



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2018

**CARINA
VASCONCELLOS OLIVAL**

**RELAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES
INTERNAS E EXTERNAS DE UMA
EMPRESA: BRAND EQUITY SOB A
PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS
E POSSÍVEIS CANDIDATOS**



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2018

**CARINA
VASCONCELLOS
OLIVAL**

RELAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES INTERNAS E EXTERNAS DE UMA EMPRESA: BRAND EQUITY SOB A PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS E POSSÍVEIS CANDIDATOS

Dissertação apresentada ao IADE – Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica da Doutora Mafalda Ferreira, Auxiliar do Instituto Português de Administração e Marketing.

o júri

presidente

Doutor António José de Macedo Coutinho da Cruz Rodrigues
Professor Auxiliar do IADE-Universidade Europeia

vogais

Doutora Ana Paula de Azevedo Arriscado Ribeiro
PhD, Diretora da Divisão Direção Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação (DPC),
Salvador Caetano

orientador

Doutora Mafalda Ferreira
Professor Auxiliar do Instituto Português de Administração e Marketing

agradecimentos

Esta é a última parte da tese que escrevo, e, voltando desde o início várias pessoas vão surgindo ao longo desse processo. Cada uma assumiu um papel, alguns de incentivadores, outros de facilitadores, questionadores, tranquilizadores... e teve quem assumiu todos esses papéis juntos.

Meus pais são meus grandes exemplos, em tudo que fiz na vida tive a certeza de que eles estavam ao meu lado, mesmo que ao lado nesse caso signifique estar a 7.495 km de distância. São eles os primeiros a me darem força a cada nova decisão, mesmo quando acham que posso dar uns tropeços. Obrigada por me ensinarem a ver as dificuldades como oportunidades, sem isso eu não poderia estar aqui escrevendo essa última página da tese.

Ainda na fase de definir sobre qual seria o tema do estudo, um professor conseguiu desfazer um pouco a confusão e organizar os meus pensamentos. Eu não tive a sorte de ter aulas com ele, mas tive a sorte de trabalhar e de me tornar sua amiga. Hugo, obrigada por cada momento de conversa, por cada dica de leitura e pelos momentos de descontração que precisei.

Trabalhei em um lugar que fez com que eu estivesse em contato com a empresa Premium Minds. Tenho que agradecer a cada um que faz parte da Premium, e os represento muito bem ao mencionar o Rodrigo Dias e o Tiago Santos. Eles foram os responsáveis por fazer acontecer a pesquisa. Obrigada pela confiança e disponibilidade.

Bernardo “Bema”, a pessoa que foi responsável por colocar um pouquinho de estatística no meu mundo. Obrigada pela sua dedicação, pela paciência, por todos os ensinamentos e principalmente pelo seu jeito leve de levar a vida. A sua ajuda significou muito!

Minha irmã, Elisa, que esteve ao meu lado na parte mais crítica da tese. A sua presença foi importante demais para mim. Os momentos de diversão, de carinho e a sua compreensão quando eu precisava focar no trabalho foram essenciais!

E a tal pessoa que assumiu todos os papéis juntos. A pessoa que conseguia me acalmar no meio de um furacão, que me dava outros pontos de vista quando eu estava bloqueada, que vibrava comigo a cada nova conquista (mesmo que fosse pequenina), que me chacoalhava quando era preciso, que me confortava, me entendia e me motivava. Igor, você fez tudo isso passando exatamente pela mesma situação. Não sei como consegui, mas sei o quanto estar ao seu lado nesse momento me fez bem e o quão importante é ter alguém como você para caminhar junto.

palavras-chave

Gestão de pessoas, Design Management, Branding, Employer Branding, Brand Equity.

resumo

É possível perceber no âmbito empresarial uma crescente preocupação dos CEOs em encontrar e manter talentos. Segundo os dados de uma pesquisa apresentada por Mosley (2015), em 2015 73% dos CEOs relataram estar preocupados com a disponibilidade de candidatos com as habilidades-chave para as empresas. Em Portugal isto agrava-se nas áreas de Tecnologias de Informação (TIs). Segundo a Global Human Resources Manager da BOLD International, Silva (2017), só em 2016 a Europa mostrou um défice de 340 mil profissionais da área e as previsões apresentadas pela Comissão Europeia para 2020 apontam para um défice ainda maior, de 900 mil profissionais. Neste contexto insere-se o employer branding, não como uma simples preocupação de marketing de recrutamento, mas como uma componente-chave para a efetividade da liderança organizacional. «Se as empresas não conseguirem atrair, engajar e reter os talentos certos, não serão capazes de atingir seus objetivos». (Mosley, 2016)

Tendo isto em vista, o objetivo deste estudo será medir o valor de marca (brand equity) sob duas perspectivas, a interna e a externa, onde a interna será medida pela perspectiva dos funcionários de uma empresa da área de TI, a Premium Minds, e a externa sob a perspectiva dos possíveis candidatos a emprego para a mesma empresa. Por meio da comparação entre as duas perspectivas e avaliação dos resultados, será possível perceber as eventuais diferenças, ou alinhamento, da percepção de marca destes públicos, bem como perceber se o trabalho realizado pela gestão interna de marca e pelo recrutamento devolve resultados positivos para a empresa.

Keywords

People Management, Design Management, Branding, Employer Branding, Brand Equity.

abstract

It is possible to perceive in business environment a growing concern of CEOs in finding and keeping talent. According to a research presented by Mosley (2015), in 2015 73% of CEOs reported to be concerned about the availability of job seekers with key skills for the company. In Portugal it's more aggravating in areas related to information technology (ITs). According to the Global Human Resources Manager of the BOLD International, Silva (2017), only in 2016 Europe showed a deficit of 340,000 professionals and a prognosis presented by the European Commission for 2020 point to an even bigger deficit of 900,000 professionals. In this context the concept of employer branding is inserted, not as a simple recruitment marketing concern, but as a key component to the effectiveness of organizational leadership. «If companies can't attract, engage, and retain the right talent, they're unlikely to achieve their business objectives» (Mosley, 2016)

Based on this, the objective of this study is to measure the brand equity under two perspectives, internal and external, where the first one will be measured from the perspective of employees of a company in IT área, Premium Minds, and the external perspective will be measured from job seekers of the same company. By comparing those two perspectives and evaluating the results, it will be possible to perceive differences or alignment of the brand perception of these publics, as well as to see if the work performed by the internal brand management and by the recruitment strategy returns positive results for the company.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

INTRODUÇÃO	3
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. Mundo corporativo	5
1.1. Gestão de pessoas	5
1.1.1. Definição de comportamento	5
1.1.2. Comportamento da organização	5
1.1.3. Gestão do comportamento	6
1.1.4. A importância de um funcionário	9
1.1.5. Motivação no trabalho	10
1.1.6. Envolvimento dos funcionários	12
1.2. Relação entre funcionários e o sucesso de uma empresa	15
1.2.1. Service Profit-Chain	15
1.2.2. O efeito da lealdade	16
2. Design Management	18
2.1. A real essência do design	18
2.2. O design e a gestão	19
2.2.1. A gestão do design	19
2.2.2. Importância do design para gestão	20
2.2.3. Comparação entre conceitos de design e conceitos de gestão	22
3. Branding	23
3.1. Histórico da gestão de marcas	23
3.1.1. 1870-1914: Desenvolvimento das marcas manufaturadas	24
3.1.2. 1915-1929: Novos métodos de gestão	25
3.1.3. 1930-1945: O sistema de gestão de marcas nasce e é ignorado	25
3.1.4. 1950-Dias Atuais: A era dos gestores de marca	26
3.2. A marca e a estratégia de marca	27
3.2.1. Poder das marcas	29
3.3. Endobranding	30
3.3.1. A relação entre as percepções internas e externas	31
3.4. Employer Branding	32
3.4.1. Conceito	32
3.4.2. Cultura e propósito	33
3.4.3. A importância do employer branding	34
3.4.4. Os benefícios do employer branding	35
PROBLEMATICA	36
4. Contexto	36
5. O mercado Português	38
5.1. O mercado das Tecnologias de Informação (TIs)	39
METODOLOGIA	40
6. A importância do design para esta investigação	40
7. Objetivos	41

8.	Construção do modelo	42
8.1.	Escala EBE (Employee Brand Equity)	42
8.1.1.	Visão geral	42
8.1.2.	A escala	43
8.1.3.	Construção da escala	45
8.1.4.	Aplicações da Escala e conclusões	51
8.2.	Adaptação para o estudo	52
8.2.1.	Visão geral	53
8.2.2.	Dimensões	54
8.2.3.	Conclusões para a aplicação do modelo	62
9.	Benefícios esperados com a aplicação do estudo à uma empresa	62
INVESTIGAÇÃO APLICADA		63
10.	Tipo de pesquisa	63
11.	Geração de hipóteses	64
12.	Coleta de Dados e Amostra	65
12.1.	Coleta de dados	65
12.2.	Amostra	66
12.2.1.	A Premium Minds	66
12.2.2.	Os possíveis candidatos	67
13.	Análise da percepção interna (funcionários)	68
13.1.	Análise Fatorial	68
13.1.1.	Análise de correlações entre os itens	68
13.1.2.	Análise fatorial	69
13.2.	Apresentação de resultados	72
13.2.1.	Análise das médias e desvio-padrão	72
13.2.2.	Correlações entre as dimensões	77
14.	Análise da percepção externa (possíveis candidatos)	84
14.1.	Análise Fatorial	84
14.1.1.	Análise de correlações entre os itens	84
14.1.2.	Análise fatorial	85
14.2.	Apresentação de resultados	88
14.2.1.	Análise das médias e desvio-padrão	88
14.2.2.	Correlações entre as dimensões	94
CONCLUSÕES		99
LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS		102
BIBLIOGRAFIA		104
APÊNDICE 1		109
APÊNDICE 2		113
APÊNDICE 3		129

INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é avaliar as diferenças que possam existir em relação às percepções do valor de marca interno e externo no âmbito empresarial. A perspectiva interna relaciona-se aos funcionários de uma empresa e a externa aos possíveis candidatos a emprego para a mesma empresa. As possíveis alterações nos resultados podem indicar que a marca comunica bem externamente, porém internamente a realidade não é exatamente como a comunicada. Ou ainda, perceber que a comunicação externa poderia ser mais bem explorada devido a percepção dos funcionários sobre o valor de marca (brand equity) ser maior do que a dos possíveis candidatos. A relevância desta avaliação está relacionada ao fato de que a empresa pode estar deixando de atrair grandes talentos devido a falta de atratividade externa, ou ainda, estar gerando um sentimento de frustração indesejado nas pessoas que se tornam funcionários da empresa devido a realidade ser diferente da percebida externamente.

Estudos sobre o valor de marca não são uma novidade, segundo King, Grace e Funk (2011), já existem diversos estudos que abordam a mensuração do valor de marca relacionado ao aspecto financeiro e pela ótica do consumidor, como o Consumer-Based Brand Equity (CBBE) de Keller, o primeiro modelo de mensuração do brand equity, criado em 1993.

Apesar disto, foi dada uma atenção limitada ao ponto de vista interno, dos funcionários. Alguns autores como Chernatony (2010) salientam a importância deste público interno para as organizações. Segundo o autor, as impressões que as pessoas externas à empresa têm sobre a marca são fortemente influenciadas pelos funcionários que estas interagem. Porém, apesar de existirem estudos que abordam a importância deste público para as organizações, não existem muitos que mensurem o brand equity sob a perspectiva do mesmo.

A partir desta perspectiva que King, Grace e Funk (2011) desenvolveram uma escala nomeada como EBE (Employee Brand Equity) que visa medir os resultados da gestão interna tendo como referência a percepção dos funcionários sobre a marca de uma organização.

O modelo apresentado nesta dissertação utiliza a escala EBE como base em sua construção. Porém, além da perspectiva interna, dos funcionários, considerou-se relevante que a perspectiva externa, não a dos consumidores, mas dos possíveis candidatos também fosse considerada. Isto porque estes dois públicos têm uma relação possível de passado e presente se considerarmos que todo funcionário já foi um candidato a emprego para a empresa em questão. Além disto, o desenvolvimento deste modelo insere-se em um contexto onde duas das grandes tendências apontadas pelo relatório Deloitte Global Human Capital Trends (2017), estão relacionadas a aquisição de talentos e a experiência do funcionário. Portanto conclui-se que

angariar e manter os funcionários certos é, ou deveria estar, entre os principais objetivos das empresas atuais. A gestão de marca gera resultados visíveis na atração e retenção de pessoas, isto é o que este estudo avalia.

Torna-se então necessário “desenhar” o contexto real para que seja possível perceber a realidade que se apresenta. Para isto, o modelo desenvolvido conta com os 11 itens propostos pela escala EBE, além de também incluir as escalas de clareza sobre o papel e o compromisso com a marca de King e Grace (2005, 2008). A inclusão destas escalas foi considerada relevante pois os elementos são relacionados aos efeitos do conhecimento de marca, que antecedem os comportamentos dos funcionários relacionados a mesma. Foram realizadas adaptações das dimensões e perguntas, sem que os objetivos fossem alterados, para que fosse possível avaliar e, posteriormente, comparar os resultados obtidos sob as duas perspectivas mencionadas.

Desta forma, pretende-se tornar evidente os resultados que a gestão de marca apresenta na relação com o público interno, composto pelos funcionários, e externo, composto pelos possíveis candidatos. Bem como perceber se existem diferenças ou um alinhamento entre as duas perspectivas e se os resultados apresentados são considerados positivos para a empresa.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Mundo corporativo

1.1. Gestão de pessoas

1.1.1. Definição de comportamento

Dêem-me uma dúzia de crianças sadias, bem constituídas e a espécie do mundo que preciso para as educar, e eu garanto que, tomando qualquer uma delas ao acaso, prepará-la-ei para se tornar num especialista que eu selecione: um médico, um comerciante, um advogado e sim, até um pedinte ou ladrão, independentemente dos seus talentos, inclinações, tendências, aptidões, assim como da profissão e da raça dos seus ancestrais. (Watson, 1924 apud Lykken, 1998, p.6).

Esta afirmação de Watson (1924), fundador da escola behaviorista de psicologia, apresenta um conceito que faz uma ligação direta entre estímulo e resposta sem considerar as diferenças individuais de cada pessoa.

