & Henry (2009), é referido que o facto de uma organização recorrer a práticas que promovam o equilíbrio entre o trabalho e a família, pode conceder-lhe vantagem competitiva nos processos de recrutamento, por levar a um efeito positivo nas perceções relativas ao apoio organizacional entre os candidatos a emprego (Casper & Buffardi, 2004 como citado em Beauregard & Henry, 2009) e pode aumentar as atitudes positivas face ao trabalho ou ao esforço realizado pelos colaboradores. Mais tarde, Cunha et al. (2012) afirmam que a harmonia entre a vida pessoal e profissional é um aspeto valorizado pelos potenciais

candidatos. Além do mais, o apoio em momentos de maior dificuldade pessoal por parte da organização também é um aspeto apreciado pelos indivíduos. À vista disto, acredita-se que o equilíbrio entre o trabalho e a família esteja relacionando com a AO; A aposta na formação acarreta vantagens tanto para o individuo (como por exemplo, facilita a aprendizagem de novos conhecimentos que podem ser ajustados à sua função) como para a organização uma vez que atua de forma positiva na sua rentabilidade, eficácia e qualidade da organização (Canário 2003). Cunha et al. (2012) indicam que a atratividade da organização é influenciada pelo “grau em que o individuo percebe poder desenvolver o seu potencial e autorrealizar-se no cargo e/ou na empresa”. A oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal são fatores citados como importantes no que toca a atração do candidato. Em consequência, espera-se que o desenvolvimento/formação esteja relacionado com uma organização mais atrativa; Por fim, os autores Cunha et al. (2012) mencionam que a internacionalização influencia a atratividade das organizações. Com base nessa afirmação, presume-se que a internacionalização esteja relacionada com a AO.

Morocco e Uncles (2008) admitem que durante o processo de recrutamento os colaboradores criam a sua percepção de *Employer Brand*, com base em informações explícitas da organização mas também tendo em conta informações informais, já que estas são “a razão do processo de recrutamento ser vital na comunicação e implementação da estratégia de EB” (Mendes, 2016). Assim sendo, pretende-se averiguar se existe efetivamente uma relação entre as dimensões de EB e as fontes de informação de recrutamento que veiculam informações essenciais sobre as organizações aos candidatos a emprego. Pretende-se, desta forma, testar a hipótese que se segue:

**H3 – Existe uma relação entre as dimensões mais valorizadas de *Employer Branding* e as fontes de informação de recrutamento pelas quais os candidatos recebem informação sobre as organizações.**

Para perceber se existe alguma relação entre o *Employer Branding*, a Atratividade Organizacional e as Fontes de Informação com os Dados Demográficos (nomeadamente, género, idade e escolaridade), vamos testar as hipóteses que se seguem.

A literatura sobre as diferenças de género, nomeadamente a de Brannon (2008), sugere que as mulheres parecem dar mais importância às relações interpessoais, comunicam e reagem mais a informações, comparativamente aos homens (Hoye, Weijters, Lievens, & Stockman, 2016). Neste sentido, Kempf e Palan (2006) revelam que as mulheres são mais recetivas à informação por via do boca-a-boca. Como tal, Hoye, Weijters, Lievens e Stockman (2016) esperam que o boca-a-boca positivo exerça maior influência na atratividade organizacional, por parte das mulheres do que nos homens. É neste seguimento que surge a seguinte hipótese:

**H4 – O género dos candidatos está relacionado com as fontes de informação que mais valorizam na procura de informação de recrutamento.**

Na perspetiva de Paula (2003), as mulheres procuram cada vez mais o sucesso profissional. Assim sendo, estudos sugerem que casais onde ambos têm uma carreira para gerir, as mulheres desistem mais facilmente dos seus objetivos e interesses profissionais (Apostal e Helland, 1993). Por conseguinte, pode-se supor que o género feminino pode considerar que as organizações que optem por práticas que facilitem a conciliação do trabalho com a família sejam mais atrativas, uma vez que estas tendem a apostar e a valorizar cada vez mais a sua carreira. Como tal, pretende-se analisar a seguinte hipótese, que relaciona o género dos candidatos com as dimensões de EB que mais valorizam:

**H5 – O género dos candidatos está relacionado com as dimensões de EB que mais valorizam.**

Mendes (2015) refere que por exemplo, as páginas *web* de organizações especializadas têm como desvantagem o facto de não alcançar pessoas com fraco uso das novas tecnologias. Ora, espera-se que os jovens sejam mais propensos e mais dados às novas tecnologias do que as pessoas com uma idade mais avançada. Desta forma, prevê-se que candidatos de diferentes idades utilizem fontes de informação de recrutamento diferentes quando procuram uma oportunidade de emprego. Perante estas informações, pretende-se estudar a seguinte hipótese:

**H6 – A idade dos candidatos está relacionada com a sua utilização de fontes de informação.**

Na investigação de Silva (2014), a amostra era maioritariamente constituída por jovens e, por esse motivo, a autora acredita que a dimensão de EB relacionada com a internacionalização, nomeadamente, a possibilidade do candidato conquistar uma “carreira internacional” pode ser um aspeto que atraía o candidato para determinada organização. Isto pode indicar que existem dimensões de EB que são mais valorizadas por candidatos de determinada faixa etária. O estudo da PwC, publicado no Westchester County Business Journal, em Abril de 2015, realizou uma pesquisa que visava compreender que fatores influenciavam a atração e retenção dos colaboradores nascidos entre 1980 e 2000. Este estudo apurou que o “equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal” é o fator mais importante para os *millennials* (Mendes, 2016). Desta forma, surge a seguinte hipótese:

**H7 – As dimensões de EB mais valorizadas pelos candidatos estão relacionadas com a sua idade.**

Mendes (2015) revela que Peretti (2007) considera que os fóruns de emprego, também designados como *Job Conventions*, é um conceito que na Europa junta “dezenas de

empresas e milhares de candidatos no mesmo local” com “necessidades idênticas de recrutamento e jovens diplomados pré-selecionados”. Uma vez que estas feiras de emprego também se realizam nas escolas, pode-se deduzir que, por exemplo, os recém-licenciados tendem a procurar este tipo de fonte de informação de recrutamento pela relação mais próxima que conseguem estabelecer com a organização e pela rapidez de resposta, já que é possível a concretização de um contrato imediato. Deste modo, presume-se que as fontes de informação de recrutamento utilizadas pelos candidatos podem variar conforme o seu nível de escolaridade. Como tal, surge assim a seguinte hipótese:

**H8 – A escolaridade dos candidatos está relacionada com a sua utilização de fontes de informação.**

O Guia do Mercado Laboral 2017, lançado pela Consultora de Recursos Humanos Hays concluiu no seu estudo a 2641 profissionais qualificados e de 847 entidades empregadoras que 73% dos colaboradores não se sentiam satisfeitos com as perspetivas de progressão de carreira e 71% pretendiam mudar de emprego. No seguimento destes dados, segundo a revista Visão (2017) o que pode condicionar a decisão de aceitar ou não uma oferta de emprego, é principalmente o salário oferecido. Segue-se o ambiente de trabalho positivo, um plano de carreira e uma boa cultura organizacional. São também valorizados benefícios adicionais como por exemplo, seguro de saúde, formação/certificações e automóvel para uso pessoal e profissional. Portanto, perante estas informações pode-se deduzir que pessoas mais qualificadas apreciam de forma diferente as várias dimensões do EB. Por conseguinte, surge a seguinte hipótese:

**H9 – A escolaridade dos candidatos está relacionada com as diversas dimensões de EB que mais valorizam.**

## **2.2 Metodologia**

### **2.2.1 Natureza da pesquisa e Procedimentos**

Este estudo consta numa abordagem metodológica de investigação, já que este processo permite encontrar soluções fiáveis para problemas através de recolhas planeadas e sistemáticas e posterior interpretação de dados. Numa fase inicial, foi feita uma pesquisa bibliográfica para perceber o que já havia sido investigado dentro do tema pretendido e quais os autores mais relevantes. Na elaboração deste trabalho académico seguiu-se a recomendação de Coutinho (2011), que considera importante diversificar as fontes na fase da procura de informação. Assim, contribuíram para a elaboração deste trabalho, quer como fontes referenciadas, quer como inspiração para a escolha do tema e reflexão sobre o mesmo, artigos científicos, artigos profissionais, notícias de jornal, livros, teses e estudos, conversas com colegas, professores e amigos.

A metodologia adotada tem como base o método quantitativo já que permite evitar eventuais distorções de análise e interpretação, e por conseguinte, fomenta uma maior margem de segurança (Diehl, 2004 citado por Dalfovo, Lana & Silveira, 2008). Além disso, o principal objetivo desta abordagem é compreender as situações, as experiências e os significados das ações bem como das perceções dos sujeitos através do seu esclarecimento e descrição (Bogdan e Biklen, 1994). Assim sendo, para responder aos objetivos da investigação recorreu-se ao método do inquérito através de um questionário para gerar os dados necessários com o intuito de verificar se os objetivos do estudo foram atingidos. Este inquérito tentou ser o mais curto e objetivo possível, sendo composto apenas por questões necessárias à investigação (Malhotra, 2004).

### **2.2.2 Instrumentos**

A elaboração do questionário (apêndice 1) foi feita a partir da plataforma *Google Forms* (<https://forms.gle/W2iMp4BWmgBbu6UY6>). A sua divulgação decorreu entre o dia 5 de

Fevereiro e o dia 14 de Maio de 2019, e foi feita via redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*). Posteriormente, foi também enviado através de *e-mails* académicos para a Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC) e para o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), de forma a garantir um maior número de respostas. Posto isto, o questionário foi dividido em quatro partes e foram usados os seguintes instrumentos:

### **2.2.2.1 Questionário das Fontes de Informação de Recrutamento**

O questionário adotado foi o de Hoye e Lievens (2009) – *Measures of word-of-mouth and other recruitment sources*, cuja escala de medição apresenta-se na tabela 2.1. Este contempla um total de catorze questões que avaliam sete itens: boca-a-boca positivo, boca-a-boca negativo, publicidade de recrutamento, *sites* de recrutamento, eventos de recrutamento, notícias de imprensa positivas e notícias de imprensa negativas. Os itens foram classificados numa escala que oscila entre 1 (Nenhum) e 5 (Muito Tempo). Importa referir que, para responder a cada item, é necessário ter em conta como antecedente a seguinte pergunta-chave: “Quando me candidatei ao meu emprego atual, quanto tempo gastei...”.