Apesar de ser uma declaração polêmica, entendemos que os estímulos externos influenciam as ações dos indivíduos e isto define o comportamento. Levando isto em consideração, podemos afirmar que o comportamento dos funcionários observado nas empresas é influenciado pelo ambiente e pelas relações construídas.

1.1.2. Comportamento da organização

O termo “comportamento da organização” tornou-se bastante comum e presente no dia a dia corporativo, porém, o que se entende por comportamento em uma organização?

De acordo com Oliveira (2010) as organizações não são organismos vivos, portanto não reagem a estímulos e como consequência não apresentam um comportamento. Entretanto é importante lembrar que são constituídas por pessoas, essas sim são organismos vivos que se comportam devido aos estímulos que recebem.

O termo *corporation* (corporação) é definido pelo Oxford English Dictionary como um grupo de pessoas que está juridicamente autorizado a agir como se constituíssem um único indivíduo.

Levando isto em consideração o autor define comportamento da organização como uma metáfora, que se refere aos comportamentos das pessoas que a compõem. (Oliveira, 2010)

1.1.3. Gestão do comportamento

George Elton Mayo (1880-1949), psicólogo australiano, sociólogo e pesquisador das organizações, tinha como foco o estudo sobre as relações humanas no trabalho e tornou-se reconhecido pelos experimentos realizados entre 1923 e 1926 na fábrica da Western Electric, em Chicago.

Mayo iniciou estes experimentos com o objetivo de mostrar os efeitos das condições físicas sobre a produtividade dos funcionários. Porém esta pesquisa acabou por revelar outro ponto fundamental: os fatores sociais poderiam influenciar uma situação de trabalho. Ou seja, as relações pessoais poderiam influenciar a produtividade dos funcionários.

Segundo Oliveira (2010), esta proposta é considerada por muitos como uma «verdadeira escola de gestão em si mesma (a escola das relações humanas)». (Oliveira, 2010, p. 13)

A partir desta descoberta, foram formuladas muitas teorias sobre como as relações dentro das empresas deveriam se desenvolver. Estas teses mostravam propostas de como os líderes deveriam se comportar, como deveria ser a comunicação entre as pessoas, o que deveria ser feito a fim de motivar os funcionários e diminuir conflitos, entre outros pontos que continuam sendo preocupações das empresas atuais.

Oliveira (2010) apresenta esta época como a do início da ideia da gestão como profissão. Todas estas teorias ganharam cada vez mais força e, com isto, um grande número de profissionais começou a defender este conceito de que a gestão de uma empresa deveria ser realizada por profissionais com uma formação apropriada para este fim.

Sendo assim, podemos afirmar que este foi o início da gestão como conhecemos hoje. Sua importância para as relações criadas dentro das empresas vem sendo construída há mais de um século e durante este tempo passou por várias fases que foram definidas por formas distintas de organização interna.

Oliveira (2010) define organização como:

Organização é: a maneira de organizar os recursos humanos para agir sobre os demais recursos, de modo a produzir os resultados desejados. (Oliveira, 2010, p.68)

Podemos entender com esta afirmação que para que os resultados sejam alcançados é necessária uma boa gestão, tanto para o comportamento dos funcionários como para uma eficiente organização e distribuição dos recursos que a empresa possui.

Isto pode ser definido como processo organizacional, que é apresentado em seis etapas, resumidas abaixo (Oliveira, 2010):

ETAPA 1 - O PODER VEM DO TOPO

No final do século 19 as empresas eram caracterizadas como “empresas de dono”. Ou seja, o poder estava concentrado em pouquíssimas pessoas que comandavam toda empresa de cima para baixo.

ETAPA 2 – DISTRIBUIÇÃO DO PODER PARA ESCALÕES MENORES

Com a criação das primeiras escolas de administração, o poder foi parcialmente distribuído para escalões menores. Com a definição de uma hierarquia de comando foi possível delegar responsabilidades para que cada função fosse desempenhada de forma eficiente para que os resultados esperados fossem alcançados.

ETAPA 3 – O INÍCIO DA ORGANIZAÇÃO INFORMAL

Como foi visto anteriormente, no início do século 20 as ciências humanas começaram a se desenvolver. Percebeu-se que as relações pessoais influenciavam a produtividade dos funcionários e por isso eram criadas organizações informais que ficavam camufladas pela hierarquia existente. Muitas vezes um assistente assumia o papel de mandante, mesmo que uma outra pessoa exercesse o cargo de gerente.

Com a ênfase que passou a ser dada a cultura organizacional as estruturas formais começaram a ser questionadas e outras relações começaram a ser levadas em conta:

- Reais (relações que de fato se processam entre as pessoas);
- Percebidas (interpretadas pelas pessoas que as percebem);
- Desejadas (pretendidas preferencialmente); e
- Rejeitadas (não desejadas com outras pessoas).

ETAPA 4 - AS MUDANÇAS QUE ALTERAM O ORGANOGRAMA

Na década de 70 as mudanças de contexto começaram a ter cada vez mais importância, novos desafios eram lançados com uma grande frequência e, para que fossem atendidos, as estruturas organizacionais estavam a ser constantemente alteradas.

Muitos tipos de estruturas surgiram e desafiavam o modelo mais tradicional dos organogramas. Alguns exemplos são: a organização matricial, a gestão colegiada, a gestão compartilhada, o horário flexível de trabalho e os grupos autônomos internos.

Organização matricial: uma pessoa pode responder a dois superiores ao mesmo tempo.

Gestão colegiada: um grupo de cargos (por exemplo, os cargos de direção da empresa) é desempenhado em conjunto por seus ocupantes, sem que se estabeleçam responsabilidades específicas e rígidas à cada um.

Gestão compartilhada: a situação em que duas pessoas ocupam o mesmo cargo, compondo-se como preferirem para exercê-lo. Por exemplo, podemos ter uma copresidência da empresa.

Horário flexível de trabalho: ocorre quando um grupo de empregados pode entrar ou sair mais cedo ou mais tarde do trabalho, à sua escolha, desde que cumpra as horas exigidas de trabalho.

Grupos autônomos internos: pessoas que pertencem à empresa (às vezes até pessoas de fora dela, como clientes ou fornecedores) passam a se reunir e a estudar os problemas ou tomar decisões de interesse da empresa, fora da organização formal.

Devido a velocidade das mudanças no mundo corporativo, esta etapa e as duas seguintes praticamente se sobrepõem.

ETAPA 5 - A AUTOMAÇÃO ACHATADA A ESTRUTURA PIRAMIDAL

Os avanços tecnológicos e a automação industrial contribuíram para uma redução significativa dos níveis hierárquicos dentro das grandes empresas. A quantidade de níveis que separavam o presidente dos funcionários da base da pirâmide diminuiu para cerca de metade, achatando assim a estrutura organizacional.

ETAPA 6 - A DISSEMINAÇÃO DAS REDES

Uma rede (network) é: um processo ativo de contínua reconstrução de relações que são horizontais e igualitárias entre as pessoas, não se limitando às fronteiras da organização, mas as ultrapassando. (Oliveira, 2010, p. 76)

As trocas de informação entre pessoas do mesmo nível hierárquico e até mesmo entre um funcionário e alguém de fora da empresa (horizontais) começaram a ganhar cada vez mais importância, enquanto as trocas entre superior e subordinado (verticais) perderam.

Considerando as informações apresentadas, é possível perceber que a centralização do poder foi sendo desconstruída ao longo dos anos. O comportamento dentro de uma empresa deixou de ser de obediência para ser de contribuição. Isto colabora para o desenvolvimento de processos organizacionais cada vez mais democráticos onde as direções são definidas pelo conjunto de pessoas que formam uma empresa, e não mais por uma única pessoa.

1.1.4. A importância de um funcionário

No período de dez anos, de meados da década de 1990 a meados dos anos 2000, o retorno médio sobre o capital investido nas maiores empresas internacionais cresceu aproximadamente um terço. Por outro lado, o retorno médio por funcionário cresceu nada menos que 140% (de US\$ 35 mil para US\$ 83 mil), enquanto o número médio de funcionários dessas empresas mais que dobrou (de 92 mil para 198 mil trabalhadores). (Oliveira, 2010, p.119)

Estes dados foram apresentados pela empresa de consultoria McKinsey de Nova York e mostram informações relacionadas a lucratividade por funcionário.

A partir da análise destes dados, é possível verificar que o grande aumento dos funcionários, apesar de aumentar o custo com recursos humanos, não gerou prejuízo para as empresas, pelo contrário, gerou lucro. Os dados mostram que o retorno financeiro por funcionário aumentou mais de 100% o que deixa evidente que o investimento em recursos humanos é de grande valia para a saúde financeira das empresas.

Em acordo com esta ideia, Bryan (2007) cita em um dos seus artigos que as empresas dão grande foco em medir o retorno financeiro do capital investido ao invés de medir as contribuições dos seus funcionários. O autor defende que os sistemas utilizados para medir os resultados financeiros internos são baseados em métricas que não abordam os verdadeiros fatores de criação de riqueza: conhecimento, relações pessoais, reputação e outros criados pelas pessoas, ou seja, pelos funcionários da empresa com a ajuda de investimentos em treinamento e atividades de marketing internas.

Como foi apresentado anteriormente, no tópico “1.1.2. Comportamento da organização”, o comportamento dos funcionários é que define o comportamento geral da empresa, ou seja, as pessoas que fazem parte da empresa é que determinam como esta será vista externamente.

Segundo Oliveira (2010), o comportamento das pessoas é influenciado pelo nível de motivação que elas possuem. Portanto, ao combinar os pensamentos apresentados pelos autores citados, é possível concluir que para uma empresa ser reconhecida e ter um alto valor de competitividade, é necessário investimento na manutenção, treinamento e atração de pessoas, pois são elas as responsáveis pelo posicionamento e, conseqüentemente, pelo sucesso da empresa.

1.1.5. Motivação no trabalho

Qualquer comportamento motivado, seja preparatório ou consumado, deve ser entendido como um canal através do qual muitas necessidades básicas podem ser simultaneamente expressas ou satisfeitas. Normalmente, um ato tem mais de uma motivação. (Maslow, 1943, p.370)

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo norte-americano que apresentou uma das mais conhecidas teorias sobre motivação no trabalho, a Hierarquia das Necessidades Humanas, de 1943.

Com base na citação exposta acima, é possível concluir que, para Maslow (1943), a motivação está diretamente ligada às necessidades. O conjunto destas necessidades gera uma motivação que é traduzida em um determinado comportamento.

Maslow (1943) organiza as necessidades humanas em uma hierarquia de cinco graus de complexidade e importância:

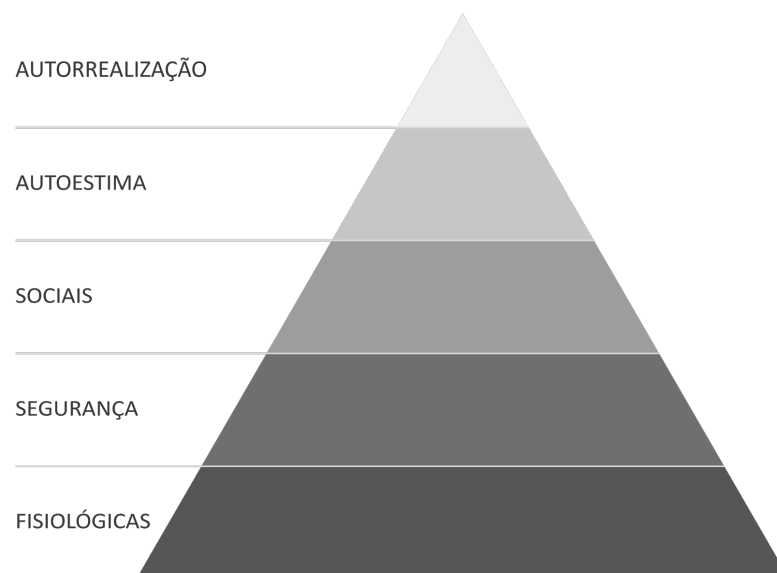


Figura 1 | A Pirâmide das Necessidades – Maslow (1943)

Oliveira (2010) expõe em seu livro “Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas – Como Agem as Empresas e seus Gestores” um resumo sobre a definição destas necessidades as quais são expostas a seguir (Oliveira, 2010):

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

As necessidades fisiológicas encontram-se na base da pirâmide pois são as prioritárias, caso não sejam atendidas todas as demais perderão relevância. São caracterizadas como as necessidades instintivas, que implicam a sobrevivência do indivíduo.

NECESSIDADES DE SEGURANÇA

As necessidades de segurança estão no segundo grau de importância da Hierarquia das Necessidades Humanas. Estão ligadas a estabilidade e garantia de que terão as necessidades primárias satisfeitas futuramente. Nos dias de hoje o dinheiro é um recurso importante para que nada falte, portanto está inserido neste segundo nível da pirâmide.

NECESSIDADES SOCIAIS

No terceiro nível estão as necessidades sociais, ou seja, de relacionamento. Estas necessidades mostram que o homem demanda aceitação por parte das outras pessoas, precisa se identificar e sentir-se parte de um grupo.

NECESSIDADES DE AUTOESTIMA

Chamadas por Oliveira (2010) de necessidade de status ou do ego, está relacionada ao fato de que depois de sentir-se parte de um grupo um indivíduo precisa distinguir-se. Isto acontece devido a necessidade de ser reconhecido como uma pessoa única, que tem características próprias que devem ser valorizadas.

NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO

O último nível da hierarquia estão as necessidades de autorrealização. Estas não dependem diretamente das outras pessoas, mas sim do próprio indivíduo realizar-se plenamente como pessoa.

Em resumo, as necessidades humanas podem ser classificadas por importância e servem como motivação para o indivíduo satisfazê-la. Isto pode ser aplicado na vida pessoal, bem como em sua trajetória profissional.

As motivações geradas por estas necessidades são traduzidas em comportamentos, porém segundo Maslow (1943), a teoria da motivação não é sinônimo da teoria do comportamento. As motivações são apenas uma das determinantes do comportamento, este também é determinado por aspectos culturais e pelas situações apresentadas.

Herzberg (1987) apresenta a teoria “motivação-higiene das atitudes de trabalho” na qual aborda temas como satisfação e motivação dos funcionários. O autor diz que normalmente costumamos pensar em satisfação e insatisfação como opostos, ou seja, o que não é satisfatório, é insatisfatório. Porém afirma que quando se trata do comportamento que as pessoas têm nos seus empregos isto é mais complexo e nem sempre tão direto.

O oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; E da mesma forma, o oposto da insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas nenhuma insatisfação no trabalho. (Herzberg, 1987, pg.9)

Segundo Herzberg (1987) existem dois conjuntos de necessidades humanas envolvidas nesta afirmação citada acima. O primeiro está relacionado a natureza animal da humanidade, ou seja, as necessidades básicas e tudo que é necessário para satisfazê-las. O segundo conjunto é composto por necessidades que se relacionam com uma característica que é exclusivamente humana, a capacidade de realização e conseqüentemente crescimento motivacional. (Herzberg, 1987, pg.9)

Neste ponto podemos fazer um paralelo com a teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow (1943). O primeiro conjunto de necessidades ao qual Herzberg (1987) refere-se, apresenta as necessidades principalmente do primeiro e segundo grau da pirâmide de Maslow. E o segundo grupo mostra características percebidas principalmente nos graus superiores da Pirâmide das Necessidades, que são mais ricas em desenvolvimento psicológico presentes nos seres humanos.

Herzberg (1987) difere estes dois conjuntos de necessidades em extrínsecos e intrínsecos ao trabalho. O primeiro conjunto, é classificado como de insatisfação ou não insatisfação no trabalho. Trata-se de um conjunto de fatores extrínsecos ao trabalho, ou seja, que são encontrados no ambiente de trabalho, como: política e administração da empresa, supervisão, condições de trabalho, salário e segurança. São descritos como os fatores higiênicos.

O segundo conjunto está relacionado com a satisfação ou não satisfação no trabalho. São os fatores intrínsecos, ou seja, são em si conteúdo do trabalho como por exemplo: realização, reconhecimento pela realização do trabalho, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento no trabalho. São descritos como fatores de crescimento ou de motivação.

Partindo desta teoria, torna-se evidente que as empresas devem ter em atenção os dois conjuntos de necessidades. Por um lado, o primeiro, relacionado aos fatores higiênicos com o objetivo de prevenção de insatisfação dos funcionários, e do outro lado os fatores motivacionais, com o objetivo de gerar satisfação dos mesmos.

1.1.6. Envolvimento dos funcionários

Segundo Parodi (2015), CEO da Career Center, envolver os funcionários é um dos grandes desafios das empresas.

Como foi dito anteriormente a motivação está relacionada com a satisfação dos funcionários e, segundo Parodi (2015), cada vez mais os profissionais estão em busca de algo que atenda o que eles têm como propósito de vida.

Parodi (2015) diz que hoje novas tendências são geradas cada vez mais rapidamente, os cenários estão sempre em transformação e novas demandas chegam com grande velocidade. Todos estes aspectos são traduzidos em uma busca cada vez maior, principalmente dos jovens, por um espaço que os permita a implementação de novas ideias. Caso não consigam, muitos optam por serem donos de seus próprios negócios.

De acordo com a empresa de consultoria National Business Research Institute (NBRI), uma pesquisa conduzida por uma grande empresa de recursos humanos na Europa, descobriu que os principais elementos para o envolvimento dos funcionários são: ter oportunidade para compartilhar suas visões com seus líderes, sentir-se informado sobre o que se passa na organização e ainda acreditar que seu gerente está comprometido com a organização para a qual trabalha. (Nolinske, n.d.)

Desta forma, é possível concluir que adaptabilidade, liberdade e inclusão nas tomadas de decisão são aspectos importantes que motivam e, portanto, geram satisfação dos funcionários e a satisfação pode ser transformada em engajamento. Isto acontece ao perceberem que os valores da empresa estão alinhados aos próprios valores, sendo assim os funcionários enxergam uma possibilidade de atender seu próprio propósito, ou seja, passam a ter um interesse pessoal no desenvolvimento da empresa.

Ou seja, ter funcionários satisfeitos não significa ter necessariamente funcionários envolvidos. Porém, segundo os resultados do estudo conduzido pelo Forum for People Performance Management and Measurement em um programa na Northwestern University, a satisfação é um importante pré-requisito para o engajamento. (Nolinske, n.d.)

Desta forma pode-se concluir que a satisfação faz com que existam pessoas motivadas a trabalhar e felizes com o que fazem em seus empregos, já o engajamento está ligado à colaboração pessoal com a empresa. Porém os dois conceitos estão relacionados e devem ser trabalhados em conjunto.

Parodi (2015) mostra ainda que manter o nível de engajamento alto pode ser uma grande vantagem competitiva. Esta vantagem pode ser observada por um ambiente altamente produtivo, resultados mais elevados e ainda uma maior capacidade para passar por momentos de crise.

Pode-se afirmar então que engajamento está diretamente ligado a uma maior produtividade e a resultados positivos para a empresa, principalmente quando esta passa por

momentos menos favoráveis. Funcionários envolvidos demonstram interesse em participar do crescimento da empresa e preocupam-se com o futuro da mesma.

De acordo com os resultados da pesquisa apresentada pelo relatório dos serviços analíticos da Harvard Business School Publishing (2013), desenvolvida com patrocínio da Achivers, a maioria dos líderes percebem a importância do engajamento (71%), porém apenas um quarto dos entrevistados afirmou que seus funcionários estão altamente envolvidos (24%).

A pesquisa foi realizada a nível global, com a participação de mais de 550 executivos de diversas indústrias. Estes executivos listaram os fatores que consideram ser os mais críticos para o sucesso organizacional. O resultado foi apresentado na figura a seguir, onde podemos observar que o nível de envolvimento dos funcionários ganha lugar no top 3:

FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

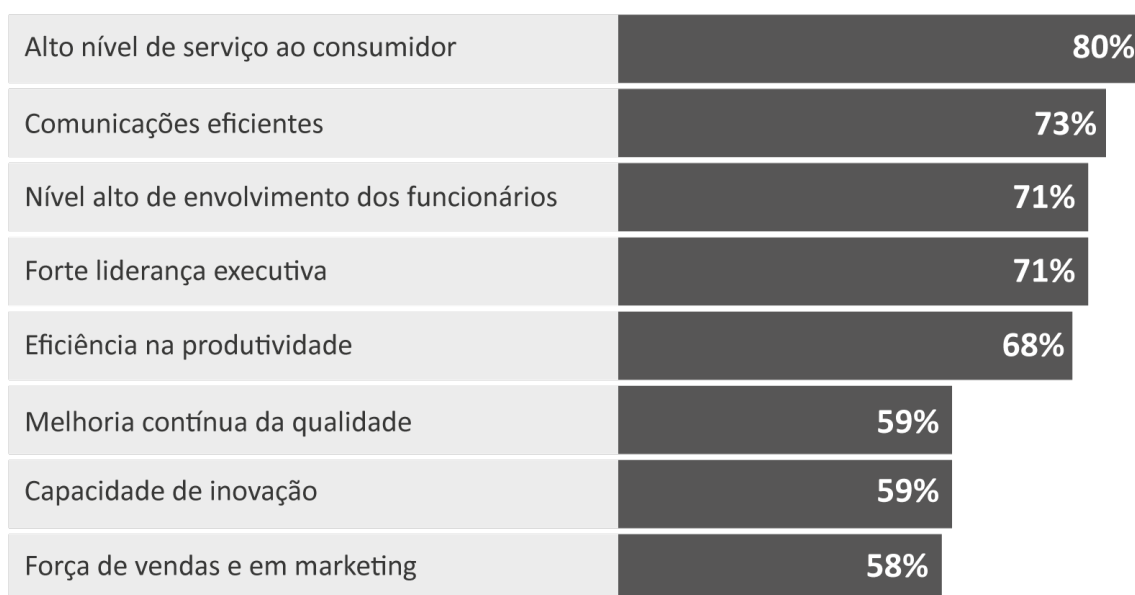


Figura 2 | Fatores críticos para o sucesso organizacional (gráfico adaptado do relatório da Harvard Business School Publishing, 2013, p.4)

É interessante notar que apesar do resultado demonstrado acima, a pesquisa revela que menos de 50% dos entrevistados medem o envolvimento dos funcionários em comparação ao desempenho organizacional, com métricas relacionadas a satisfação do cliente ou do aumento da participação no mercado. Mas foi possível observar também que algumas empresas, mesmo ainda sendo minoria, estão efetivamente usando métricas e compartilhando algumas práticas para relacionar o engajamento com o desempenho do negócio. (Harvard Business School Publishing, 2013)

1.2. Relação entre funcionários e o sucesso de uma empresa

1.2.1. Service Profit-Chain

Quando empresas de serviço colocam funcionários e consumidores em primeiro lugar, uma mudança radical acontece na maneira como gerenciam e medem o sucesso. (James Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994, p.164)

Como visto no tópico anterior algumas empresas já estão a utilizar métricas que relacionam o envolvimento dos funcionários com o desempenho do negócio. Este fato pode ser atribuído ao que Heskett et al. (1994) demonstram em seu artigo “Putting the Service-Profit Chain to Work”.

Os autores dizem que a nova economia do serviço requer técnicas de medição inovadoras, que relacionam o impacto da satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários com os produtos e serviços oferecidos para que seja possível construir a satisfação e lealdade dos clientes, bem como, avaliar o impacto correspondente na rentabilidade e crescimento do negócio. (Heskett et al. 1994)

Ou seja, a cadeia dos lucros de serviços (service-profit chain) estabelece relações entre rentabilidade, lealdade do consumidor e satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários. Estas relações se comportam da seguinte maneira:

Lucro e crescimento são estimulados principalmente pela lealdade do cliente. A lealdade é um resultado direto da satisfação do cliente. A satisfação é em grande parte influenciada pelo valor dos serviços prestados aos clientes. O valor é criado por funcionários satisfeitos, leais e produtivos. A satisfação dos funcionários, por sua vez, resulta principalmente de serviços e políticas de suporte de alta qualidade que permitem que os funcionários entreguem resultados aos clientes. (Heskett et al., 1994, p.164-165)

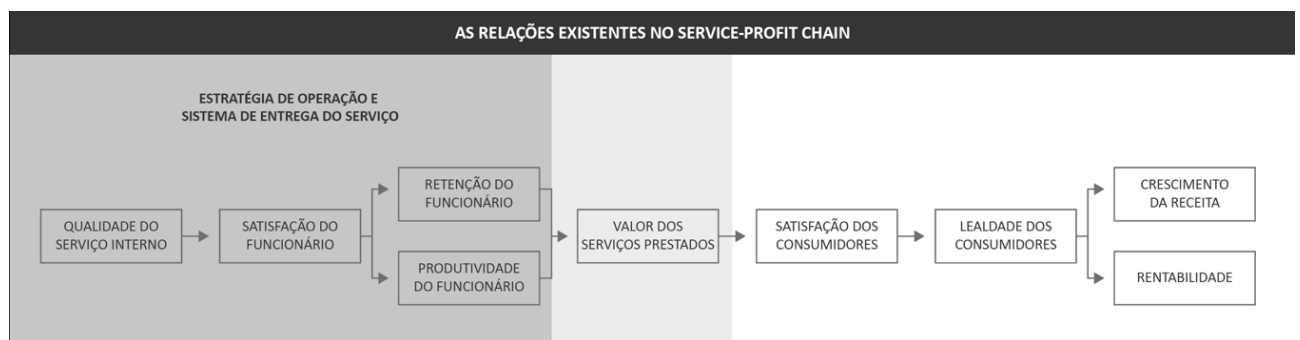


Figura 3 | Adaptação da figura “The Links in the Service-Profit Chain.” (Heskett et al., 1994, p.166)

Segundo Heskett et al. (1994), os líderes que compreendem o service-profit chain, desenvolvem e mantêm uma cultura corporativa com foco no serviço prestado aos consumidores e nos funcionários. Dedicam grande parte do seu tempo a selecionar, acompanhar e a reconhecer os funcionários.

A partir desta cadeia (service-profit chain) é possível perceber o quanto o sucesso de uma empresa depende de uma boa gestão de pessoas. Toda a primeira parte do service-profit chain corresponde a gestão dos recursos humanos que a empresa possui. Uma boa gestão leva à satisfação dos funcionários, que por sua vez leva à lealdade e conseqüentemente ao aumento de produtividade dos mesmos. Pelo esquema mostrado na figura 3, pode-se perceber que esta é a base para o sucesso da empresa, ou seja, as pessoas são os elementos mais importantes para este crescimento.

1.2.2. O efeito da lealdade

Se você quer saber o que atrair e manter os funcionários certos tem a ver com a atrair e manter os clientes certos, a resposta é tudo. Funcionários que não são leais não são capazes de construir um inventário de clientes que são. (Reichheld & Teal, 1996, p. 91)

Segundo Reichheld e Teal (1996) existem razões que demonstram que esta afirmação é uma verdade. Os autores citam que leva-se tempo para construir relações sólidas com os clientes, mas que funcionários leais tem mais oportunidades para aprender e aumentar sua eficiência. Diz também que funcionários leais ajudam a poupar recursos para recrutamento e treinamento, os quais podem ser investidos de outra maneira, como por exemplo em medidas para aumentar a satisfação dos clientes. Por último, afirma que a mesma filosofia de negócio e políticas operacionais que conquistam a lealdade dos funcionários e os fazem sentir satisfeitos, provavelmente funcionará também com os consumidores.

No livro "The loyalty effect", Reichheld e Teal (1996) citam Peter Drucker que descreve o comportamento padrão de muitas empresas:

Todas as organizações agora dizem rotineiramente: "As pessoas são nosso maior trunfo". No entanto, poucos praticam o que pregam, muito menos acreditam verdadeiramente nisso. A maioria ainda acredita, embora talvez não conscientemente, no mesmo que os empregadores do século XIX acreditavam: as pessoas precisam de nós mais do que precisamos deles. Mas, na verdade, as organizações têm que comercializar a adesão tanto quanto eles comercializam produtos e serviços - e talvez mais. Eles têm de atrair pessoas, manter as pessoas, reconhecer e recompensar as pessoas, motivar as pessoas, e servir e satisfazer as pessoas. (Drucker apud Reichheld & Teal, 1996, p.92).

Ou seja, é possível perceber que por muitas vezes o que se diz a respeito da cultura organizacional não é de fato o que se percebe na prática. Porém, conforme foi apresentado nos pontos anteriores as pessoas são verdadeiramente o elemento mais precioso para o desenvolvimento de uma empresa.