Tabela 2.1 Escala de medição das fontes de informação de recrutamento nas organizações.

| Variáveis            | Itens   |
|----------------------|---|
| Boca-a-boca positivo | <ol style="list-style-type: none"><li>1. A conversar com conhecidos que me deram informações positivas acerca da minha organização atual.</li><li>2. A pedir informações a familiares, amigos e conhecidos que me recomendaram a minha organização atual.</li></ol> |
| Boca-a-boca negativo | <ol style="list-style-type: none"><li>1. A conversar com conhecidos que me deram informações negativas acerca da minha organização atual.</li></ol>   |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
|                                | 2. A pedir informações a familiares, amigos e conhecidos que me desaconselharam a minha organização atual.   |
| Publicidade de recrutamento    | 1. A ler anúncios de emprego da minha organização atual.<br>2. A analisar as ofertas de emprego da minha organização atual.  |
| Sites de recrutamento          | 1. A visitar o <i>site</i> da organização.<br>2. A consultar a informação do <i>website</i> da organização.  |
| Eventos de recrutamento        | 1. A ir a eventos e/ou feiras de emprego em que a organização estava presente.<br>2. A ir a sessões de informação ou eventos de portas abertas da organização.                                 |
| Notícias de imprensa positivas | 1. A ler mensagens positivas nos <i>media</i> sobre a minha organização atual.<br>2. A ouvir/ver informação favorável sobre a organização na TV, rádio, jornal e/ou revista.                   |
| Notícias de imprensa negativas | 1. A ler mensagens negativas nos <i>media</i> relativamente à minha organização atual.<br>2. A ver/ouvir informação desfavorável acerca da minha organização na TV, rádio, jornais e revistas. |

Fonte: Adaptado de Hoye e Lievens (2009: 352).

#### **2.2.2.2 Questionário de Employer Branding**

Segue-se o questionário de EB que é constituído por perguntas através da escala de Hillebrandt e Ivens (2012) que mede os níveis de EB existentes numa organização (tabela 2.2). Este é composto por um total de trinta e duas perguntas, cuja escala de resposta é a de Lickert de cinco pontos, em que 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”. As questões permitem avaliar nove dimensões do EB: (1) recompensas e benefícios, (2) ambiente de trabalho e equipa, (3) reputação da organização, (4) tarefas, (5) segurança no trabalho, (6) cultura da organização, (7) equilíbrio trabalho-família. (8) desenvolvimento/formação e (9) internacionalização.

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

Tabela 2.2 - Escala de medição dos níveis de EB nas organizações.

| Dimensões                     | Itens  |
|-------------------------------|--|
| Recompensas e benefícios      | <p>A minha organização oferece um bom salário.</p> <p>A minha organização oferece bons benefícios adicionais.</p> <p>A minha organização partilha parte dos lucros com os empregados.</p> <p>A minha organização compensa os funcionários por realizarem horas extras.</p>   |
| Ambiente de trabalho e equipa | <p>Existe um forte espírito de equipa na minha organização.</p> <p>O ambiente entre os meus colegas é amistoso.</p> <p>Os meus colegas são competentes.</p> <p>Os meus colegas preocupam-se com o sucesso da organização.</p> <p>O ambiente de trabalho é divertido.</p>   |
| Reputação da organização      | <p>A minha organização tem uma boa reputação entre os meus amigos.</p> <p>A organização tem uma boa reputação entre o público em geral.</p> <p>A minha organização é um empregador com boa reputação.</p> <p>É benéfico ter esta organização no meu currículo.</p>   |
| Tarefas                       | <p>A função que desempenho na minha organização exige a realização de tarefas e projetos importantes.</p> <p>A minha função exige a realização de tarefas desafiantes e interessantes.</p> <p>A minha função exige uma grande variedade de funções.</p> <p>A minha função implica uma grande variedade de competências.</p> <p>As tarefas estão de acordo com as minhas qualificações.</p> |
| Segurança no trabalho         | <p>A minha organização é financeiramente sólida.</p>   |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | <p>A minha organização oferece segurança/estabilidade dos postos de trabalho.</p> <p>A minha organização é bem-sucedida.</p>  |
| Cultura da organização      | <p>A minha organização tem uma estratégia corporativa clara.</p> <p>A minha organização tem uma cultura distintiva.</p> <p>A minha organização comunica a sua visão aos funcionários.</p>   |
| Equilíbrio trabalho-família | <p>Trabalhar nesta organização permite um bom equilíbrio trabalho-família.</p> <p>Esta organização apoia os seus funcionários em questões pessoais e familiares.</p>  |
| Desenvolvimento/formação    | <p>A minha organização oferece oportunidade de formação diversa.</p> <p>Na minha organização a formação é considerada um bom investimento.</p> <p>O desenvolvimento das competências é um processo contínuo na minha organização.</p> |
| Internacionalização         | <p>O ambiente de trabalho é internacional.</p> <p>Na minha organização existem equipas internacionais.</p> <p>A organização oferece possibilidade de carreira internacional.</p>  |

Fonte: Adaptado de Hillebrandt e Ivens (2012); Silva (2014).

### ***2.2.2.3 Questionário de Atratividade Organizacional***

O questionário de Atratividade Organizacional contempla perguntas adaptadas do questionário proposto por Turban e Keon (1993), presentes na tabela 2.3. Este é composto apenas por cinco questões e para responder às mesmas é necessário ter em conta como antecedente a seguinte pergunta-chave: “Se estivesse à procura de emprego, indique até que ponto...”.

Tabela 2.3 - Escala de medição da atratividade das organizações.

| Itens                     | Questões   |
|---------------------------|--|
| Atratividade              | Realizaria um grande esforço para trabalhar na minha organização atual.        |
|                           | Daria seguimento a uma candidatura a esta organização.                         |
|                           | Gostaria de trabalhar nesta organização.                                       |
|                           | Aceitaria uma oferta de emprego desta organização.                             |
| Atratividade preferencial | Estaria interessado em trabalhar nesta organização apenas como último recurso. |

Fonte: Adaptado de Turban e Keon (1993).

#### **2.2.2.4 Dados Demográficos**

A quarta e última parte do questionário é composta pelos dados demográficos que apresenta questões capazes de caracterizar a amostra. Entre elas temos, a idade, o gênero, o estado civil, a zona de residência, a situação de emprego, a escolaridade, o setor onde trabalha, qual a função que desempenha e ainda, a antiguidade.

### **3 CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE RESULTADOS**

No Capítulo 3 apresentar-se-ão os resultados obtidos por meio do estudo empírico. Os dados foram recolhidos com recurso a um questionário cujo tratamento e análise dá-se através do programa *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Assim sendo, o capítulo inicia-se pela caracterização da amostra do estudo, segue-se o teste de confiabilidade dos instrumentos de medição, a validação das hipótese e, termina com a discussão dos resultados recolhidos.

#### **3.1 Caracterização da amostra**

A amostra é composta por um total de 182 respostas, sendo esta a base para a realização de uma análise cuidada que é iniciada pela caracterização demográfica da amostra. Verifica-se através da observação dos gráficos 3.1 a 3.7, que a maioria tem idade compreendida entre os 24 e os 45 anos (55,5%), é do género feminino (70,3%), solteiras (57,7%) e residem na zona Centro (93,4%). Sabe-se ainda que a maioria trabalha por conta de outrem (86,8%), tem um nível de instrução elevado (51,6% possui licenciatura, 20,3% possui mestrado embora a mesma percentagem possua o ensino secundário, e 2,2% possui doutoramento) e o tempo médio que as pessoas se encontram na organização que tiveram como referência no preenchimento do questionário, é de 2 anos.

Gráfico 3.1 Idade.

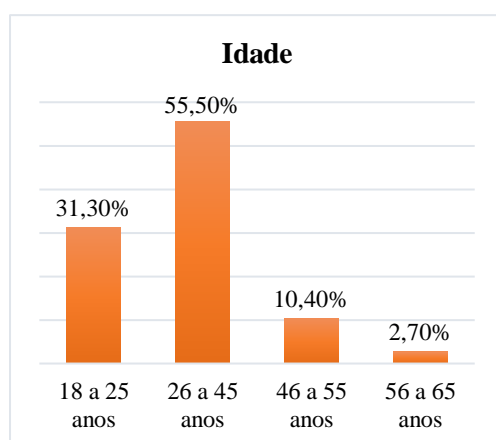


Gráfico 3.2 - Género.

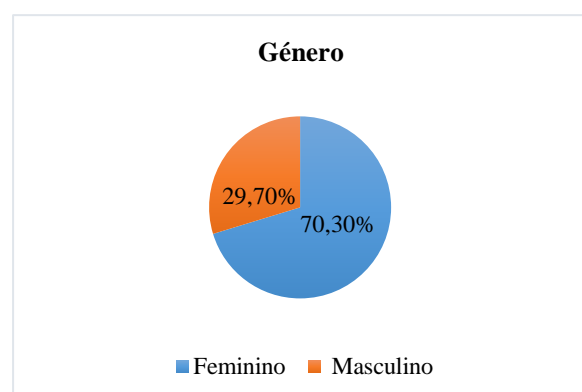


Gráfico 3.3 - Estado civil.