Isto é reforçado por uma pesquisa realizada pela Gallup. Segundo os resultados apresentados, as empresas que têm um alto nível de envolvimento dos funcionários estão melhor preparadas para envolver seus clientes e conquistam um aumento de 240% nos resultados relacionados ao desempenho do negócio. Obtêm ainda um lucro 147% maior por ação em comparação com a sua concorrência. (Ray, 2016)

Segundo Reichheld e Teal (1996), a maior dificuldade de os diretores das empresas perceberem a importância do investimento em lealdade reside no fato de só haver interesse em saber sobre seu custo e não sobre seu valor. Parece claro que demitir pessoas gera uma economia para uma empresa, porém as consequências referentes a diminuição da lealdade para o fluxo de caixa da empresa não parecem tão óbvias.

A empresa de consultoria de gestão, Bain & Company, após estudar várias indústrias por mais de dez anos, desenvolveu um modelo genérico dos sete efeitos econômicos associados a lealdade dos funcionários (ver figura 4). (Reichheld & Teal, 1996, p.100).

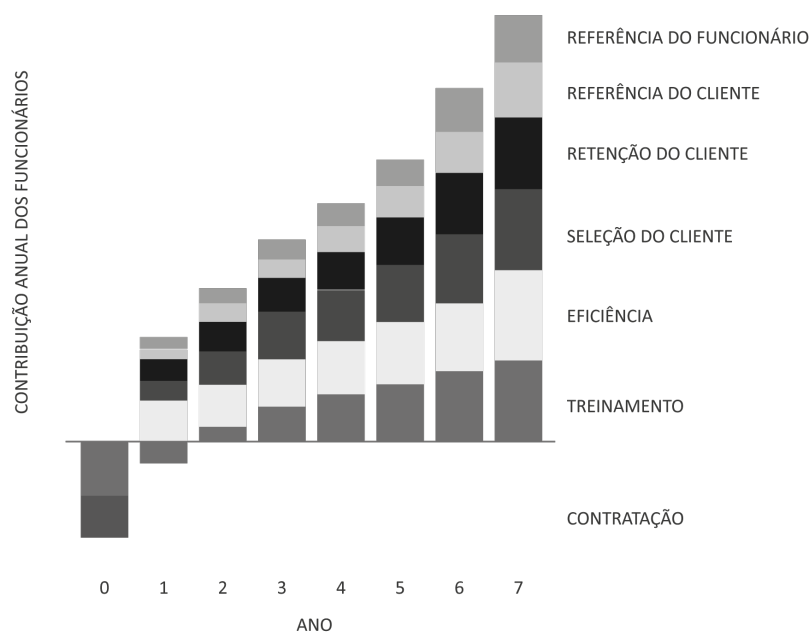


Figura 4 | Adaptação da figura “Why Long-Term Employees Create Value” (Reichheld & Teal, 1996, p.100)

Este modelo demonstra o poder da lealdade durante os anos. No caso do treinamento, por exemplo, é possível que funcionários mais experientes comecem a eles próprios darem

treinamento aos recém-contratados. Desta forma, com o passar dos anos, o treinamento pode deixar de ser um custo para se tornar um benefício.

No caso da eficiência, existe uma regra que diz que funcionários que se mantêm na empresa porque têm orgulho do valor que produzem para eles próprios e para os consumidores, têm uma motivação maior para trabalhar mais, ou seja, serem mais produtivos.

Funcionários de longo prazo são responsáveis pelo desenvolvimento da lealdade de um consumidor. Mesmo quando não tem contato próximo aos clientes, como é o caso de empresas de manufaturas, eles conseguem produzir melhores produtos e mais valor aos clientes, o que acarreta na retenção dos consumidores.

Como consequência da retenção dos consumidores existe a indicação a outros clientes por parte daqueles que já são leais. O mesmo acontece com funcionários leais, eles são responsáveis pela maior qualidade das novas contratações e ainda pela diminuição de custos com recrutamento devido a indicação para possíveis candidatos a emprego.

É possível concluir que, por mais que não seja evidente a curto prazo, a lealdade dos funcionários tem um importante papel para a redução de custos de uma organização. Sendo assim o que se gasta com as pessoas não deve ser visto como um custo, mas sim como um investimento. Talvez o mais importante para a longevidade do negócio.

2. Design Management

2.1. A real essência do design

Todos os homens são designers. Tudo o que fazemos, quase o tempo todo, é design, pois o design é básico para todas as atividades humanas. (Papanek, V., apud Mozota, Klopsch & Costa, 2011, p.15)

Tendo como base esta afirmação é possível afirmar que design é um termo com uma definição bastante ampla, que vai muito além do aspeto visual. Esta afirmação está em acordo com Mozota, Klopsch e Costa (2011), que dizem que o design não é mais visto apenas como um resultado relacionado à forma, mas como um processo criativo de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização modificando a estrutura tradicional do gerenciamento de processos em uma empresa. Segundo os autores, o processo de design criativo tem um caráter multidisciplinar e iterativo, o design está inserido em muitas áreas de tomada de decisão gerencial, portanto vai além da simples produção de resultados visuais.

Neste contexto torna-se relevante analisar a etimologia da palavra “design”. Este termo tem origem latina, é uma derivação do termo “designare”, que pode ser traduzido como

“designar” e “desenhar”. Na língua inglesa “design” manteve os dois significados, de acordo com o contexto pode significar: "plano, projeto, intenção, processo" ou "esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo". (Mozota, Klopsch & Costa, 2011)

Pode-se então concluir que o design está presente em todo o processo de confecção de um produto ou de um serviço, desde o seu planejamento, passando por seu desenvolvimento, até o resultado final. «O design, portanto, é um processo de criação e de tomada de decisão» (Mozota, Klopsch & Costa, 2011, p.18)

Segundo Mozota, Klopsch e Costa (2011), o designer funciona como coordenador e considera todos os componentes do projeto. Isto não significa que o design é um substituto das outras atividades corporativas, mas sim que tem um papel de apoio a estas outras atividades.

Esta definição ajuda a perceber o design como um importante elemento para o gerenciamento de uma empresa. Segundo Liedtka e Ogilvie (2011), o design começa com empatia, a estabelecer um entendimento profundo sobre para quem está a projetar. O que os autores referem como “para quem está a projetar” pode ser entendido como clientes, parceiros e funcionários, desta forma a importância que o design tem na gestão pode ser compreendida.

2.2. O design e a gestão

2.2.1. A gestão do design

A forma como o design é percebido mudou durante os anos: do design como “beleza”, que ajuda a conquistar maiores participações de mercado, ao design como “arte da inovação” e “arte de despertar o consumidor”, até o “design como um bom negócio”, que acrescenta uma nova dimensão estratégica à sua percepção. (Mozota, Klopsch & Costa, 2011)

Esta nova dimensão estratégica conecta o design a gestão que, segundo Mozota, Klopsch e Costa, (2011), está relacionada diretamente ao processo de mudança do modelo de gestão hierárquico, para um modelo organizacional mais flexível e horizontalizado que incentiva a tomada de riscos. Este incentivo pode ser percebido pela colocação de Neumeier (2009), que afirma que em uma empresa tradicional o risco é desestimulado, enquanto em uma empresa voltada ao design ele é parte do processo de inovação. Ou seja, a sensação de possibilidade de execução substitui a de impossibilidade de execução.

Esta mudança da gestão organizacional, que já foi mencionada anteriormente (ver tópico 1.1.3 Gestão do comportamento), têm foco no compartilhamento de informação, equipes interdisciplinares e gestão em rede, e segundo os autores são coerentes com a forma que os designers trabalham.

Desta forma o design tomou outra dimensão, assumindo um papel importante no gerenciamento, o que resultou em uma demanda pela gestão do design como é referido na citação a seguir:

(Design) Não se trata mais de um processo de dar forma visível a um determinado negócio ou estratégia de marketing, mas de contribuir para a mudança do comportamento e da visão corporativa. Assim, os "defeitos" do designer - criatividade, iniciativa, atenção aos detalhes, preocupação com o cliente - tornam-se pontos fortes que os administradores podem utilizar deliberadamente para sustentar a gestão da mudança. (Mozota, Klopsch & Costa, 2011, p.91)

Mozota, Klopsch e Costa (2011), diz que «a gestão do design é uma gestão de ativos que agrega valor, bem como uma gestão de atitudes que apoia a revisão dos modelos mentais da empresa.» (p. 94)

Porém o design não atua sozinho, como mencionado no tópico anterior, o design assume um papel de coordenador e apoia outras atividades dentro da empresa, sem as substituir. Portanto, a gestão do design é relativa à gestão das relações entre o design e diferentes disciplinas e ainda entre o design e as diferentes competências (como clientes, designers, parceiros, funcionários), o que mostra a visão holística de como facilitar e oferecer a melhor solução possível para todas as partes envolvidas. (Best, 2011 apud Sousa, 2012)

2.2.2. Importância do design para gestão

À medida que as marcas ficam mais mensuráveis, as empresas buscam meios de aumentar o seu valor. Uma forma é seguir o exemplo da moeda: usar o design para promover a confiança. (Neumeier, 2006, p. 12)

Neumeier (2006) diz que as empresas estão a nomear gerentes de marca que formam departamentos especializados em marcas compostos por estrategistas munidos com pesquisas. Porém, segundo o autor, é preciso mais do que uma estratégia para construir uma marca, é preciso unir estratégia e criatividade.

A criatividade estética e visual exige elevados níveis de capacidade de observação por parte das pessoas que o praticam; e os elevados níveis de capacidade de observação são as mais fortes ferramentas de gestão na identificação de comportamentos organizacionais e na implementação de mudança organizacional. (Gorb, 1990 apud Sousa, 2012, p.73)

Criatividade é uma característica comumente atribuída aos designers e, como assinalado acima, é indicada como um ponto forte para uma gestão baseada na mudança. Segundo Neumeier (2009), se é possível relacionar design com mudança, então pode-se relacionar estratégia com design. O autor afirma ainda não ser possível gerar vantagem competitiva ao administrar uma empresa com enfoques tradicionais, ao contrário, deve-se ter foco na projeção de novas soluções. Somente desta forma é possível resolver determinados problemas que empresas com modelo de gestão tradicional nem mesmo estão preparadas para resolver. Segundo Mozota, Klopsch e Costa (2011), um maior entendimento sobre as formas de tratamento de problemas pelos designers gera percepções para novas abordagens.

O design introduz uma visão de qualidade que não é quantificável: a qualidade percebida do produto ou serviço (Mozota, Klopsch & Costa, 2011). Portanto o design acrescenta uma nova noção em relação a qualidade, onde ela passa a ser medida mais pela percepção do que pelas métricas das planilhas. Segundo Liedtka e Ogilvie (2011), o pensamento de design adiciona ainda outras características importantes para a gestão, são elas: empatia, invenção e iteração. Portanto, como design também é um processo de invenção, os gestores que pensam como designers pensam neles próprios como criadores.

Como foi visto anteriormente, o design é visto como uma atividade multidisciplinar e sua união com a vertente estratégica da gestão torna possível a criação de uma marca forte. Nesta união, o design pode oferecer ferramentas como procedimentos de auditoria para formulação estratégica, benchmarking competitivo, gestão de ideias, modelos e protótipos para inovação, bem como ferramentas de comunicação (Mozota, Klopsch & Costa, 2011).

Alinhados com este pensamento, Liedtka e Ogilvie (2011) afirmam que todo gestor precisa de design e que provavelmente um líder de inovação de qualquer organização tem praticado *design thinking* todo o tempo. Isto porque, para os autores, *design thinking* é na verdade uma abordagem sistemática para a resolução de problemas. Esta visão também é defendida por Mozota, Klopsch e Costa (2011), que afirmam que toda atividade de design implicitamente necessita do domínio do conhecimento sobre solução de problemas. O “desenho” do contexto permite uma melhor visualização de soluções e opções para resolução de problemas. Portanto, o design ajuda a estruturar o ambiente corporativo e, assim, a torná-lo compreensível.

Tento isto em vista é possível afirmar que o design ajuda na compreensão dos problemas devido as características que acrescenta a gestão corporativa. Dentre elas, a atenção aos detalhes e a criatividade, permitem perceber cada situação como única e, por este motivo, os processos se tornam mais eficientes ao evidenciar quais são as possíveis melhores soluções para cada caso específico.

Roger Martin, diretor da Faculdade de Administração Rotman, da Universidade de Toronto destaca a importância que o design tem para uma empresa. Segundo ele «(a empresa) precisa pensar como um designer, ter a sensibilidade de um designer, trabalhar como um designer. Ou seja, ela precisa SER o designer». (Martin, R. apud Neumeier, 2009, p.27).

2.2.3. Comparação entre conceitos de design e conceitos de gestão

O design é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação. A gestão também é uma atividade de resolução de problemas, sistemática e de coordenação. (Mozota, 1998 apud Mozota, Klopsch & Costa, 2011)

Esta citação faz referência com o que foi definido no tópico anterior, que diz que design está relacionado à resolução de problemas, e acrescenta a comparação com a gestão. Sendo assim é possível identificar o quanto gestão e design podem ser similares no seu conceito.

A tabela apresentada abaixo compara conceitos-chave de design e gestão e como mencionado acima, é possível verificar que a maioria dos conceitos é comum a ambas as disciplinas.

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
O design é uma atividade de solução de problema.	Processo. Solução de problema.
O design é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
O design é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
O design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O design é uma atividade cultural e artística.	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Tabela 1 | Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão (tabela adaptada do livro Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa de Mozota, Klopsch & Costa, 2011, p.98)

No entanto, apesar de terem muitos conceitos base em comum, é possível verificar diferenças entre design e gestão no que diz respeito a abordagem. Liedtka e Ogilvie (2011) ressaltam que o pensamento empresarial é racional e objetivo onde a realidade se apresenta como algo mensurável e onde existem respostas “certas” e “erradas”. Já o design leva em consideração a experiência humana, por isso a realidade é sempre construída pelas pessoas que a vivem.