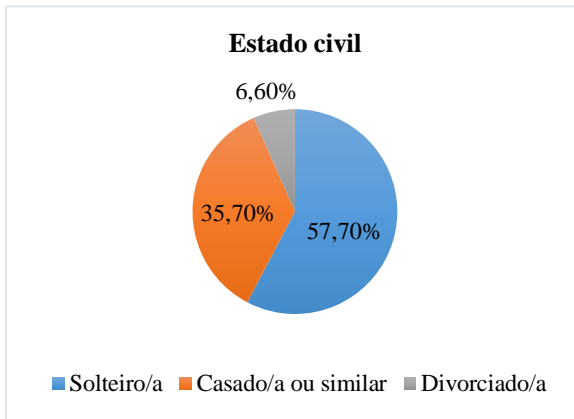


Gráfico 3.4 - Zona de residência

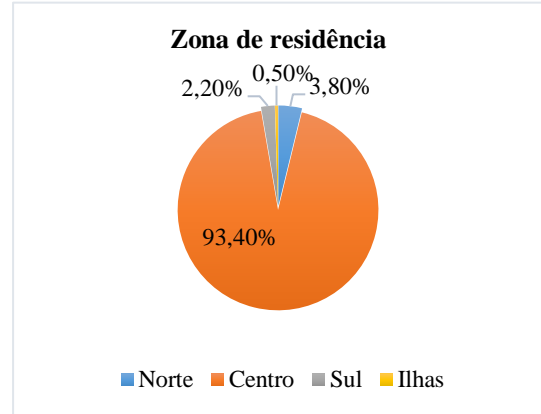


Gráfico 3.5 - Situação de emprego.

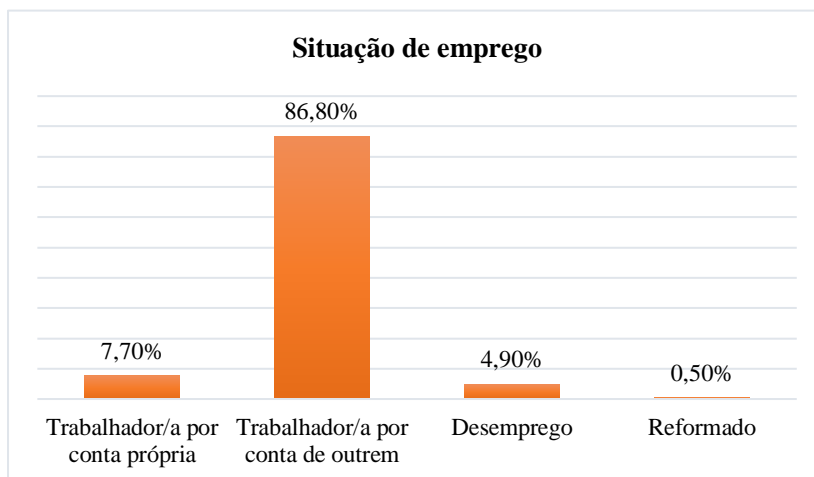


Gráfico 3.6 - Escolaridade.

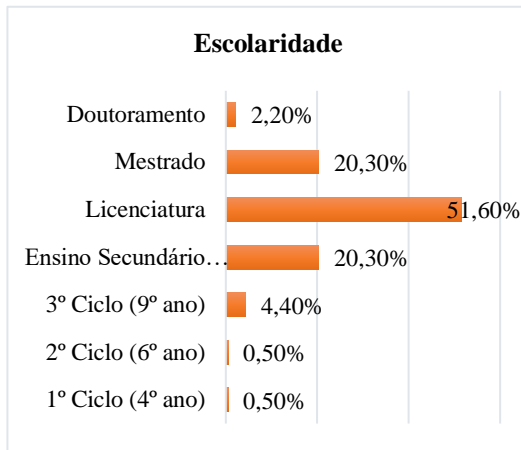
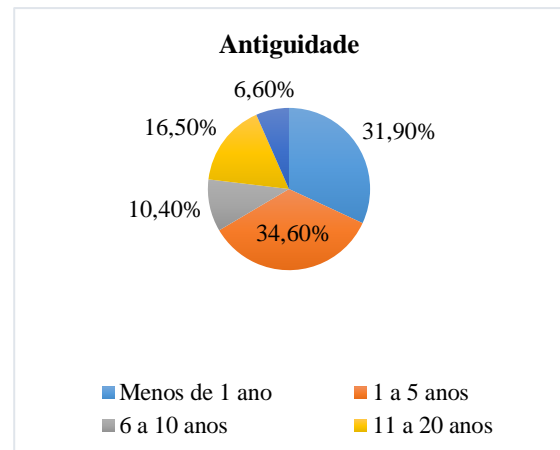


Gráfico 3.7 - Antiguidade.



### 3.2 Confiabilidade dos Instrumentos de Medição

O teste de *Alfa de Cronbach* foi aplicado nesta investigação de modo a avaliar a consistência de cada uma das variáveis das respetivas três escalas já mencionadas. A utilização deste coeficiente permite testar a fiabilidade através da consistência interna ou homogeneidade dos itens (Maroco & Garcia-marques, 2006). Ou seja, permite estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa investigação (Pinto & Chavez, 2012). De uma forma global, o *Alfa de Cronbach* de 0,60 é considerado aceitável desde que a interpretação desse instrumento seja feita com prudência (DeVellis, 1991 citado por Maroco & Garcia-marques, 2006). Assim, tendo em conta que este varia entre 0 e 1, a classificação da fiabilidade será realizada de acordo com os limites apresentados na seguinte tabela:

Tabela 3.1 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente de Alfa de Cronbach.

| <i>Valor de Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</i> | <i>Confiabilidade</i> |
|--|-----------------------|
| $0,90 \leq \alpha$                                     | Muito alto            |

|                           |             |
|---------------------------|-------------|
| $0,75 \leq \alpha < 0,90$ | Alto        |
| $0,60 \leq \alpha < 0,75$ | Moderado    |
| $0,30 \leq \alpha < 0,60$ | Baixo       |
| $\alpha < 0,30$           | Muito baixo |

Fonte: Adaptado de Pinto e Chavez (2012).

Seguidamente, são apresentados os resultados de fiabilidade, em que numa primeira fase, de forma individual para cada dimensão e depois, para as variáveis em conjunto. Importa referir que este processo foi realizado para as três escalas.

No que diz respeito à escala das Fontes de Informação de Recrutamento (FIR), os resultados da tabela abaixo, mostram a sua fiabilidade uma vez que o valor do *Alfa de Cronbach* é classificado como “alto”. O *Alfa de Cronbach* das variáveis varia entre “alto” (“FBBP”, “FBBN”, “FPUB” e “FIMP”) e “muito alto” (“FSIT”, “FEV” e “FIMN”). Como tal, verifica-se que esta escala é confiável e portanto, podemos confiar nos resultados.

Tabela 3.2 - Fiabilidade da escala das Fontes de Informação de Recrutamento.

|   | Variável                              | Alfa de Cronbach |       |
|---|---------------------------------------|------------------|-------|
| <b>Fontes de Informação de Recrutamento (FIR)</b> | Boca-a-boca positivo (FBBP)           | 0,825            | 0,844 |
|   | Boca-a-boca negativo (FBBN)           | 0,834            |       |
|   | Publicidade (FPUB)                    | 0,802            |       |
|   | Site (FSIT)                           | 0,961            |       |
|   | Eventos (FEV)                         | 0,903            |       |
|   | Notícias de imprensa positivas (FIMP) | 0,810            |       |
|   | Notícias de imprensa negativas (FIMN) | 0,904            |       |

A escala respeitante ao *Employer Branding* (EB) segue abaixo, cujos resultados revelam que esta é uma escala confiável uma vez que o *Alfa de Cronbach* é considerado “Muito Alto” (0,920). Em relação ao *Alfa de Cronbach* das variáveis que compõem esta escala são classificadas como “Alto”, nomeadamente, “EBAMB”, EBREP”, “EBTAR”, “EBCULT”, “EBFORM” e “EBINT”. Contudo, três das nove variáveis apresentam um *Alfa de Cronbach* mais baixo, designadamente, “EBRB” e “EBSEG” que são classificadas como “Alto” e ainda, “EBFAM” classificada como “Moderado”. Contudo, são aceitáveis para esta escala que demonstra ser confiável.

Tabela 3.3 - Fiabilidade da escala de *Employer Branding*.

| <b><i>Employer Branding</i><br/>(EB)</b> | <b>Variável</b>                       | <b>Alfa de Cronbach</b> | 0,920 |
|--|---------------------------------------|-------------------------|-------|
|  | Recompensas e Benefícios (EBRB)       | 0,765                   |       |
|  | Ambiente de trabalho e equipa (EBAMB) | 0,869                   |       |
|  | Reputação (EBREP)                     | 0,845                   |       |
|  | Tarefas (EBTAR)                       | 0,829                   |       |
|  | Segurança no trabalho (EBSEG)         | 0,754                   |       |
|  | Cultura organizacional (EBCULT)       | 0,842                   |       |
|  | Equilíbrio trabalho-família (EBFAM)   | 0,730                   |       |
|  | Desenvolvimento/formação (EBFORM)     | 0,881                   |       |
|  | Internacionalização (EBINT)           | 0,860                   |       |

Por fim, a tabela seguinte refere-se à escala da Atratividade Organizacional. Esta revela-se também uma escala confiável já que o *Alfa de Cronbach* da variável “ATP” (conjunto das questões sobre a atratividade formuladas pela positiva, excluindo o item “Estaria

interessado em trabalhar nesta organização apenas como último recurso”) é classificado como “Muito Alto”. A variável “AT”, que inclui o item A5 (Estaria interessado em trabalhar nesta organização apenas como último recurso) não é confiável.

Tabela 3.4 - Fiabilidade da escala da Atratividade Organizacional.

| <b>Atratividade Organizacional (AO)</b> | <b>Variável</b>                 | <b>Alfa de Cronbach</b> |
|---|---------------------------------|-------------------------|
|   | Atratividade (AT)               | 0,593                   |
|   | Atratividade preferencial (ATP) | 0,935                   |

### **3.3 Validação das Hipóteses**

Neste ponto e para estudar as hipóteses anteriormente apresentadas, foi realizado uma análise do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) que mede a relação linear entre duas variáveis, de tipo quantitativo (Filho & Júnior, 2009; Martins & Diaconescu, 2014). Assim sendo, são apresentados os resultados que permitirão validar ou não as hipóteses levantadas.

**Hipótese 1:** As fontes de informação utilizadas pelos candidatos estão relacionadas com a atratividade da organização.

Tabela 3.5 - Correlações entre as variáveis de Fontes de Informação de Recrutamento e Atratividade Organizacional.

|             | <b>ATP</b> | <b>A5</b> |
|-------------|------------|-----------|
| <b>FBBP</b> | ,014       | ,102      |
| <b>FBBN</b> | ,-023      | ,239**    |
| <b>FPUB</b> | ,079       | ,056      |
| <b>FSIT</b> | ,072       | -,005     |
| <b>FEV</b>  | ,134       | ,107      |

|             |        |        |
|-------------|--------|--------|
| <b>FIMP</b> | ,190*  | -,014  |
| <b>FIMN</b> | -,091* | ,226** |

Tendo como base a tabela 3.5 é possível verificar que a hipótese (H1) é parcialmente provada uma vez que apenas as notícias de imprensas positivas estão de modo positivo correlacionadas e com significância com a atratividade organizacional ( $r = 0,190$ ,  $p > 0,05$ ) e as notícias de imprensa negativas estão correlacionadas negativamente e com significância com a atratividade organizacional ( $r = -0,91$ ,  $p > 0,05$ ). As restantes FIR não apresentam estar correlacionadas com a atratividade organizacional.

**Hipótese 1a:** As fontes experienciais estão mais relacionadas com a atratividade organizacional do que as fontes informacionais.

Verifica-se, na tabela 3.5, que das fontes experienciais (boca-a-boca positivo, boca-a-boca negativo e os eventos) não apresentam correlações significativas. Já as fontes informacionais (noticias de imprensa positivas e negativas, publicidade e o *site*), apenas as notícias de imprensa positivas estão positivamente correlacionadas e com uma significância estatística de  $r = 0,190$ ,  $p > 0,05$  com a ATP, e as notícias de imprensa negativas estão negativamente correlacionadas e com uma significância estatística de  $r = -0,91$ ,  $p > 0,05$  com a ATP. Importa referir que o boca-a-boca negativo está positivamente correlacionado com a A5 e com significância estatística ( $r = -0,239$ ,  $p > 0,01$ ) bem como as notícias de imprensa negativas ( $r = -0,226$ ,  $p > 0,01$ ). Desta forma, esta hipótese é rejeitada.

**Hipótese 1b:** O boca-a-boca positivo terá uma relação mais positiva com a atratividade organizacional do que o boca-a-boca negativo.

Esta hipótese não é confirmada já que, perante os resultados apresentados na tabela 3.5, não existe qualquer correlação com níveis de significância entre o boca-a-boca positivo e a atratividade, havendo, no entanto, correlação entre o boca-a-boca negativo e a atratividade “apenas como último recurso”.

**Hipótese 1c:** O boca-a-boca está mais relacionado com a atratividade do que a publicidade.

Esta hipótese também não é totalmente confirmada já que, perante os resultados apresentados na tabela 3.5, não existe qualquer correlação com níveis de significância entre o boca-a-boca positivo e a atratividade, havendo apenas uma correlação entre o boca-a-boca negativo e a atratividade “apenas como último recurso”.

**Hipótese 2:** As dimensões de *Employer Branding* estão relacionadas com a atratividade organizacional.

Tabela 3.6 - Correlações entre as variáveis de *Employer Branding* e Atratividade Organizacional.

|               | <b>ATP</b> |
|---------------|------------|
| <b>EBRB</b>   | ,553**     |
| <b>EBAMB</b>  | ,631**     |
| <b>EBREP</b>  | ,666**     |
| <b>EBTAR</b>  | ,632**     |
| <b>EBSEG</b>  | ,613**     |
| <b>EBCUL</b>  | ,641**     |
| <b>EBFAM</b>  | ,510**     |
| <b>EBFORM</b> | ,652**     |
| <b>EBINT</b>  | ,365**     |

No estudo das correlações entre o EB e AO, surge a tabela 3.6. Assim, verifica-se a existência de correlações positivas, fortes e estatisticamente significativas ( $p > 0,01$ ) entre a AO e as dimensões de EB. Como tal, é possível afirmar que a hipótese (H2) é válida. Fazendo uma análise mais pormenorizada desta tabela percebemos que: existem correlações positivas e com significância estatística de  $r = 0,553$ ,  $p > 0,01$  entre a dimensão de EB das recompensas e benefícios (EBRB) e a atratividade organizacional; o ambiente de trabalho e equipa estão relacionados com a atratividade da organização, uma vez que a tabela mostra a existência de correlações positivas e com significância estatística de  $r = 0,631$ ,  $p > 0,01$  entre a dimensão de EB do ambiente de trabalho e equipa (EBABM) e a ATP; também a dimensão de EB da reputação (EBREP) está positivamente correlacionada com a ATP e com uma significância estatística de  $r = 0,666$ ,  $p > 0,01$ ; dimensão de EB das tarefas (EBTAR) parece estar positivamente correlacionada e com um nível de significância estatística de  $r = 0,632$ ,  $p > 0,01$  com a ATP; em relação à dimensão de EB da segurança no trabalho (EBSEG), a tabela revela que existem correlações positivas entre a segurança no trabalho (EBSEG) e a ATP, com um nível de significância estatística de  $r = 0,613$ ,  $p > 0,01$ ; existem correlações positivas entre a dimensão de EB da cultura da organização (EBCULT) com a ATP e com significância estatística ( $r = 0,641$ ,  $p > 0,01$ ); a dimensão de EB do equilíbrio trabalho-família (EBFAM) está positivamente correlacionada com a ATP, com um nível de significância de  $r = 0,510$ ,  $p > 0,01$ ; segue-se a dimensão de EB do desenvolvimento/formação (EBFORM) que está positivamente correlacionada e com significância com a atratividade organizacional ( $r = 0,652$ ,  $p > 0,01$ ); e por fim, a dimensão de EB da internacionalização (EBINT) está de forma positiva correlacionada com a atratividade organizacional e com um nível de significância de  $r = 0,365$ ,  $p > 0,01$ .

**Hipótese 3:** Existe uma relação entre as dimensões mais valorizadas de *Employer Branding* e as fontes de informação de recrutamento pelas quais os candidatos recebem informação sobre as organizações.

Tabela 3.7 - Correlações entre as variáveis de *Employer Branding* e Fontes de Informação de Recrutamento.

|               | <b>FBBP</b> | <b>FBBN</b> | <b>FPUB</b> | <b>FSIT</b> | <b>FEV</b> | <b>FIMP</b> | <b>FIMN</b> |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| <b>EBRB</b>   | ,132        | ,188*       | ,113        | -,047       | ,243**     | ,258**      | ,128        |
| <b>EBAMB</b>  | ,138        | ,070        | ,011        | ,130        | ,152*      | ,203*       | -,074       |
| <b>EBREP</b>  | ,065        | -,010       | ,036        | ,121        | ,141       | ,219**      | ,062        |
| <b>EBTAR</b>  | ,027        | -,049       | -,024       | ,109        | ,092       | ,163*       | -,124       |
| <b>EBSEG</b>  | -,040       | -,086       | ,048        | 0,53        | 0,83       | ,131        | -,112       |
| <b>EBCULT</b> | ,024        | ,038        | ,062        | ,044        | ,151*      | ,175*       | -,056       |
| <b>EBFAM</b>  | ,099        | ,082        | ,133        | ,241**      | ,151*      | ,187*       | ,032        |
| <b>EBFORM</b> | ,025        | ,029        | ,071        | ,080        | ,147*      | ,213**      | -,020       |
| <b>EBINT</b>  | -,032       | ,083        | ,140        | ,207**      | ,207**     | ,277**      | ,100        |

Para responder a esta hipótese (H3) surge a tabela 3.7. Fazendo a sua análise, contata-se que a dimensão de EB das recompensas e benefícios está positivamente correlacionada e com uma significância estatística de  $r = 0,132$ ,  $p > 0,05$  com o boca-a-boca negativo, com os eventos ( $r = 0,243$ ,  $p > 0,01$ ) e com as notícias de imprensa positivas ( $r = 0,258$ ,  $p > 0,01$ ); a dimensão do ambiente de trabalho e equipa apenas está positivamente correlacionada e com significância estatística com os eventos ( $r = 0,152$ ,  $p > 0,05$ ) e com notícias de imprensa positivas ( $r = 0,203$ ,  $p > 0,05$ ); a reputação apenas está positivamente correlacionada com as notícias de imprensa positivas e com uma significância estatística de  $r = 0,219$ ,  $p > 0,01$ ; a dimensão de EB das tarefas está apenas correlacionada positivamente com as notícias de imprensa positivas e com uma significância estatística de  $r = 0,163$ ,  $p > 0,05$ ; a segurança no trabalho não apresenta nenhuma correlação significativa com as fontes de informação de recrutamento; a dimensão da cultura da organização apresenta-se positivamente correlacionada e com significância estatística

com os eventos ( $r = 0,151$ ,  $p > 0,05$ ) e com as notícias de imprensa positivas ( $r = 0,175$ ,  $p > 0,05$ ); a dimensão do equilíbrio trabalho-família está positivamente correlacionada e com significância com o *site* ( $r = 0,241$ ,  $p > 0,01$ ), com os eventos ( $r = 0,151$ ,  $p > 0,05$ ) e com as notícias de imprensa positivas ( $r = 0,187$ ,  $p > 0,05$ ); a formação/desenvolvimento está positivamente correlacionada e com significância com os eventos ( $r = 0,147$ ,  $p > 0,05$ ) e com as notícias de imprensa positivas ( $r = 0,213$ ,  $p > 0,01$ ); por fim, a dimensão de EB da internacionalização está positivamente correlacionada e com significância com o *site* ( $r = 0,207$ ,  $p > 0,01$ ), com os eventos ( $r = 0,207$ ,  $p > 0,01$ ) e com as notícias de imprensa positivas ( $r = 0,277$ ,  $p > 0,01$ ). Posto isto, esta hipótese é parcialmente aceite.

Passemos agora para as hipóteses relacionadas com as variáveis demográficas.

**Hipótese 4:** O género dos candidatos está relacionado com as fontes de informação que mais valorizam na procura de informação de recrutamento.