Isto acontece, pois, os gestores são ensinados a pensar racionalmente, a analisar e a medir, o risco deve ser sempre evitado e isto não deixa brecha para a experimentação. Com os designers acontece o contrário, estes são ensinados a expressar-se, a experimentar e a correr

riscos. Enquanto os gestores focam em métricas, os designers são orientados pela inspiração. (von Stamm, 2003 apud Sousa, 2012)

A orientação pela inspiração é um dos pontos mais importantes que tornam o design relevante para a gestão de uma empresa. Segundo Neumeier (2009, p. 87), «as empresas não fracassam porque escolhem o rumo errado - elas fracassam porque não conseguem imaginar rumo melhor».

A jornada do inovador, conforme descreveu um designer, consiste em aprender "a fazer cubos com nuvens". Como é possível dar arestas afiadas a um conceito disforme, para que todos possam identifica-lo? O que é preciso fazer para transformar o intangível em tangível? E pura insensatez tentar prever receitas, lucros, custos ou fatia de mercado para um conceito de produto ou um modelo de negócio que ainda não foi lançado. Contudo, tolice igual e lançar esse conceito ou modelo sem o mínimo de rigor analítico. No final, TODAS as inovações acabam sendo mensuradas – pelo mercado. O truque consiste em obter uma noção previa desses resultados antes de você comprometer a maior parte de seus recursos. (Neumeier, 2009, p. 130 e 132).

Tendo como base esta afirmação é possível concluir que as duas disciplinas trabalham juntas. Cada uma acrescenta a outra, características importantes que devem ser trabalhadas no desenvolvimento de qualquer produto ou serviço. Inclusive, isto pode ser verificado pelos modelos de gestão mais recentes, que têm ganhado uma abordagem mais informal com estrutura simples que estimula a experimentação com foco na observação, características que são associadas ao design (Mozota, Klopsch & Costa, 2011). Segundo Neumeier (2009) a medida em que a era da planilha é deixada para trás, a era criativa inicia-se. O autor afirma que o valor econômico começa a ser medido menos em termos do retorno sobre o capital e mais em termos do retorno sobre a criatividade.

3. Branding

3.1. Histórico da gestão de marcas

Tendo como base o desenvolvimento histórico da gestão de marca nos Estados Unidos, os autores Low e Fullerton (1994) descrevem a história em quatro marcos que, embora se sobrepõem, são distintos entre si.

O histórico é apresentado desde o ano de 1870 até o último período de 1950 que se estende até os dias atuais.

3.1.1. 1870-1914: Desenvolvimento das marcas manufaturadas

Em 1870 os produtos de marca estavam restritos a poucas indústrias, porém, nas décadas que se seguiriam, começariam a ser largamente conhecidos por grande parte dos consumidores. Isto se deve ao final da Guerra de Secessão, onde muitos empreendedores perceberam que produtos de marca poderiam oferecer uma grande oportunidade de crescimento econômico devido as mudanças do macro-ambiente. (Low & Fullerton, 1994)

O que distingue este período dos posteriores é que a construção e gestão de marcas era realizada somente pelos altos cargos, inclusive pelos próprios proprietários das empresas. Low e Fullerton (1994) afirmam que isto não é uma grande surpresa já que o conceito de marca era uma novidade e fazia parte da estratégia central de expansão das empresas.

Nesta época os consumidores começaram a conseguir distinguir os produtos pelas marcas devido as embalagens e a publicidade que era feita. Sendo assim, se as experiências dos consumidores fossem insatisfatórias, já saberiam o que evitar no futuro. (Low & Fullerton, 1994)

Ao marcar seus produtos, os fabricantes assumiram a responsabilidade para eles. (Strasser, 1989 apud Low & Fullerton, 1994, p.176)

A afirmação anterior demonstra a grande importância que as marcas tinham e têm até hoje. Os fabricantes, ou seja, as empresas, são responsáveis pelas suas marcas. O sucesso de uma marca pode significar o sucesso de uma organização, porém é preciso atenção pois os problemas promovem o mesmo efeito.

Low e Fullerton (1994) mostram que mesmo com as favoráveis condições do macro-ambiente e o apelo aos fabricantes e consumidores, as marcas tiveram que ultrapassar resistências de todos os lados. As marcas tinham que enfrentar a lealdade que os consumidores tinham aos revendedores locais e ainda a desconfiança por muitas vezes serem inovações desconhecidas pela maioria das pessoas. As lojas de departamento, por sua vez, valorizavam suas marcas próprias. E ainda existia uma resistência interna, como era o caso de fusões de empresas antes independentes que agora deveriam selecionar somente alguns produtos para o desenvolvimento da marca. Entretanto, as marcas investiram em campanhas educativas e em publicidade sobre os benefícios que apresentavam, desta forma acabaram por superar a resistência geral.

3.1.2. 1915-1929: Novos métodos de gestão

A inclusão das marcas elevou a qualidade dos produtos e o investimento em publicidade, como citado acima, fez com que a resistência diminuísse e as marcas ganhassem cada vez mais força. Segundo Low e Fullerton (1994), o período de 1915 até 1920 foi a era de ouro para os produtos de marca.

Durante este período existiram mudanças consideráveis na forma como a gestão era feita. Se antes eram unicamente os proprietários e/ou um gerente de alto cargo que tinha esta responsabilidade, agora a gestão era distribuída.

Este pensamento está em acordo a citação a seguir:

Políticas e planos devem ser criados não por um homem, mas por um grupo de executivos responsáveis a trabalhar juntos. As organizações de um só homem são fracas e mal merecem o nome de 'organização'. (Reed, 1929 apud Low & Fullerton, 1994, p.177)

Low e Fullerton (1994) afirmam que nesta época passaram a existir pessoas contratadas especificamente para a gestão das marcas que trabalhavam em colaboração com as agências de publicidade. Uma das grandes vantagens associadas a esta nova forma de gestão da marca foi a mudança da abordagem, que deixou de ser meramente intuitiva para se tornar sistemática e baseada em conhecimento específico para aumentar sua eficácia.

3.1.3. 1930-1945: O sistema de gestão de marcas nasce e é ignorado

Em 1929, a Grande Depressão teve início e persistiu durante toda a década de 30. Devido ao caráter de crise econômica, muitos setores foram prejudicados, assim como as marcas. Este foi um período marcado por grandes desafios.

Segundo Borden (1946, apud Low & Fullerton, 1994), alguns varejistas perceberam uma certa oportunidade de valorizar suas próprias marcas pois os preços mais baixos acabavam por atrair os consumidores temerosos em relação a economia.

Somado a isto, Low e Fullerton (1994) apresentam o fato de que as pessoas começavam a desconfiar sobre a veracidade da publicidade relacionada aos produtos de marca. As propagandas que tinham sido essenciais para a promoção os produtos de marca, agora vinha sendo criticadas devido a manipulação e ainda responsabilizadas pelo aumento dos preços.

Foi neste contexto que o papel de gestor de marca foi oficializado pela empresa Procter & Gamble em 1931, quando o diretor da empresa Richard Deupree, aprovou o plano de McElroy. McElroy trabalhou no departamento de publicidade da Procter & Gamble e defendia

que as empresas deveriam designar uma equipa para a gestão de cada marca que possuíam, como se fossem negócios separados. (Low & Fullerton, 1994, p. 180)

Entretanto, apesar da grande notoriedade da empresa Procter & Gamble, o movimento não ganhou força entre as demais empresas. A maioria continuou a utilizar o mesmo sistema anterior para a gestão das suas marcas. Os autores explicam este fato ao citar Roger (1962), que diz que é necessário algum tempo antes que qualquer inovação passe a ser adotada em larga escala.

3.1.4. 1950-Dias Atuais: A era dos gestores de marca

Diferente do período anterior, esta foi uma época de avanço da economia depois da Segunda Guerra Mundial. O aumento do poder aquisitivo e crescimento da classe média fez com que diversos novos produtos surgissem, bem como a demanda pelos produtos de marca. Foi também nesta época que a publicidade voltou a ganhar força e impulsionar as marcas. Segundo Low e Fullerton (1994) os produtos de marca viveram uma segunda era dourada.

No período anterior existiu um movimento de criação dos gestores de marca que, como foi visto, não ganhou força na época. Porém segundo McKitterick (1957), a ascensão económica pós-guerra fez com que proliferassem os produtos e isto conseqüentemente foi traduzido em estruturas organizacionais mais complexas. Este fato fez com que o movimento ganhasse força e os gestores de marca fossem sendo aplicados cada vez em mais empresas entre meados da década de 50 até meados de 1960. (Low & Fullerton, 1994, p. 181)

Ao mesmo tempo que o movimento ganhava força sofria certa resistência. Isto se deve ao fato de ser difícil alterar atitudes que de certa forma funcionavam até então. Segundo Low e Fullerton (1994) enquanto se tentava adotar o novo conceito, velhos hábitos ou pensamentos e procedimentos continuam a ser aplicados, mesmo que eles não fossem coerentes com a nova ideia.

O maior entrave era o equilíbrio entre a autoridade e a responsabilidade. A responsabilidade atribuída aos gerentes muitas vezes era desproporcional a pouca autoridade que tinham e isto gerava problemas para a atuação dos gestores. Porém, apesar dos entraves, o sistema de gestão de marca cria raiz e isto se deve ao fato das empresas aprenderem a adaptar o sistema para suas necessidades. Além disso os gestores de marca normalmente possuíam boas habilidades de relacionamento, o que os permitiu agir mesmo sem ter oficialmente uma autoridade de poder. (Low & Fullerton, 1994)

O fato da falta de autoridade ser superada pelas habilidades de relacionamento está diretamente ligado com o que foi retratado no primeiro tópico de “Mundo corporativo”, “Gestão de pessoas”, em “Gestão do comportamento. Este tópico descreve como a hierarquia evoluiu e

foi sendo alterada durante o tempo até chegar a um ponto que o mais importante são as relações pessoais. São elas as responsáveis pelo comportamento humano dentro das organizações.

Foi esta relação que abriu espaço para que as marcas pudessem ser geridas como temos conhecimento nos dias de hoje. Porém, Low e Fullerton (1994) mostram que esta gestão já foi realizada de diversas maneiras diferentes e que por isso não é possível afirmar que exista uma forma de gestão permanente. Porém a gestão de marca irá prosperar, independentemente da maneira como é realizada.

3.2. A marca e a estratégia de marca

Chernatony (2010) apresenta uma ferramenta chamada “Iceberg Branding” que, segundo o autor, é bastante útil para a definição do que é uma marca.

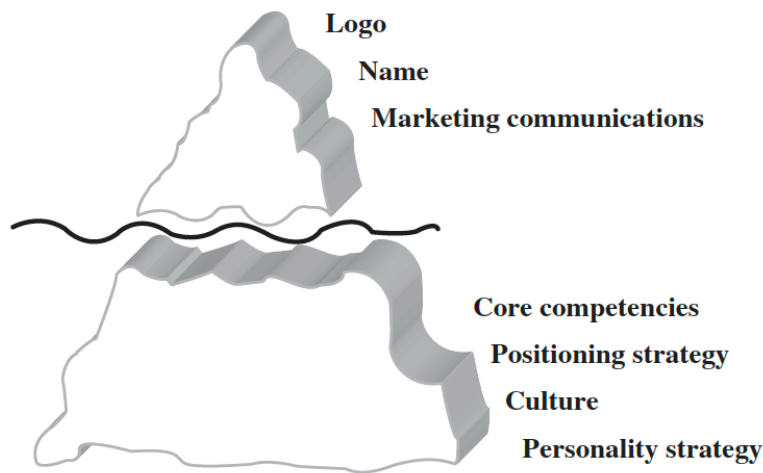


Figura 5 | The Brand Iceberg (figura retirada do livro de From Brand Vision to Brand Evaluation de Chernatony, 2010, p.15)

Nesta imagem a marca é representada como se fosse um iceberg, onde existe uma parte que é visível e outra, muito maior, que fica escondida. Na parte visível estão as associações mais comuns: logo, nome e ações de marketing. Na parte não visível estão as competências principais, posicionamento estratégico, cultura e personalidade estratégica da marca.

Apesar de não visível, todos dos componentes que fazem parte desta área, são a base de força e sustento dos componentes visíveis. Sem eles não existe significado, e sem significado não se constrói uma marca forte.

Segundo Chernatony (2010) a integração de todos estes componentes assegura que a marca seja uma entidade holística, onde todas as reivindicações implícitas nos componentes visíveis são apoiadas pela grande parte invisível.

Partindo deste princípio pode-se afirmar que os componentes a princípio escondidos, podem ser expressados através dos componentes visíveis. Somente com o alinhamento de todas as partes o invisível ganha forma e pode ser experimentado por todos que se relacionam com a marca.

Marca é a percepção íntima, o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresas. É o sentimento visceral de uma pessoa porque, no final das contas, a marca é definida por pessoas, não por empresas, mercados ou pelo chamado público geral. Cada pessoa cria sua própria versão da marca. E apesar das empresas não poderem controlar esse processo, elas podem influenciá-lo ao comunicar as qualidades que fazem este produto diferente daquele. (Neumeier, 2006, p.2)

Esta citação define marca como algo único na mente de cada pessoa, ou seja, é uma percepção. A construção desta percepção não pode ser completamente controlada pelas empresas, mas estas têm o poder de influenciá-la de acordo com suas ações. O conjunto destas ações pode ser definido como estratégia de marca ou gestão de marca.

Partindo deste princípio pode-se afirmar que gerenciar marcas é gerenciar diferenças, que segundo Neumeier (2006) não se trata de gerenciar as diferenças como aparecem nas planilhas, mas como existem nas mentes das pessoas.

Portanto, pode-se concluir que as pessoas têm o poder de definir quem a marca é, sendo assim cabe as empresas definir uma estratégia de marca para a gerenciar de acordo com a forma que gostariam que esta fosse percebida.

Quando se diz que as empresas gerenciam as marcas, na verdade significa que um grupo de pessoas o faz. O desenvolvimento de uma marca é resultado da interação de diversas pessoas com diferentes responsabilidades. Não é um papel somente dos executivos e profissionais de marketing, mas também dos consultores de estratégia, designers, relações públicas etc. É importante mencionar também que a construção/desenvolvimento de uma marca tem uma grande dependência da contribuição dos funcionários, fornecedores, distribuidores, parceiros, acionistas e clientes de uma empresa. (Neumeier, 2006)

Segundo Wheeler (2012), a estratégia de marca eficaz proporciona uma ideia central unificadora em torno da qual se alinham todos os comportamentos, ações e comunicações. Sendo assim, todas as pessoas atuam com o mesmo propósito independentemente da função que desempenhem dentro da empresa.