Tabela 3.8 - Correlações entre as variáveis de Género e as Fontes de Informação de Recrutamento.

|               | <b>FBBP</b> | <b>FBBN</b> | <b>FPUB</b> | <b>FSIT</b> | <b>FEV</b> | <b>FIMP</b> | <b>FIMN</b> |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| <b>Género</b> | ,053        | ,013        | ,133        | ,127        | ,094       | ,102        | ,094        |

Esta hipótese não é confirmada já que, segundo a tabela 3.8, não existem correlações com níveis de significância entre o género e as fontes de informação de recrutamento.

**Hipótese 5:** O género dos candidatos está relacionado com as dimensões de EB que mais valorizam.

Tabela 3.9 - Correlações entre as variáveis de Género e as dimensões de *Employer Branding*.

|               | <b>EBRB</b> | <b>EBAMB</b> | <b>EBREP</b> | <b>EBTAR</b> | <b>EBSEG</b> | <b>EBCULT</b> | <b>EBFAM</b> | <b>EBFORM</b> | <b>EBINT</b> |
|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>Género</b> | -,045       | -,067        | -,0117       | -,100        | -,055        | -,102         | ,015         | -,082         | -,043        |

Através da análise da tabela 3.9, verifica-se que esta hipótese (H5) não é válida. Isto porque não são observadas correlações com níveis de significância entre o género e as dimensões de EB.

**Hipótese 6:** A idade dos candidatos está relacionada com a sua utilização de fontes de informação.

Tabela 3.10 - Correlações entre as variáveis de Idade e Fontes de Informação de Recrutamento.

|              | <b>FBBP</b> | <b>FBBN</b> | <b>FPUB</b> | <b>FSIT</b> | <b>FEV</b> | <b>FIMP</b> | <b>FIMN</b> |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| <b>Idade</b> | -,016       | -0,63       | -,026       | -,166*      | -,039      | -,121       | -,095       |

No que toca à H6 verifica-se, através da tabela 3.10, que existe uma correlação negativa entre a idade e a fonte de informação do *site* da organização (FSIT) e a um nível de significância estatística de  $r = -0,166$ ,  $p > 0,05$ . Isto significa que as pessoas mais velhas são as que menos valorizam e utilizam o *site* da organização enquanto fonte de informação de recrutamento. As restantes FIR não apresentam correlações com níveis de significância com a idade. Por conseguinte, a hipótese é parcialmente provada.

**Hipótese 7:** As dimensões de EB mais valorizadas pelos candidatos estão relacionadas com a sua idade.

Tabela 3.11 - Correlações entre as variáveis de Idade e *Employer Branding*.

|              | <b>EBRB</b> | <b>EBAMB</b> | <b>EBREP</b> | <b>EBTAR</b> | <b>EBSEG</b> | <b>EBCULT</b> | <b>EBFAM</b> | <b>EBFORM</b> | <b>EBINT</b> |
|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>Idade</b> | -,082       | -,139        | ,018         | -,004        | ,013         | ,027          | ,092         | 0,12          | ,041         |

No que respeita à H7, esta não é provada. A tabela 3.11 mostra que não existem correlações com níveis de significância entre a idade dos candidatos e as nove dimensões de EB.

**Hipótese 8:** A escolaridade dos candidatos está relacionada com a sua utilização de fontes de informação

Tabela 3.12 - Correlações entre as variáveis de Escolaridade e Fontes de Informação de Recrutamento.

|                     | <b>FBBP</b> | <b>FBBN</b> | <b>FPUB</b> | <b>FSIT</b> | <b>FEV</b> | <b>FIMP</b> | <b>FIMN</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| <b>Escolaridade</b> | -,228*      | -,318**     | -,099       | ,067        | -,156*     | -,178*      | -,200       |

Relativamente a esta hipótese, através da análise da tabela 3.12, verifica-se que a escolaridade está negativamente correlacionada com o boca-a-boca positivo com significância estatística ( $r = -0,228$ ,  $p > 0,05$ ), com o boca-a-boca negativo com significância estatística ( $r = -0,318$ ,  $p > 0,01$ ), com os eventos com níveis de significância estatística de  $r = -0,156$ ,  $p > 0,05$  e ainda com as notícias de imprensa positivas com níveis de significância estatística de  $r = -0,178$ ,  $p > 0,05$ . Isto quer dizer que pessoas com um nível de escolaridade superior valorizam menos o boca-a-boca, os eventos e as notícias de imprensa positivas do que as pessoas com menor escolaridade. Assim sendo, esta hipótese é parcialmente provada.

**Hipótese 9:** A escolaridade dos candidatos está relacionada com as diversas dimensões de EB que mais valorizam.

Tabela 3.13 - Correlações entre as variáveis de Escolaridade e *Employer Branding*.

|                     | <b>EB RB</b> | <b>EB AMB</b> | <b>EB REP</b> | <b>EB TAR</b> | <b>EB SEG</b> | <b>EB CULT</b> | <b>EB FAM</b> | <b>EB FORM</b> | <b>EB INT</b> |
|---------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>Escolaridade</b> | -,167*       | -,001         | -,067         | ,084          | -,036         | -,032          | ,011          | ,012           | -,042         |

Por fim, a H9 é parcialmente provada. Isto porque, segundo a tabela 3.13, apenas a dimensão de EB das recompensas e benefícios mostra estar negativamente correlacionada e com níveis de significância de  $r = -0,167$ ,  $p > 0,05$ , ou seja, as pessoas mais instruídas valorizam menos as recompensas e benefícios que as organizações podem oferecer. As restantes dimensões do EB não apresentam correlações significativas com a variável da escolaridade.

### 3.4 Discussão de Resultados

Após a apresentação dos dados, segue-se a interpretação dos mesmos. Assim, a primeira conclusão retirada é que, efetivamente, as fontes de informação de recrutamento, o EB e a AO estão relacionadas entre si.

Fazendo uma análise e discussão mais detalhadas dos resultados obtidos, verificou-se que algumas fontes de informação de recrutamento utilizadas pelos candidatos estão correlacionadas com a AO, nomeadamente, as notícias de imprensa positivas e as notícias de imprensa negativas. Isto poderá significar que, as notícias de imprensa favoráveis – que dizem coisas positivas acerca da organização –, incentivam os candidatos a concorrer a uma possível oferta de emprego nessa organização. Pelo contrário, quando existem notícias de imprensa negativas – que dizem coisas menos favoráveis acerca da organização –, estas relacionam-se negativamente com a decisão dos indivíduos em candidatar-se à vaga de emprego disponível. Sabe-se que as informações das notícias de

imprensa não são controladas pelas organizações. Estes resultados são consistentes com o proposto por Hoye e Lievens (2007) que afirmam que as fontes independentes das organizações são mais confiáveis visto que a sua intenção não passa por promovê-las. Além disso, as informações difundidas pelos *media* podem ser mais persuasivas e atraentes (Carpentier et al., 2017). Importa referir ainda que, estudos anteriores (G. V. Hoye & Lievens, 2005; Greet Van Hoye & Lievens, 2007) atestam que o boca-a-boca é determinante na atratividade organizacional e que é a fonte de recrutamento mais forte (Collins & Stevens, 2002; Hoye, G. V.; & Lievens, 2009). Contudo, este estudo apresenta resultados distintos. O facto de não ter sido encontrada uma relação entre estas variáveis, pode ser explicado por Hoye e Lievens (2007) já que mencionam a dificuldade em transmitir informações de recrutamento exatamente da forma que se deseja, revelando ser uma desvantagem do boca-a-boca. Os dados indicam que o boca-a-boca não é muito relevante para a decisão dos candidatos ao não existir correlação entre o boca-a-boca e a atratividade. A exceção é o caso do boca-a-boca negativo, que está correlacionado com a atratividade “em último recurso”, o que pode significar isto que os candidatos, na presença de informações negativas sobre a empresa, criam uma imagem negativa sobre a mesma e apenas consideram trabalhar na organização em último recurso. Uma explicação possível é o facto de serem informações recebidas “por meio de experiência pessoal direta” e por isso, são vistas como mais confiáveis (G. V. Hoye, 2012). Ainda relacionado com esse ponto, outro resultado interessante, é facto das informações positivas não terem impactos tão relevantes nas decisões dos indivíduos como as informações negativas. Isto remete para aquilo que Hoye e Lievens (2005) defendem - as pessoas dão mais importância às referências negativas e estas podem influenciar as suas escolhas, comparativamente às positivas que não são consideradas tão relevantes. De forma geral, os resultados mostram que as fontes de informação de recrutamento mencionadas não estão correlacionados com a AO. Isto mostra que os indivíduos podem consultar estas fontes mas essas informações não influenciam de forma significativa as sua decisão em candidatar-se a uma organização.