A estratégia de marca funciona como um guia, parafraseando Wheeler (2012):

A estratégia de marca é como um mapa rodoviário que orienta o marketing, facilita o trabalho das equipes de vendas e proporciona clareza, contexto e inspiração para os funcionários. (Wheeler, 2012, p.22)

3.2.1. Poder das marcas

As melhores marcas, as de maior sucesso, são completamente coerentes. Cada aspecto do que são e do que fazem reforça tudo o resto. Independente da forma como nos relacionamos com uma marca coerente, seja como clientes, fornecedores, accionistas ou empregados, ela apresenta-se sempre idêntica. As melhores marcas têm uma consistência que é construída e mantida por pessoas no interior da organização, totalmente absorvidas por aquilo que a marca significa. (Olins, 2003, p.185)

Esta citação está em acordo com o que foi citado no tópico anterior onde, de acordo com Neumeier (2006) e Wheeler (2012), se define que o desenvolvimento de uma marca é realizado por diversas pessoas. O que é mais importante de se concluir, é que estas pessoas devem estar alinhadas para agir em conjunto com um propósito em comum, é isto que tornará a marca coerente e poderosa, que como consequência tornará a empresa bem-sucedida.

Como explicitado anteriormente, a gestão organizacional (ver tópico 1.1.3 Gestão do comportamento) está cada vez menos verticalizada e ganha estruturas de gestão mais fluidas. As fronteiras já não mais existem e isto faz com que as empresas se tornem coligações globais. Neste contexto, segundo Olins (2003), as marcas são a mais importante fonte de coesão espiritual e emocional que mantém as organizações unidas, representando a reputação destas a todos os mundos em que se movimentam.

Aaker (2015) diz que a ideia de que as marcas são ativos capazes de determinar o desempenho e a estratégia de um negócio surgiu no final da década de 1980. Segundo o autor esta nova percepção sobre as marcas gerou grandes mudanças de percepção sobre o marketing e a gestão de marcas. A construção de uma marca ganhou um significado maior do que tinha antes, deixou de ser apenas parte de um esforço tático, normalmente desempenhado exclusivamente pela equipa de comunicação, para se tornar um fator crucial da estratégia de negócios.

As marcas são plataformas para o sucesso futuro e criam valor corrente para a organização. Assim, a construção de marcas é estratégica, muito diferente dos esforços táticos que estimulam as vendas. (Aaker, 2015)

De acordo com Olins (2003), a reputação das empresas e de suas marcas têm um efeito direto no recrutamento, no relacionamento com parceiros, no mundo financeiro e ainda nas comunidades em que a organização se insere.

Ou seja, o poder da marca, ou a falta dele, interfere em todas as relações que a marca constrói ao longo do tempo. Uma marca com boa reputação é capaz de atrair melhores profissionais e parceiros, bem como permitir um maior poder de negociação e influência com os investidores.

3.3. Endobranding

O prefixo “endo” vem do grego ‘ένδον’ (pronúncia – éndon) e trata-se de um termo composto que provém de dois radicais: ev (pronúncia en) que significava “dentro de” e -δον que significava “casa”, “dentro de casa”. (Bezas & Werneck, 2012)

Branding, segundo Kotler e Keller (2011), é dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. De acordo com os autores, o branding cria estruturas mentais que ajudam o consumidor a organizar o conhecimento que tem sobre os produtos e serviços de forma a esclarecer a sua tomada de decisão e, no processo, fornece valor à empresa.

Ao observarmos a etimologia do termo “endo” e aplicarmos ao conceito de branding pode-se concluir que endobranding trata-se da criação de estruturas mentais “dentro de casa”, o que caracteriza uma gestão de marca voltada para o público interno. Sendo assim, é possível substituir os consumidores pelos funcionários na definição de Kotler e Keller (2011) de forma a difundir internamente o conhecimento sobre a marca e, conseqüentemente, fornecer ainda mais valor para a empresa.

Segundo Keller & Machado (2006), grande parte da literatura sobre branding adotou uma perspectiva externa com foco em estratégias e táticas que a empresa deve adotar para construir ou gerenciar brand equity (valor da marca) junto aos clientes. Porém, os autores atentam sobre a importância de posicionar a marca internamente, o que caracteriza o endobranding.

Os padrões de lealdade e de trabalho e as competências alteraram-se radicalmente. Nestas novas organizações, onde poucas são as pessoas não especializadas, onde muito da disciplina é auto-imposta, onde as hierarquias estão vagamente definidas, onde as fronteiras são indistintas, os próprios funcionários reflectem a cultura da empresa. (Olins, 2003, p.122).

A importância que Keller & Machado (2006) atribuem ao endobranding pode ser entendida pela citação acima. É possível compreender o quão importante é o papel dos funcionários para uma empresa. São eles os responsáveis por refletir a cultura interna e por isso é tão importante que estejam alinhados aos valores da marca.

Ainda em acordo a citação exposta acima, Chernatony (2010) também faz uma relação entre as estruturas organizacionais atuais e a cultura da empresa. Segundo o autor, à medida que a equipa se encontra cada vez mais geograficamente dispersa, a cultura atua como uma cola invisível que conecta diferentes funcionários capacitando-os a lidar com os clientes de uma maneira semelhante, com base na aderência a um conjunto internalizado de valores.

3.3.1. A relação entre as percepções internas e externas

Segundo Chernatony (2010), as impressões das pessoas sobre uma marca são fortemente influenciadas pelos funcionários que estas interagem. O comportamento, vestimenta, tom de voz, crenças e atitudes dos funcionários são responsáveis pela criação de uma imagem mental dos valores da marca.

Antigamente, para saber informações sobre a organização era necessário ir até ela. Porém agora existem inúmeras fontes que trazem estas informações. Além das redes sociais, que aproximam pessoas que nem sequer se conhecem pessoalmente.

Não é possível controlar as conversas que se desenvolvem nessas plataformas, porém elas têm impacto sobre a organização. Por isso Seiden (2015), co-fundador da empresa Brand Amper, afirma que é importante compartilhar o que motivou a criação da empresa, porém também é extremamente importante dar espaço para que os funcionários digam o que a empresa significa e o que faz dela importante para eles. Desta forma é possível gerar um alinhamento que será benéfico tanto na retenção dos funcionários, como também para a que a mensagem passada para fora seja consistente.

Toda esta importância atribuída aos funcionários de uma empresa, mostra o quão importante é o papel do endobranding. Chernatony (2010) diz que um dos desafios da gestão de marca é justamente assegurar que os funcionários tenham valores que estejam de acordo com os da marca, isto porque os valores deles são percebidos como os valores da marca.

Peter Simpson, ex-diretor comercial do banco First Direct, mostra estar em acordo com esta teoria, como é possível verificar pela seguinte citação:

Garantimos que os nossos valores de marca internos refletem os nossos valores externos. Você não pode fingir ser um estilo de marca para seus clientes se você é um estilo diferente de marca para os seus funcionários. (Simpson, Peter apud smith+co, 2013)

Segundo a empresa Smith+Co (2013), cada vez mais organizações estão chegando à conclusão de que, a fim de entregar uma boa experiência do cliente, é necessário primeiro criar uma experiência envolvente com os funcionários. Isto pode ser comprovado por uma pesquisa realizada por esta mesma empresa, na qual os resultados indicam que existe cerca de 85% de correlação entre o que funcionários e que os clientes sentem sobre a marca.

Seus funcionários são o epicentro de sua marca; eles literalmente a vivem e respiram. (Fisher, 2015)

Fisher (2015) descreve os funcionários como sendo o núcleo da marca. Segundo o autor à medida que a transparência aumenta e o acesso a informação se torna cada vez mais fácil, a

cultura interna da marca fica exposta. Esta informação impacta, positiva ou negativamente, qualquer pessoa que se relaciona com a empresa e sua influência pode ser verificada desde o preço das suas ações até o seu potencial de recrutamento. Fisher (2015) afirma que a construção e manutenção das relações positivas com todos ao redor da marca é altamente dependente da construção e manutenção de relações fortes dentro do seu núcleo, ou seja, com seus funcionários.

Stohtert (2016) mostra em um de seus artigos uma descrição feita por Michael Eiener, ex- diretor executivo da Walt Disney, sobre o papel dos funcionários na construção da experiência da marca.

Segundo ele, uma marca é como um quadro pintado em estilo pontilhista¹ com os funcionários assumindo o papel do artista guiados e estimulados pela marca. Quando estão totalmente envolvidos e inspirados, eles colocam um ponto brilhante sobre a imagem, tornando a marca mais radiante. Se estiverem desconectados e sem entusiasmo, adicionam um ponto cinzento que faz a marca parecer menos atrativa. «A marca é o resultado de milhares de pequenos gestos».

Esta última afirmação ajuda a resumir todos os pontos anteriores em uma conclusão sobre a importância do público interno. É possível perceber que os funcionários de uma empresa são de extrema importância para o sucesso da marca, sem o alinhamento de todos que fazem parte da empresa não é possível construir uma marca forte. Sendo assim o papel da gestão de marca não pode estar focado somente no público externo, pelo contrário, talvez seja ainda mais importante voltar-se para “dentro de casa”. Desta forma os valores da marca são interiorizados pelos funcionários e, conseqüentemente, serão repassados para todos que se relacionem com ela.

3.4. Employer Branding

3.4.1. Conceito

Segundo Mosley (2015), o termo "Employer Branding" foi definido pela primeira vez em meados da década de 1990 como a reputação de uma organização como empregadora, em oposição à sua reputação mais geral de marca corporativa.

Isto parece ser comprovado pela definição de Ambler e Barrow (1996):

¹ Técnica na qual pequenos pontos de cor são aplicados em padrões para criar uma imagem.

O Employer Brand pode ser definido como ‘o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora’. (Ambler & Barrow, 1996, p. 187)

Na citação anterior, é possível perceber que a definição está voltada para o público interno de uma determinada empresa. Ou seja, segundo os autores, employer brand é identificado como o conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus funcionários. Estes benefícios podem gerar algum reconhecimento para a empresa, porém de forma específica para seu público interno.

O público interno pode ser entendido como sendo referente aos funcionários de uma empresa, porém ao alargar a visão, é possível adicionarmos à esta perspectiva os possíveis candidatos a um emprego. Isto porque, segundo Mossevelde (2014), employer branding pode ser entendido como um processo de promoção da empresa como a melhor escolha para um determinado grupo de pessoas que a empresa quer reter e também recrutar.

Ainda de acordo com Mossevelde (2014), este processo facilita a capacidade de atração, recrutamento e retenção de funcionários tidos como ideais para a empresa. Pode-se então definir que o processo de employer branding tem foco interno (retenção) e externo (recrutamento - atração).

3.4.2. Cultura e propósito

A vantagem competitiva de cada marca é sustentada pela cultura definida de acordo com os valores dos funcionários e pelo comprometimento que eles têm em entregar os valores da marca. Portanto as políticas de recrutamento precisam ser baseadas no alinhamento entre os valores da equipa e os da marca (Chernatony, 2010). Muitas vezes, tudo o que um líder precisa fazer é atuar como um editor, dando contorno as histórias de cada funcionário para alinhá-las a uma visão comum. (Neumeier, 2009)

Segundo Chernatony (2010) os grandes líderes esforçam-se para definir uma cultura única que seja capaz de atrair funcionários que acreditam na marca e que gostariam de fazer parte da equipa fazendo parte da entrega da promessa da marca.

A criação desta cultura está ligada ao propósito da marca, isto é, a razão aspiracional de uma organização para além dos lucros (Davis, 2016), que é capaz de conectar pessoas com as mesmas crenças às empresas onde podem conduzir um impacto significativo. (Hurst et al., 2016)

As pessoas querem trabalhar para, e com, as empresas que têm um propósito no seu núcleo, que estão alinhadas com os seus valores, e que as permitem ser uma parte de algo que é maior do que o seu trabalho. (Davis, 2016)

Segundo Davis (2016), o propósito possui um triplo significado para as empresas: a forma como o ambiente de trabalho está organizado para inspirar os funcionários, a identificação e empoderamento de funcionários que estão orientados pelo propósito e a integração do propósito na marca. A autora defende que as empresas que incluem o propósito em suas estratégias de contratação, retenção e organizacional, serão as empresas líderes no futuro.

É possível concluir, de acordo com os autores citados, que o employer branding vai além da oferta de benefícios funcionais, como melhores salário por exemplo, aos funcionários e possíveis candidatos. Neste tópico é adicionada uma perspectiva aspiracional, o propósito, que se relaciona com algo além do trabalho, capaz de conectar empresas e pessoas com o mesmo objetivo/crença.

3.4.3. A importância do employer branding

Devido a crescente competição por talentos, a construção de uma elevada percepção de employer brand tornou-se uma atividade importante entre 2004 e 2008. Foi nesta época que grandes empresas começaram a aplicar o mesmo foco no employer branding como já faziam para o branding corporativo e focado nos clientes. Isto foi feito com o objetivo de criar maior consistência à publicidade de recrutamento da empresa. (Mosley, 2015)

Porém este a publicidade de recrutamento inicial deixou de ser o principal objetivo ao longo do tempo. Mosley (2015) afirma que a ascensão das redes sociais tornou as empresas mais transparentes e, com isto, a realidade agora é que as pessoas estão muito mais propensas em confiar na empresa devido ao que os funcionários dizem do que no que os anúncios expõem. Este fato pode ser visto como um reforço ao que já foi apresentado anteriormente sobre o quão importante é o papel dos funcionários para a empresa.

Mosley (2015) apresenta em seu artigo resultados de uma pesquisa realizada em 2014 pela empresa a qual ele faz parte, a Universum. Nesta pesquisa eles avaliaram como o employer branding tem sido implementado nas empresas. A amostra contou com mais de 2000 executivos, sendo eles CEOs e diretores de recursos humanos, diretores de marketing, entre outros cargos de importância em 18 países.

Os resultados apresentados mostram que a responsabilidade principal sobre o employer brand é do CEO ou do marketing. Sendo que, 60% dos CEOs participantes disseram que essa responsabilidade recai sobre o CEO e 40% dos líderes de marketing concordaram com esta afirmação. Tendo isto em vista, é possível verificar que o employer branding está a ganhar cada vez maior importância estratégica pelo fato de estar sob a responsabilidade do cargo mais alto de gestão estratégica numa empresa.

Employer branding já não é simplesmente uma preocupação para o marketing de recrutamento; é também um componente-chave para uma liderança organizacional eficaz. Se as empresas não conseguem atrair, envolver e reter o talento certo, é improvável que consigam atingir seus objetivos de negócios. (Mosley, 2016)

Esta ideia também é compartilhada por Ray (2016), que afirma que as organizações que colocam esforços no aumento da produtividade, satisfação e fidelidade dos funcionários não só têm uma força de trabalho mais feliz, mas também proporcionam uma melhor experiência ao cliente e obtêm resultados financeiros mais fortes. Ter um compromisso significativo dos funcionários é vital para o sucesso de uma organização, é fundamental para sustentá-la.

3.4.4. Os benefícios do employer branding

A motivação e o envolvimento de um funcionário são influenciados pela seleção do funcionário certo, para o para o trabalho certo e na hora certa. (Nolinske, n.d.)

As organizações estão a reconhecer que não podem assumir o compromisso e a lealdade de seus funcionários como algo garantido. (Barrow & Mosley, 2005) Portanto um dos mais importantes objetivos do employer branding é conquistar o comprometimento dos funcionários com a empresa, que pode ser verificado pela retenção e lealdade dos mesmos. Segundo Nolinske (n.d.), os indivíduos que se sentem comprometidos têm orgulho em realizar seu trabalho e isto os faz ir além e fazer mais do que se espera deles.

Além disto, segundo a pesquisa realizada pela empresa Robert Walters (2012) em setembro de 2012, a opinião dos funcionários de uma empresa tem um impacto significativo na percepção dos possíveis candidatos sobre a empresa em questão.

Os resultados apresentados por esta pesquisa mostraram que 46% dos candidatos falam com os funcionários da empresa no início do processo de recrutamento e para isto não é necessário ter uma extensa rede de contatos. Com a crescente popularidade dos websites direcionados para a opinião dos funcionários sobre as empresas e ainda das redes sociais, como o LinkedIn, o acesso às informações e à reputação da empresa torna-se bastante simplificado e disponível a um grande número de pessoas. (Robert Walters, 2012)

Tendo isto em vista, é de extrema importância garantir que os funcionários compartilhem opiniões positivas relacionadas à empresa. Isto é possível pela realização do trabalho de marca consistente e direcionado ao público interno, de forma que a empresa seja vista pelos funcionários como a melhor escolha. Estas são as pessoas responsáveis pela construção da percepção da marca, ou seja, se estão comprometidos e tem opiniões positivas, são estas que compartilharão tanto interna como externamente.

Os responsáveis por conquistar este comprometimento dos funcionários são os líderes da empresa, porém para que estes consigam fazer um bom trabalho, também precisam estar envolvidos com a marca. Portanto, este é um importante objetivo que pode gerar grandes benefícios. Segundo Ray (2016), quando os líderes estão de fato envolvidos, são capazes de perceber como a marca pode funcionar como um filtro para as decisões, comportamentos e comunicações.

Estes são alguns dos benefícios do employer branding aplicado a perspectiva interna, porém também é possível verificar benefícios ao ser aplicado no âmbito externo, ou seja, aos possíveis candidatos.

A pesquisa citada anteriormente revelou que 88% dos candidatos a emprego discutem as suas experiências durante o processo de contratação. Eles compartilham estas informações com amigos, conhecidos e até mesmo online. Este resultado demonstra como as interações com os candidatos podem impactar a marca como um todo. (Robert Walters, 2012)

É relevante citar que grandes empresas já percebem a similaridade entre os valiosos funcionários e os clientes mais rentáveis, ambos são livres para fazer escolhas, para participar, envolver-se, comprometer-se e para ficar (Barrow & Mosley, 2005). Portanto, é possível concluir que assim como existe um grande trabalho para envolver e manter clientes, também é de extrema importância realizar um trabalho para garantir a retenção dos funcionários mais valiosos, bem como para a atração de potenciais candidatos. Afinal, são estes os responsáveis pela criação de uma marca consistente e, como consequência, pelo sucesso organizacional.

PROBLEMÁTICA

4. Contexto

Segundo Mosley (2015), existe uma crescente preocupação dos CEOs em encontrar e manter talentos que ajudem a alcançar as ambições de crescimento das empresas. Mosley (2015) apresenta dados de diferentes pesquisas que mostram que já em 2014, 36% das empresas multinacionais relataram escassez de talentos e em uma pesquisa um pouco mais recente em 2015, 73% dos CEOs relataram estar preocupados com a disponibilidade de candidatos com as habilidades-chave para as empresas.

Isto talvez possa ser relacionado ao fato de que os gestores das empresas dedicam grande parte do tempo e dos investimentos em estratégias para construir marcas fortes que atraiam mais consumidores. Porém acabam por falhar, ou mesmo não dar grande importância, as

estratégias de fortalecimento da reputação para atrair talentos para dentro das empresas. (Mosley, 2016)

Mosley (2016) cita o employer branding como não sendo mais uma simples preocupação de marketing de recrutamento. Na verdade, para ele, trata-se de uma componente-chave para a efetividade da liderança organizacional. «Se as empresas não conseguirem atrair, engajar e reter os talentos certos, não serão capazes de atingir seus objetivos». (Mosley, 2016)

Esta afirmação mostra a importância que um funcionário tem para uma empresa. Segundo Gomez, Merino e Júnior (2014), os funcionários «determinam a qualidade na oferta de produtos e serviços e a entrega ou não da chamada promessa da marca». Sendo assim, percebe-se que são eles os responsáveis por fazer a ponte entre a empresa e o mundo exterior, que é formado por consumidores, investidores e também possíveis candidatos.

Em relação aos possíveis candidatos, é importante perceber a importância das políticas de recrutamento, isto porque alguns deles se tornarão funcionários da empresa, por isso, o processo de atração e seleção deve fazer parte da estratégia organizacional.

Tudo o que um candidato já tenha ouvido, lido ou testemunhado sobre sua empresa entrará na decisão de trabalhar para trabalhar com nela. Antes que um candidato a um trabalho o conheça, ele ou ela saberá sobre sua empresa. (Staney, 2014)

Já não é mais suficiente investir em ações de recrutamento já banalizadas ou comuns, as empresas hoje em dia têm que apresentar sua própria experiência única aos candidatos de uma forma competitiva, assim como fazem para os possíveis consumidores da marca. «Não se trata de truques ou táticas, trata-se de um esforço estratégico total que começa com o recrutamento». (Hogan, n.d.)

Segundo Staney (2014), existem três estágios do recrutamento que são influenciados pela marca da empresa empregadora:

1. Reputação. O que os possíveis candidatos ouvem ou leem sobre a empresa fornece uma impressão de como seria trabalhar com ela. A não informação, ou seja, se o candidato não tem nenhuma referência sobre a empresa isto pode fazer com que seja mais cauteloso em relação a decisão de fazer uma entrevista para a mesma.
2. Oferta de emprego. O tipo de oferta feita também é vital para um bom resultado do processo de recrutamento. Neste caso são os benefícios que a empresa pode oferecer aos candidatos que tornarem funcionários da mesma.
3. Cultura organizacional. A cultura exposta pela empresa desempenha um importante papel na decisão de um candidato aceitar, ou não, uma oferta de emprego.

De acordo com o relatório Deloitte Global Human Capital Trends (2017), desenvolvido pela empresa de consultoria Deloitte que tem como objetivo analisar e indicar as tendências mais relevantes para o ano, as tendências que ocupam o terceiro e quarto lugares estão relacionadas a aquisição de talentos e a experiência do funcionário.

De acordo com a pesquisa realizada, 81% dos respondentes indicaram que achar e recrutar as pessoas certas se tornou mais importante que nunca. Além disto, mostram que a cultura e o envolvimento são essenciais para a experiência dos funcionários e que as principais organizações têm atribuído ainda mais relevância ao bem-estar e produtividade dos mesmos. (Deloitte Global Human Capital Trends, 2017).

Pode-se então concluir que angariar e manter os funcionários certos é, ou deveria estar, entre os principais objetivos das empresas atuais. A importância das pessoas para o sucesso organizacional é comprovada e, por isso, torna-se relevante que pesquisas e ações sejam realizadas com o intuito alinhar as estratégias organizacionais com este pensamento. É neste contexto que esta investigação está inserida e ainda acrescentam-se características específicas do mercado português mencionadas a seguir.

5. O mercado Português

Nunca como hoje, na história da humanidade, o fator do talento foi tão relevante como alavanca principal para a competitividade e a sustentabilidade das Organizações. Com a democratização do acesso à tecnologia e ao capital, é a pessoa o verdadeiro valor que diferencia, promove e cria e inova. (Quinhones, 2017)

Neste contexto Quinhones (2017) afirma que os candidatos a emprego passaram a ser os novos consumidores. Eles estão cada vez mais conscientes da importância que têm para as empresas, por este motivo o processo de recrutamento e comunicação vem vindo a mudar tornando as relações mais claras e transparentes sobre a proposta de valor da marca. Além disto, como visto ao longo do enquadramento teórico, as estruturas corporativas vêm sendo alteradas para que sejam capazes de se adaptar a mentalidade das novas gerações.

Apesar da comparação em termos de importância para as empresas entre os possíveis candidatos e os consumidores, um artigo do website Randstad (2017) mostra que existem diferenças na percepção e que a forma de atrair cada um dos públicos deve ser diferenciada. De acordo com estudo de Employer Branding da Randstad apresentado no artigo mencionado, a empresa com a maior notoriedade de marca entre os consumidores (99,3%), não estava no top 20 das empresas mais atrativas para trabalhar.

O mesmo acontece ao contrário, empresas consideradas com elevada atratividade para trabalhar muitas vezes estão no seguimento business to business e por este motivo não apresentam grande notoriedade entre os consumidores finais. Isto comprova que as relações de consumo e laboral são tratadas de maneira diferenciada. (Randstad, 2017)

Segundo o artigo do website Randstad (2017), as relações de trabalho são sempre bilaterais, onde as duas partes estão à procura de um conjunto de objetivos, isto é mais evidente do que nas relações de consumo. Por um lado, existe a empresa, que busca habilidades e características específicas nos candidatos que contribuam para o sucesso da organização. E por outro lado o candidato a emprego, que está à procura de uma proposta de valor que vai além do salário.

Segurança no trabalho a longo prazo, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e ambiente de trabalho agradável estão entre os aspectos mais valorizados pela população portuguesa na busca por um emprego para alterar o rumo da carreira. Esta foi a conclusão do “Randstad Employer Brand Award 2017”, estudo independente de employer branding promovido pela Randstad com o TNS Group. (Human Resources, 2017)

O CEO da Randstad Portugal, José Miguel Leonardo, reforça a importância de levar os resultados do estudo citado em consideração para adequar as estratégias de recrutamento praticadas nas empresas:

Ser uma marca de grande consumo ou com uma elevada notoriedade comercial pode não bastar para ter sucesso na captação dos melhores e mais qualificados profissionais. Os resultados do estudo mostram a importância de encontrar um caminho coerente que alie essa visibilidade pública com uma proposta de valor interessante para o colaborador, que não se centra apenas nas questões salariais, mas cada vez mais na conjugação de fatores como o ambiente de trabalho, nos desafios lançados diariamente e no equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal. (Human Resources, 2017)

5.1. O mercado das Tecnologias de Informação (TIs)

Vive-se uma realidade de escassez de profissionais nas áreas de Tecnologias de Informação (TIs). Segundo a Global Human Resources Manager da BOLD International, Silva (2017), só em 2016 a Europa mostrou um défice de 340 mil profissionais da área e as previsões apresentadas pela Comissão Europeia para 2020 apontam para um défice ainda maior, de 900 mil profissionais da área em questão.

Em Portugal, o mercado das TIs apresenta um crescente número de vagas de emprego, porém conta com um número insuficiente de candidatos com as competências requeridas pelas empresas. Um fator que colabora com esta escassez de profissionais da área, é a grande emigração para empresas da União Europeia e dos Estados Unidos que oferecem benefícios

melhores do que a média nacional. (Silva, 2017)

Ainda assim, o sector de TI é considerado o um dos sectores mais atrativo para trabalhar segundo os portugueses. De acordo com os resultados do “Randstad Employer Brand Research” de 2017 o sector de TI e consultoria aparece como a segunda escolha dos portugueses (56%), antecedido somente pelo sector de saúde (62%). (Human Resources, 2017)

É importante levar em consideração os aspectos que os profissionais da área de TI e engenharia mais valorizam quando questionados sobre o empregador ideal. São valorizados fatores como equilíbrio trabalho e vida pessoal, progressão na carreira, ambiente de trabalho agradável e segurança no trabalho (Human, 2017). Estes fatores também são apresentados como um resultado da população em geral, como citado no tópico anterior. O que diferencia os perfis de TI e engenharia da população em geral, é o fato de que a progressão na carreira é uma das motivações principais enquanto para uma amostra geral da população o mais importante é a segurança no trabalho.

METODOLOGIA

6. A importância do design para esta investigação

Partindo do princípio que o design não é visto como um resultado apenas relacionado a forma visível de um produto ou de uma estratégia de marketing, mas sim como um processo de gestão (Mozota, Klopsch e Costa, 2011), é possível compreender sua relevância para esta dissertação.

A abordagem realizada nesta investigação atribui ao design o papel de solucionador de problemas (Liedtka e Ogilvie, 2011), que por meio do “desenho” de um contexto real, permite uma melhor visualização e compreensão do ambiente corporativo (Mozota, Klopsch e Costa, 2011). Este “desenho” do contexto mostra características do pensamento de design adicionadas a gestão, como empatia e iteração (Liedtka e Ogilvie, 2011). Pretende-se medir os resultados da gestão da marca compreendendo a perspectiva dos funcionários e dos possíveis candidatos (empatia) e, de acordo com o que for apresentado, perceber quais são os pontos que devem ser levados em consideração para eventuais mudanças no processo. Estas ações devem ser constantemente realizadas visando a melhoria e adaptação da gestão da marca à realidade apresentada (iteração).

O modelo mescla características comumente relacionadas ao pensamento empresarial, que é objetivo e apresenta-se como algo mensurável; e características atribuídas ao design, que

levam em consideração a experiência humana (Liedtka e Ogilvie, 2011). Esta junção de características é implementada através de uma escala que pretende medir (mensurável) a percepção das pessoas que vivem a realidade (experiência humana).