No que concerne à relação entre as dimensões de EB e a AO, os resultados obtidos confirmam a sua ligação. Como vimos, todas as dimensões estão fortemente correlacionadas com a AO. Ora vejamos: os dados corroboram a ideia de Rynes et al. (2004) de que a remuneração torna a organização mais atrativa e que esta é bastante significativa no processo de atração dos candidatos. Isto significa que as pessoas valorizam organizações que ofereçam bons salários e recompensas adicionais; o ambiente de trabalho e equipa torna a organização mais atrativa, ou seja, um local positivo e feliz estimula a satisfação e produtividade dos colaboradores (Telemedicina Conexa, 2019). Ora, perante o mercado competitivo onde a “guerra por talentos” é visível, este pode ser um elemento que diferencie as organizações umas das outras. Além disso, um bom ambiente corporativo é a qualidade mais valorizada pelos 115 mil colaboradores que avaliaram as suas organizações através da plataforma *online* Love Mondays; o estudo anual da Randstad revelou que a maioria dos portugueses antes de enviarem a sua candidatura, “investiga a reputação das empresas para saber com o que contar” (Santos, 2019). Podemos então deduzir que a reputação é um fator relevante na escolha do empregador. Isto coincide com os resultados deste estudo, onde a reputação está correlacionada com a AO; tarefas desafiadoras, apelativas e que estejam em conformidade com as competências individuais fomentam a AO. Isto porque, tarefas desafiadoras que estimulem o desenvolvimento de capacidades e competências, bem como a autonomia no trabalho são aspetos de valorizados pelos colaboradores (Hillebrandt e Ivens, 2012); a segurança no trabalho também está relacionada com a AO uma vez os indivíduos sentem-se mais satisfeitos em empresas que oferecem um trabalho estável e conseqüentemente, mostram ser organizações sólidas, comparativamente a outras com empregos flexíveis (Silva, 2014); os dados recolhidos evidenciam que existe uma relação entre a cultura da organização e a AO. Isto é compatível com a interpretação de Backhaus e Tikoo (2004) segundo a qual os potenciais candidatos têm tendência a comparar as suas necessidades, valores e personalidades com as da entidade empregadora. E, quanto mais próximos os seus valores forem dos da organização, maior será a

probabilidade do candidato se sentir atraído por essa empresa; a conciliação entre a vida pessoal e a profissional também é uma dimensão que está relacionada com a AO. De acordo com o estudo da Robert Half (2017) “conquistar um equilíbrio justo entre as responsabilidades profissionais e pessoais é um objetivo de praticamente todos os trabalhadores” pelo que podemos deduzir que, como é um aspeto importante para os indivíduos estes também procuram e sente-se atraídos por empresas que tenham essa preocupação. Assim, o equilíbrio entre estes dois ambientes é importante até porque a vida profissional pode promover a satisfação pessoais e vice-versa (Kasulo Group, 2018); os dados apontam que o desenvolvimento/formação está relacionado com a AO dado que o desenvolvimento contínuo cria uma ligação entre a organização e o colaborador, onde este último sente que há um interesse para que possa progredir e desenvolver as suas competências (Hillebrandt e Ivens, 2012); por fim, este estudo deu conta que as empresas internacionais são vistas como mais atrativas. Os resultados apresentados podem estar relacionados com a amostra deste estudo uma vez que é composta na sua maioria por jovens e com um nível de instrução elevado. Por conseguinte, a falta de oportunidades no nosso país pode levar à valorização de uma carreira internacional. Isto é coerente com o artigo de Monteiro (2018) segundo o qual em consequência da elevada taxa de desemprego jovem, 70% dos portugueses estão dispostos a mudar de cidade ou de país para procurar um emprego que esteja de acordo com as suas expectativas. Ou seja, o sociólogo Vítor Sérgio Ferreira acredita que a decisão dos jovens de sair do país deve-se à esperança destes em “encontrar mais facilmente um emprego equivalente à sua qualificação em alguns países no estrangeiro do que em Portugal”, pois segundo o relatório da Eurostat, os jovens com mais escolaridade são os mais propensos a abandonar o país em prol de melhores condições no estrangeiro (Monteiro, 2018). Posto isto com base nestes resultados podemos retirar algumas conclusões: a primeira evidência é que, dado a forte relação entre as dimensões de EB com a AO, podemos deduzir que uma organização que aposte no seu EB consegue torna-se atrativa para o público que pretende atingir. Consequentemente, espera-se que o EB seja uma mais-valia e uma ferramenta

indispensável que destaque a organização no mercado de trabalho altamente competitivo. Assim sendo, isto é consistente com as perspectivas de Backhaus e Tikoo (2004) que salientam a importância que o EB pode ter na diferenciação da organização e também com a de Hillebrandt e Ivens (2012) que acreditam que o EB e a AO estão relacionados.

Relativamente à relação entre as dimensões de EB e as fontes de informação de recrutamento, verifica-se que a todas as dimensões (exceto a dimensão da segurança no trabalho) apresentam uma relação positiva com a fonte de informação das notícias de imprensa positivas. A partir deste resultado pode-se intuir que as pessoas que mais valorizam estas dimensões tendem a consultar mais as informações transmitidas pelos *media*. Curiosamente, o boca-a-boca positivo não apresenta qualquer relação significativa com as dimensões de EB, talvez porque como já referido anteriormente, as coisas positivas têm menos impacto nas decisões das pessoas comparativamente às negativas. Isto é perceptível através do estudo da Satmetrix que concluiu que as organizações têm prejuízos mais acrescidos quando um cliente que fala mal ou não a indica (é afastado da empresa 1,3 clientes), do que um que fale bem ou a indique (um promotor ganha cerca de meio cliente). Contudo, isto pode variar de empresa para empresa (Ribeiro, 2009). Outro resultado obtido foi a correlação entre as recompensas e benefícios e o boca-a-boca negativo. Isto pode ser também explicado pelo que foi mencionado no ponto anterior. As dimensões de EB também não parecem estar relacionadas com a publicidade isto pode querer dizer que, como é uma fonte dependente da organização os indivíduos não confiam muito nas informações que estas emitem ou por esta ser paga e consequentemente, muito dispendiosa, as organizações podem não apostar nesta fonte. Por fim, também nenhuma das dimensões de EB mostram estar relacionada com significância com as notícias de imprensa negativas, ou seja as dimensões de EB mais valorizadas pelos indivíduos não são afetadas de forma significativa pelas notícias de imprensa negativas que possam surgir. Assim sendo, estes resultados revelam que há fontes de informação de recrutamento que, conforme as dimensões de EB mais valorizadas pelos candidatos, são

mais utilizadas por estes e, assim, poderão ter maior influência para a sua tomada de decisão.

Por fim, vamos analisar os resultados relativos aos dados demográficos. Assim, em relação ao género não se confirmou a sua relação nem com as fontes de informação nem com as dimensões do EB (formação e equilíbrio trabalho-família). Isto pode querer dizer que a valorização das dimensões de EB e o tipo de fonte através das quais se recebe informações de recrutamento não dependem do género dos candidatos e/ou as próprias organizações quando transmitem as suas informações de recrutamento, o género não é condição para quem se pretende candidatar; a idade parece estar relacionada com o *site*, ou seja, as pessoas mais velhas são as que menos procuram informações de emprego através do *site*. Este resultado pode estar relacionado com o facto do acesso à internet e ao computador por parte dos mais velhos ser mais reduzida (INE, 2010), que pode ser o resultado da pouca experiência no uso dos mesmos ou pelos elevados custos associados (Dias, 2012). Por outro lado, existe ainda a discriminação pela idade que ocorre em “praticamente todo o mundo” e em “todos os setores de atividade” (Reis, 2018). Assim, pode-se depreender que podem também não existir muitas ofertas de emprego, nomeadamente, no *site* institucional para o grupo de pessoas com mais idade. Por outro lado, os mais jovens tendem a procurar mais informações no *site* da empresa. Isto pode deve-se à facilidade que estes têm em aceder a esta fonte e porque reconhecem a sua importância, no âmbito da recolha de informações que considerem relevantes para si. Posto isto, a idade não está relacionada com as dimensões de EB, o que quer dizer que as dimensões mais ou menos valorizadas pelos candidatos não estão relacionadas com o facto de serem mais novas ou mais velhas. Aliás, podem até valorizar as mesmas; por fim, na análise dos resultados referentes à escolaridade, constatou-se que os indivíduos mais instruídos são aqueles que menos recorrem às fontes do boca-a-boca (positivo e negativo), eventos e notícias de imprensa positivas, quando procuram por oportunidades de emprego. Perante isto, pode-se dizer que quem tem um nível superior de escolaridade não

opta pela utilização de fontes experienciais, caracterizadas pelo contacto direto (como é o caso do boca-a-boca e os eventos) nem valoriza as informações divulgadas pelos *media* (pode acontecer que o canal escolhido para divulgar as vagas de emprego não tenha sido o mais adequado ao público mais qualificado ou, como é uma fonte que depende da organização, os indivíduos podem considerar que é menos credível por poderem não espelhar exatamente a real imagem da empresa). Verifica-se ainda que as pessoas com mais escolaridade não consideram as recompensas e os benefícios relevantes para a sua decisão de trabalhar ou não em determinada organização. Isto pode estar relacionado com as conclusões do *Randstad Employer Brand Research* (2018), que revelaram que os inquiridos com formação superior prezam mais a progressão na carreira e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Pelo contrário, pessoas com escolaridade inferior dão mais importância à dimensão das recompensas e benefícios. Podemos deduzir que são pessoas que têm normalmente, a sua família constituída e como tal, as recompensas são mais relevantes devido às suas responsabilidades familiares. Também por esse motivo, o *Randstad Employer Brand Research* (2018) concluiu que as pessoas com um menor grau de formação valorizam mais a segurança profissional, facto este que se relaciona com o anterior. Para concluir, os aspetos sociodemográficos podem ser relevantes pois podem dar indicações fundamentais para as organizações, no sentido, de perceberem quais as fontes mais eficazes no caso de quererem contratar pessoas mais ou menos qualificadas, com mais ou menos idade e que dimensões estas mais valorizam.

## **CONCLUSÃO**

Neste ponto são expostas as principais conclusões deste estudo. São ainda apresentados os contributos para a prática da gestão, ou seja, aquilo que as empresas podem retirar deste trabalho para melhorarem a sua gestão e as limitações inerentes à investigação. Para finalizar, são exibidas pistas de orientação para futuros estudos sobre estes temas.

Findada a análise, é possível responder aos três objetivos desta investigação. Assim, (1) ficou perceptível que as FIR mais eficazes na atração de candidatos são as notícias de imprensa. Curiosamente, este resultado não é consistente com a literatura já que o boca-a-boca é considerado a fonte mais eficaz e conseqüentemente, aquela que mais se relaciona com a AO; (2) no que respeita aos elementos de EB que mais se relacionam com a AO, verificou-se que todas as dimensões estão relacionadas com a AO. Como já referido, o EB tem vindo a ser reconhecido pelas organizações como uma prática estratégica que pode ajudar a melhorar sua a imagem e ainda, torná-la atrativa no mercado e mais eficaz na retenção de colaboradores. Assim, este resultado pode ser consequência da consciência que as organizações têm vindo a desenvolver em relação à forma como devem olhar para o EB; e (3) foi ainda possível identificar a relação entre os elementos de EB mais valorizados pelos candidatos e as fontes de informação que utilizam, já que praticamente todas as dimensões valorizadas pelos candidatos parecem estar relacionadas com pelo menos uma das FIR que estes utilizam.

Os contributos para a prática da gestão são, nomeadamente; (1) dado que a utilização do *site* como fonte de informação está negativamente correlacionada com a idade, as organizações apenas deverão apostar em divulgar no *site* ofertas e informações que se destinem a possíveis candidatos mais novos; (2) como aquilo que os *media* dizem acerca das empresas é importante para os potenciais candidatos, as organizações devem potenciar que sejam ditas coisas favoráveis sobre si, através das suas ações. Por exemplo, de for noticiado que empresa x foi classificada como um “Great Place to Work” é expectável que as pessoas pretendam candidatar-se a essa organização; (3) se for objetivo

das organizações contratem alguém com um nível de escolaridade superior, estas não devem apostar na sua participação em eventos uma vez que a escolaridade está negativamente correlacionada com os eventos. Por outro lado, se pretenderem contratar um recém-licenciado (por exemplo, para um estágio curricular ou profissional) os eventos são a fonte mais adequada para esse público; (4) a escolaridade está negativamente correlacionada com as recompensas e benefícios. O que as empresas podem retirar daqui é que se pretendem contratar alguém onde não seja necessário ter um nível de escolaridade muito elevado, estas devem oferecer um pacote de benefícios adicionais e salário mais atrativos; (5) como o boca-a-boca negativo está correlacionado negativamente com a AO, as empresas podem recorrer por exemplo, aos depoimentos de funcionários ou à publicidade de forma a suavizar os seus efeitos prejudiciais; e ainda, (6) uma vez que as notícias de imprensa negativas e o boca-a-boca negativo estão correlacionados com a atratividade “apenas como último recurso”, as organizações devem ter cuidado com as notícias negativas que podem surgir nos *media* bem como, com as coisas negativas que podem ser ditas pelas pessoas sobre si, pois correm o risco de serem a última escolha para potenciais candidatos.

Como acontece em qualquer investigação, esta também teve algumas limitações inerentes que podem ser superadas através de investigações futuras. Assim, uma das limitações foi o facto da amostra ser constituída maioritariamente por jovens e como, por norma, este têm perceções diferentes e até mesmo menos experiencia no mercado de trabalho, pode ter influenciado os resultados deste estudo; as respostas são baseadas nas perceções que cada individuo tem relativamente a cada tema; como a amostra é maioritariamente feminina e está concentrada essencialmente numa zona do país, isto pode ter limitado os resultados; o média da antiguidade dos inquiridos é de 2 anos o que, pode não ser o suficiente para estes terem uma opinião e visão mais fundamentada em relação a determinados temas.

Algumas pistas para investigações futuras são: (1) tentar perceber se existem outras fontes de informação de recrutamento mais relevantes para os candidatos, (2) verificar se através do recurso a outra fonte de informação de recrutamento, os efeitos negativos do boca-a-boca negativo e das notícias de imprensa negativas podem ser convertidos; (3) averiguar se diferentes grupos de trabalhadores têm preferência por determinadas dimensões de EB e quais as fontes de informação que mais utilizam, ou seja, se existem diferenças setoriais; (4) este estudo pode ser aplicado em contexto empresarial, tentando perceber que fontes de informação são mais eficazes e quais se estas apresentam um EB forte, através da percepção que as pessoas têm acerca das dimensões apresentadas; e (5) fazer um estudo sobre as FIR preferenciais ou aquelas que seriam apenas utilizadas em último recurso pelos potenciais candidatos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.
- Allen, D. G., Scotter, J. R. V., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media : impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, *57*, 143–171.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Nature Publishing Group*, *4*(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas.
- Amelia, N., & Nasution, R. A. (2016). Employer Branding for Talent Attraction in the Indonesian Mining Industry, *21*(3).
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company : Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *150*, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Araque, D. L., Mateo, J., Estepa, S., & Uribe, F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, *33*(33), 95–101.
- Araújo, G., & Dias, E. M. (2008). Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias : uma análise em dois estudos de casos.
- Avery, D. R. & McKay, P. F. (2006). *Target practice: na organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants*. *Personnel Psychology*, *59*, 157–187.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, *13*(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding.

*Career Development International*, 9(5), 501–517.  
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bakanauskien, I., Bendaravi, R., & Lydeka, T. Z. (2011). Discovering an Employer Branding : Identifying Dimensions of Employer ' s Attractiveness in University, 1–22.

Barber, A. (1998), *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, SagePublishers, Thousand Oaks, CA.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand Bringing the Best of Brand Management to People at Work*.

Bártolo-Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e Selecção. In A. Caetano & J. Vale (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Conceitos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Beauregard, T., & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9-22

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *Gvexecutivo*, 15(1), 18–21.

Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. In: *Beacon Management Review*. (pp: 29-36)

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions , sources and value

of job seekers ' employer knowledge during recruitment, 20, 115–163.

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento & Seleção*. Coimbra Business School, ISCAC

Calisto, I. D. (2016). *Employer Branding: a importância de reter colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto. 70 pp. <https://doi.org/10.1080/13511610.2016.1192990>

Carpentier, M., Hoye, G. V., Stockman, S., Schollaert, E., Theemsche, B. V. & Jacobs, G. (2017). *Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness*. *The Journal of Advanced Nursing*. 2696-2708

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice : A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

Chiavenato, I., (1992) *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I., (2004). *Gestão de pessoas*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants : A Brand Equity Approach to Recruitment The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the.

Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal :, 55–78.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13, 8-22.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra. 1ª ed. Edições Medina.

Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Davies, D., Chun, R., Silva, R.V., & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and costumers views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146

Dellarocas, C. (2003). *The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. Management Science*, 49, 1407–1424

Dias, I. (2012) *O uso das tecnologias digitais entre os seniores: motivações e interesses. Sociologia. Problemas e Práticas*, 51-77. Disponível em <https://journals.openedition.org/spp/686>

Domingos, L. (2018). *Expositores em feiras nacionais e internacionais : caso de estudo da Essência do Vinho*. Trabalho de Projeto de Mestrado em Gestão de empresas. Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto. 65 pp.

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

Ewing, M. T., Berthon, P., Pitt, L. F., & Bussy, N. M. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3–22. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-0214-1>

Feick, L. and Higie, R.A. (1992) The Effects of Preference Heterogeneity and Source Characteristics on Ad Processing and Judgements about Endorsers. *Journal of Advertising*, 21, 2, 9–25.

Fernandez-lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand : Development and validation of a scale, 40–54.

Ferreira, L. (2017). *A percepção das Chefias sobre o processo recrutamento e seleção numa empresa do setor da pasta e do papel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. 64 pp.

Ferreira, S. (2017). Competências-chave no processo de recrutamento e seleção de voluntários: O caso das organizações de estudantes. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho, Minho. 77 pp.

Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. S. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (  $r$  ) □. *Revista Política Hoje*, 18, 115–146.

Flores, J., & Castanheira, B. (2015). *Capital Humano*. *Jornal das Oficinas*, 8 (9).

França, A. (2006). *Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5ª Edição

Frazão, A. S. (2016). Determinação das relações de influência entre a atratividade organizacional e o comprometimento organizacional. Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa, Lisboa. 83 pp.

Funiblogs. (2019). Vantagens de participar de uma feira de negócios. Acedido a 19 de setembro 2019, disponível em <https://blogs.funiber.org/pt/empresas-e-rh/2019/03/16/funiber-feira-negocios>

Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.

Gray, E.R., & Balmer J. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation.

*Long Range Planning Journal*, 31(5): 695-702.

Greening, D. W., & Turban, D. B. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees., *40*(3), 658–672.

Hawkes, C. L., & Weathington, B. L. (2014). Competency-Based Versus Task-Based Job Descriptions: Effects on Applicant Attraction. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 190–211.

Hemais, M. W., Oliveira, L. B., & Casotti, L. M. (2013). Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços Internal Marketing and Human Resource Management: Case Studies in Service Organizations. *Http://Revistagt.Fpl.Edu.Br/*, 13, 101–127.

Hendriks, M. (2016). *Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: Clarifying the concepts*. Master thesis. Faculty of behavioral, management and social sciences, Master Business Administration.

Highhouse, S., & Lievens, F. (2003). Measuring Attraction to Organizations, (May 2014). <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>

Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale. In S. Bharadwaj & J. Hulland (Eds.), *AMA winter educators conference 2012 : marketing theory and applications*, St. Petersburg, Florida, USA, 17-19 February 2012.

Hoye, G. V.; & Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352. <https://doi.org/10.1037/a0014066>

Hoye, G. V. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 376–391. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.573146>

- Hoye, G. V. (2013). Recruiting Through Employee Referrals : An Examination of Employees ' Motives, 451–464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.836199>
- Hoye, G. V., & Lievens, F. (2005). Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness : Can Something Be Done About, *13*(3), 179–188.
- Hoye, G. V., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment : When is word-of-mouth most effective ? *International Journal of Selection and Assessment*, *24*(1), 42–53.
- Hoye, G. Van, & Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources : Employee testimonials vs word-of-mouth, *15*(4).
- Hughes, J.C. & Rog, E. (2008). *Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *0*, 743–757
- INE (2010), *Estatísticas Sociais*, Lisboa, INE.
- Jain, V. & Pal, R. (2012). *Importance of Employer Branding in Business Up-Gradation*. *International Journal of Research in IT & Management*, *2*, (11), 68–75
- Jiang, T. T., Iles, P. (2011). *Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management in the Zhejiang Private Sector, China*. *Journal of Technology Management*, Vol. 6, No. 1.
- Kasulo Group (2018). *Vida pessoal ou profissional: qual é sua perioridade?*. Acedido a 18 de setembro 2019, disponível em <https://medium.com/mundokasulo/vida-pessoal-ou-profissional-qual-é-sua-prioridade-b8c1b44073dd>
- Kempf, D. S., & Palan, K. M. (2006). *The effects of gender and argument strength on the processing of word-of-mouth communication*. *Academy of Marketing Studies Journal*, *10*, 1–16.

- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The Millennium Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). *HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand*. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30–51.
- Lievens, F., & Hoye, G. V. (2007). Social influences on organizational attractiveness : Investigating if and when word of mouth matters, 2024–2047.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding : What We Know and What We Need to Know, (December 2015), 1–34. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lopéz, M. F. B., & Tarodo, A. R. (2004). Employer Branding : estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*. 44, 34-53
- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Reserarch: na applied orientation*, 4<sup>a</sup> edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Maroco, J., & Garcia-marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach ? Questões antigas e soluções modernas ?, 4(1), 65–90.
- Martins, D., & Diaconescu, L. M. (2014). *Expatriates recruitment and selection for long term international assignments in Portuguese companies*. *Tékhne*, 12: 48-57.
- Martins, M. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2, 1–2.
- Mendes, A. (2016). *Employer Branding: Fatores privilegiados num potencial empregador*. *Dissertação de Mestrado em Gestão*. Iscte Bussiness School - Instituto

Universitário de Lisboa, Lisboa. 94 pp.

Mendes, C. S. f. (2015). *Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - Universidade de Coimbra, Coimbra. 82 pp.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>

Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista científica eletrônica de administração*, 13(1676–6822).

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Minchington, B. & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12 (4), 14-16

Minchington, B. (2015). *The Rise of Employer Brand Leadership*, 4edição, Employer Branding College.

Monteiro, S. B. (2018). *Porque é que os jovens portugueses são os mais predispostos a mudar de cidade ou país para trabalhar?*. Acedido a 19 de setembro 2019, disponível em <https://jpn.up.pt/2018/03/29/os-jovens-portugueses-sao-os-predispostos-mudar-cidade-pais-trabalhar/>

Morocco, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>

- Paula, A. B. (2013). A participação de mulheres em cargos de chefia. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/94982/000915109.pdf?sequence=1>.
- Pinto, G. A., & Chavez, J. R. A. (2012). O uso do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um dos serviços no setor de. *XXXII encontro nacional de engenharia de producao. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições Da Engenharia de Produção*.
- Ployhart, R. E. (2006). *Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities*. Journal of Management, 32(6), 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iow State University Press.
- Reis, C. (2018). *Discriminação por idade nos anúncios de emprego*. Acedido a 18 de setembro 2019, disponível em <https://www.e-konomista.pt/discriminacao-por-idade/>
- Ribeiro, S. (2009). *O impcto do marketing boca a boca em números*. Acedido a 18 de setembro 2019, disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-impacto-do-marketing-boca-a-boca-em-numeros>
- Rynes, S. L. (1991). The importance of recruitment in job choice : a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 1–521.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1989). Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 609-619.
- Santos, J. N. (2019). *Estas são as empresas mais atractivas para trabalhar*. Acedido a 15 de setembro 2019, disponível em <https://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/estas-sao-as-empresas-mais-atrativas-para-trabalhar>
- Schneider, B. (1987). *The people make the place*. Personnel Psychology, 40, 437-453

- Silva, M. J. T. (2014). *A Perceção da Proposição de Valor para o Empregado e o Tipo de Comprometimento com a Organização*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto. 77 pp.
- Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. Dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização. Instituto Superior de Gestão. Lisboa. 86 pp.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 7ª ed., Lisboa: Lidel.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. <https://doi.org/10.1007/s00382-012-1392-2>
- Taylor, S. & Collins, C. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 304-334. doi: 10.1590/S1415-65552001000500010
- Taylor, S. (2010). *Resourcing and Talent Management*. (5.ªed). London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Telemedicina Conexa. (2019). A importância do bom ambiente de trabalho. Acedido a 19 de setembro 2019, disponível em <https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/desenvolvimento-profissional/import%C3%A2ncia-de-um-ambiente-de-trabalho>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>

Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.184>

Viegas, T. (2013). *Desenvolvimento do sistema de análise e descrição de funções de uma organização de serviços*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Lisboa. 54 pp.

Villamil, A.M. (2007). *Perceptions of diversity management and organizational attractiveness: Exploring the effects of gender, ethnicity, and type of recruitment advertisement*. (Doctoral dissertation, University of Kansas).

Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Employer Branding Impact on Employee Behavior and Attitudes Applied Study on Pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145–162. <https://doi.org/10.18488/journal.11/2015.4.6/11.6.145.162>

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1. Questionário: A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional.**

### **A relação entre as Fontes de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional**

O presente questionário é realizado no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), sob orientação do Professor António Calheiros.

O principal objetivo deste estudo é apurar as relações existentes entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional, compreendendo também quais serão as mais eficazes.

Desta forma, peço a sua colaboração no preenchimento integral deste questionário onde as suas respostas são completamente anónimas e confidenciais, sendo que serão utilizadas exclusivamente na consolidação de dados deste trabalho académico.

Obrigada pela sua colaboração!

Ana Alves

*\*Obrigatório*

### **Fontes de Recrutamento**

Quando me candidatei ao meu emprego atual, quanto tempo gastei...

1. **A conversar com conhecidos que me deram informações positivas acerca da minha organização atual.** \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nenhum      Muito tempo

2. **A pedir informações a familiares, amigos e conhecidos que me recomendaram a minha organização atual.** \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nenhum      Muito tempo

3. **A conversar com conhecidos que me deram informações negativas acerca da minha organização atual** \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nenhum      Muito tempo

4. **A pedir informações a familiares, amigos e conhecidos que me desaconselharam a minha organização atual** \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nenhum      Muito tempo

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

**5. A ler anúncios de emprego da minha organização actual. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5  
Nenhum      Muito tempo

**6. A analisar as ofertas de emprego da minha organização actual \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5  
Nenhum      Muito tempo

**7. A visitar o site da organização. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5  
Nenhum      Muito tempo

**8. A consultar informação do website da organização. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5  
Nenhum      Muito tempo

**9. A ir a eventos e/ou feiras de emprego em que a organização estava presente. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5  
Nenhum      Muito tempo

**10. A ir a sessões de informação ou eventos de portas abertas da organização. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5  
Nenhum      Muito tempo

**11. A ler mensagens positivas nos media sobre a minha organização actual. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5  
Nenhum      Muito tempo

**12. A ouvir/ver informação favorável sobre a organização na TV, rádio, jornal e/ou revista. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5  
Nenhum      Muito tempo

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

13. **A ler mensagens negativas nos media relativamente à minha organização atual. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Nenhum      Muito tempo

14. **Ver/ouvir informação desfavorável acerca da minha organização na TV, rádio, jornais e revistas.**

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Nenhum      Muito tempo

**Employer Branding**

O Employer Branding é o processo de promoção de uma organização, de forma a transmitir uma imagem positiva capaz de atrair os potenciais e mas também de manter os atuais colaboradores.

Por favor, indique se as seguintes afirmações caracterizam a organização em que trabalha:

15. **A função que desempenho na minha organização exige a realização de tarefas e projetos importantes. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

16. **Existe um forte espírito de equipa na minha organização. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

17. **A minha organização tem uma boa reputação entre os meus amigos. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

18. **A minha organização oferece um bom salário. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

19. **A minha organização oferece oportunidade de formação diversa. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

20. **Trabalhar nesta organização permite um bom equilíbrio trabalho-família. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

21. **A minha organização tem uma estratégia corporativa clara. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

22. **A minha organização é financeiramente sólida. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

23. **O ambiente de trabalho é internacional. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

24. **A minha função exige a realização de tarefas desafiadoras e interessantes. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

25. **O ambiente entre os meus colegas é amistoso. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

26. **A organização tem uma boa reputação entre o público em geral. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

27. **A minha organização oferece bons benefícios adicionais. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

28. **Na minha organização a formação é considerada um bom investimento.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

29. **Esta organização apoia os seus funcionários em questões pessoais e familiares.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

30. **A minha organização tem uma cultura distintiva.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

31. **A minha organização oferece segurança/estabilidade dos postos de trabalho.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

32. **Na minha organização existem equipas internacionais.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

33. **A minha função exige uma grande variedade de funções.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

34. **Os meus colegas são competentes.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

35. **A minha organização é um empregador com boa reputação.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

36. **A minha organização partilha parte dos lucros com os empregados. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

37. **O desenvolvimento das competências é um processo contínuo na minha organização. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

38. **A minha organização compensa os funcionários por realizarem horas extras. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

39. **A minha organização comunica a sua visão aos funcionários. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

40. **A minha organização é bem-sucedida. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

41. **A organização oferece possibilidade de carreira internacional. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

42. **A minha função implica uma grande variedade de competências. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

43. **Os meus colegas preocupam-se com o sucesso da organização. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

**44. É benéfico ter esta organização no meu currículo. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**45. O ambiente de trabalho é divertido. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**46. As tarefas estão de acordo com as minhas qualificações. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Atratividade Organizacional**

Se estivesse à procura de emprego, indique até que ponto...

**47. Realizaria um grande esforço para trabalhar na minha organização atual. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**48. Daria seguimento a uma candidatura a esta organização \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**49. Gostaria de trabalhar nesta organização. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**50. Aceitaria uma oferta de emprego desta organização. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1    2    3    4    5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

51. **Estaria interessado em trabalhar nesta organização apenas como último recurso \***

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

---

Discordo Totalmente                  Concordo Totalmente

**Dados Demográficos**

52. **Idade \***

*Marcar apenas uma oval.*

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- De 56 a 65 anos
- Mais de 65 anos

53. **Gênero \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino

54. **Estado civil \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro/a
- Casado/a ou similar
- Divorciado/a
- Viúvo/a

55. **Zona de residência \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Norte
- Centro
- Sul
- Ilhas

56. **Situação de emprego \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Trabalhador/a por conta própria
- Trabalhador/a por conta de outrem
- Desempregado
- Reformado

*A relação entre as Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*

---

**57. Escolaridade \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**58. Qual o setor da organização onde trabalha? \***

\_\_\_\_\_

**59. Qual a sua função? \***

\_\_\_\_\_

**60. Há quanto tempo está na organização onde trabalha actualmente? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- Mais de 20