Esta investigação combina elementos da gestão de pessoas e da gestão da marca interna (branding), expostos no enquadramento teórico. O design entra como facilitador, de forma a explorar as características citadas para facilitar o processo de compreensão e resolução de problemas.

7. Objetivos

Segundo King, Grace e Funk (2011), já existem diversos estudos que abordam a mensuração do valor de marca relacionado ao aspecto financeiro e pela ótica do consumidor, porém foi dada uma atenção limitada ao ponto de vista interno, dos funcionários.

Além disto os autores afirmam que, embora existam estudos que abordam o que é necessário para implementar processos de branding bem-sucedidos, não existem muitas pesquisas que validem empiricamente o que constitui o desempenho da marca. Ou seja, existe uma limitação no que corresponde a medida dos resultados das ações de gestão interna da marca, o que, de acordo com os autores, é importante para que os investimentos na gestão interna da marca sejam justificados. (King, Grace & Funk, 2011)

Como foi mencionado acima, existem modelos que têm como objetivo medir o valor de marca sob a perspectiva externa. O modelo CBBE (Customer Based Brand Equity), por exemplo, mede o valor de marca sob a perspectiva individual do consumidor (Keller & Machado, 2006). Porém, um outro público externo que não costuma ganhar a atenção devida são os possíveis candidatos a emprego. Como foi citado no tópico anterior, a relação entre a empresa e os consumidores é ou deveria ser tratada de modo diferenciado do que a existente entre a empresa e os possíveis candidatos. (Randstad, 2017)

O artigo do website Randstad (2017) mostra que a relação da empresa com os consumidores será sempre externa e é quase sempre unilateral, a princípio as empresas não rejeitam consumidores para seus produtos e serviços. Porém a relação entre a empresa e os possíveis candidatos é externa com a intenção de se tornar interna, no caso de se tornarem funcionários. Neste caso existe um interesse de ambos os lados de que os objetivos estejam alinhados.

É importante que as percepções internas e externas estejam alinhadas e que correspondam ao propósito da marca. Isto comprova que as ações e a comunicação da empresa são coerentes

para todos os públicos, internos e externos.

Tendo isto em vista, o objetivo deste estudo será medir o valor de marca (brand equity) sob duas perspectivas, a interna e a externa, onde a interna será medida pela perspectiva dos funcionários de uma empresa e a externa sob a perspectiva dos possíveis candidatos a emprego para a mesma empresa. As eventuais diferenças entre a percepção do valor de marca destes dois públicos podem ser percebidas por alguma demonstração de frustração que ocorra depois da contratação, ou mesmo pela surpresa positiva que possa ocorrer no mesmo momento, o que indicaria uma falta de atração anterior pela empresa.

A surpresa positiva não é má, porém a empresa pode estar deixando de atrair grandes talentos devido a falta de atratividade externa. No caso de ocorrer um sentimento de frustração depois da contratação, um sentimento de desmotivação pode ser gerado e, conseqüentemente, os funcionários poderão não apresentar o melhor de si no trabalho.

Desta forma, por meio da comparação entre as duas perspectivas e avaliação dos resultados, será possível perceber as eventuais diferenças, ou alinhamento, da percepção de marca destes públicos, bem como perceber se o trabalho realizado pela gestão interna de marca e pelo recrutamento devolve resultados positivos para a empresa.

8. Construção do modelo

8.1. Escala EBE (Employee Brand Equity)

8.1.1. Visão geral

Tendo como base todo enquadramento teórico, a escala escolhida para ser utilizada como base para o desenvolvimento do estudo apresentado foi a escala EBE (Employee Brand Equity) desenvolvida e validada por Ceridwyn King, Debra Grace e Daniel C. Funk.

A escala foi desenvolvida com o objetivo de tornar possível a avaliação da eficácia das atividades da gestão interna da marca. O processo para o desenvolvimento e validação foi realizado em quatro fases incluindo 752 entrevistados que resultou em uma escala nomeada como “Escala EBE” de 11 itens (3 dimensões).

O EBE é definido como «o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta de um funcionário à gestão interna da marca». Para isto é necessária a mensuração dos aspectos comportamentais e cognitivos do valor de marca a partir da perspectiva individual de cada funcionário. (King, Grace & Funk, 2011, p.269)

King, Grace e Funk (2011), a escala EBE melhora significativamente as capacidades de medição relacionadas à marca, pois acrescenta a medição da perspectiva interna. A escala EBE também ajuda na compreensão dos resultados da gestão interna da marca (por exemplo, atitudes e comportamentos dos funcionários relacionados à marca) e isto é importante para as tomadas de decisão futuras da gestão em relação aos funcionários.

Os autores afirmam que esta escala faz três contribuições para a gestão interna da marca. A primeira delas é em relação a possibilidade de medir os resultados da gestão interna da marca através da identificação dos atributos comportamentais e cognitivos dos funcionários. A segunda é que esta escala pode ser utilizada para examinar a relação do valor de marca sob a perspectiva dos funcionários com outras perspectivas já bastante estudadas, nomeadamente a do consumidor e a financeira. Isto pode ser bastante significativo para as associações entre funcionários, clientes e lucro, presentes na teoria service profit-chain de Heskett et al (1994) (ver tópico 1.2.1 Service Profit-Chain) por exemplo. E a terceira está relacionada a possibilidade de medir a capacidade de resposta dos funcionários à gestão interna da marca, que contrasta com as medidas tradicionais dos recursos humanos, pois estas não dão informações sobre a real importância que o comportamento do funcionário tem com relação à promoção da marca. (King, Grace & Funk, 2011)

Percebe-se a importância da escala para a validação não somente teórica, mas também prática, de todos os assuntos abordados no enquadramento teórico. O grande benefício é poder mensurar a percepção dos funcionários bem como posteriormente, como será apresentado na construção do projeto, comparar com a percepção externa, dos possíveis candidatos a emprego.

8.1.2. A escala

O EBE é o resultado que acontece quando o conhecimento que o funcionário tem sobre a marca gera um comportamento positivo do mesmo que esteja alinhado com a identidade da marca comunicada (Brexendorf & Kernstock, 2007 apud King, Grace & Funk, 2011).

Sendo assim, o objetivo da escala desenvolvida é avaliar e medir o efeito comportamental que gestão interna da marca tem sobre os funcionários. Segundo os autores o comportamento do funcionário é a única medida verdadeira da eficácia organizacional na implementação da gestão interna da marca. (King, Grace & Funk, 2011)

King, Grace e Funk (2011) defendem que para ser possível medir o efeito comportamental da gestão interna da marca é necessário levar em consideração: o que os funcionários FAZEM, o que FALAM e o que PRETENDEM fazer no futuro em relação a marca. Segundo os autores

os três tipos de comportamentos devem ser levados em consideração em conjunto, o EBE não pode ser avaliado se forem considerados isoladamente.

Sendo assim, o estudo conceptualiza EBE como representante do comportamento atual e futuro e é realizado em três dimensões: comportamento consistente com a marca (o que FAZEM), endosso da marca (o que FALAM) e fidelidade à marca (o que PRETENDEM).

Comportamento consistente com a marca

Os comportamentos que são identificados como consistentes com a marca, são os comportamentos dos funcionários que muitas vezes não são prescritos, mas são consistentes com os valores da marca da organização. Estes comportamentos muitas vezes estão fora do controle das organizações, porém isto não significa que não devem ser levados em consideração para o sucesso da marca, na verdade eles são essenciais para a gestão interna da marca (Burmam et al, 2009 apud King, Grace & Funk, 2011).

Endosso da marca

O endosso da marca pode ser definido como o quanto um empregado está disposto a dizer coisas positivas sobre a organização (marca) e prontamente recomendar a organização (marca) para os outros. Segundo os autores, o endosso da marca pode ser considerado um produtor de benefícios para a organização bastante significativo como resultado dos funcionários possuírem conhecimento apropriado sobre marca. (King, Grace & Funk, 2011)

Fidelidade à marca

Segundo King, Grace e Funk (2011), a fidelidade à marca é definida como a intenção que os funcionários têm em permanecer na organização. Isto é considerado como um aspecto importante do EBE, dado o impacto econômico significativo atribuído à perda de funcionários experientes, bem como a importância de manter os funcionários com habilidades e conhecimento, que criam valor econômico para a organização.

Quando considerada em conjunto com as outras duas dimensões, a fidelidade à marca é uma indicação de que, provavelmente, tais vantagens continuem no futuro.

8.1.3. Construção da escala

O processo passou por quatro fases que envolveu separadamente quatro coleções de dados com um total de 752 participantes. Os dados foram coletados na Austrália com um foco particular nos funcionários de empresas de serviço.

Table 1: Phases and purposes of data collection

<i>Research phase</i>	<i>Source of data</i>	<i>Evidence of:</i>
Phase 1: Item generation	Literature review Qualitative data – Service employees (N=22) Expert judges	Content validity Face validity
Phase 2: Purification (Exploratory)	Survey one – Service employees (Student sample) (N=86)	Reliability Dimensionality
Phase 3: Purification (Confirmatory)	Survey two – Students who were employed in a service-related industry (N=273)	Reliability Dimensionality Construct validity Convergent validity Discriminant validity
Phase 4: Validation	Survey three – Service employees (General population) (N=371)	Reliability Dimensionality Discriminant validity Nomological validity

Figura 6 | Fases e propósitos da coleta de dados (figura retirada do artigo Employee brand equity: Scale development and validation de King, Grace & Funk, 2011, p.275)

Primeira fase

A **primeira fase** constituiu de dois componentes: pesquisa bibliográfica e entrevistas com funcionários de empresas de serviço. Os itens iniciais para a pesquisa foram gerados a partir destas duas fontes.

Pesquisa bibliográfica

A percepção resultante da pesquisa bibliográfica foi dupla. Foi uma fonte para a identificação de medidas/itens existentes, relacionados ao comportamento dos funcionários, que já haviam sido previamente validados com relação ao impacto das ações organizacionais sobre os funcionários. Também identificou comportamentos de funcionários, cobijados por organizações como resultado das práticas da gestão interna da marca, embora faltasse em validação empírica.

Entrevistas

Foram realizadas vinte e duas entrevistas em profundidade com uma série de gerentes e funcionários da linha de frente de organizações baseadas em serviços, com o objetivo de investigar o que eles percebiam como sendo um efeito comportamental da gestão interna da marca.

Os três temas expostos anteriormente (comportamento consistente com a marca, endosso da marca e fidelidade à marca) foram identificados nesta fase e serviram como guia para a geração dos itens. Como resultado desta primeira fase 20 itens foram utilizados para representar as três dimensões da escala EBE, sendo: onze relacionados ao comportamento consistente com a marca, quatro itens relacionados à fidelidade à marca e cinco itens relacionados ao endosso da marca.

Opinião de especialistas

Os 20 itens gerados a partir das entrevistas foram avaliados por acadêmicos considerados especialistas em comportamento dos consumidor e marketing, com uma experiência particular em desenvolvimento de escalas. Como resultado, nenhum dos itens foi excluído porém, com o feedback fornecido, alguns itens foram reformulados e três novos itens foram gerados. No total, 23 itens foram considerados como válidos.

Uma escala de Likert de 7 pontos que variou de "forte discordância" para "forte concordância" foi escolhida para medir os itens devido à sua capacidade de medir efetivamente opiniões, crenças e atitudes (DeVellis, 2003 apud King, Grace & Funk, 2011).

Segunda fase

A segunda fase envolveu a coleta de dados de estudantes de segundo e terceiro anos de uma grande universidade australiana, que estavam atualmente empregados em empresas de serviço. A amostra foi formada por 86 estudantes sendo 24% homens e 76% mulheres com idades entre 18 e 45 anos (49% entre os 21 e 25 anos de idade).

A análise incluiu a combinação de análise de confiabilidade, sendo dada particular atenção às correlações corrigidas ao total e a análise do fator exploratório. Segundo os autores essas duas operações analíticas foram empregadas simultaneamente de acordo com as recomendações de Flynn e Percy (2001).

Como resultado, 11 itens foram excluídos e assim uma escala com três fatores e 12 itens (quatro itens para cada fator) foi construída.

Table 2: EBE scale – Research phase two: purification (exploratory) (n=86)

		Mean (SD)	Factor loadings			VE	E/V
			1	2	3		
<i>Brand endorsement:</i>							
BE17	I say positive things about the organisation (brand) I work for to others	5.01 (1.48)	0.96	—	—	—	—
BE18	I would recommend the organisation (brand) I work for to someone who seeks my advice	5.01 (1.43)	0.86	—	—	—	—
BE19	I enjoy talking about the organisation (brand) I work for to others	4.74 (1.44)	0.77	—	—	—	—
BE20	I talk positively about the organisation (brand) I work for to others	4.82 (1.37)	0.83	—	—	47.68%	5.72
<i>Brand consistent behaviour:</i>							
BCB2	I demonstrate behaviours that are consistent with the brand promise of the organisation I work for	5.65 (1.07)	—	0.88	—	—	—
BCB3	I consider the impact on my organisation's brand before communicating or taking action in any situation	5.12 (1.30)	—	0.84	—	—	—
BCB4	I am always interested to learn about my organisation's brand and what it means to me in my role	5.48 (1.29)	—	0.71	—	—	—
BCB7	I am always interested to learn about my organisation's brand and what it means to me in my role	5.11 (1.29)	—	0.81	—	17.01%	2.04
<i>Brand allegiance:</i>							
BA13	I plan to be with the organisation (brand) I work for, for awhile	4.50 (1.70)	—	—	0.67	—	—
BA14	I plan to be with the organisation (brand) I work for 5 years from now	2.65 (1.82)	—	—	0.83	—	—
BA15	I would turn down an offer from another organisation (brand) if it came tomorrow	3.40 (1.70)	—	—	0.82	—	—
BA16	I plan to stay with the organisation (brand) I work for	3.84 (1.84)	—	—	0.84	8.49%	1.01
						Overall VE	73.18%
						Overall Cronbach's α	0.89

Abbreviations: VE=Variance Explained; SD=Standard Deviation; E/V=Eigen value.

Figura 7 | Escala EBE — Segunda fase da pesquisa (figura retirada do artigo Employee brand equity: Scale development and validation de King, Grace & Funk, 2011, p.278)

Terceira fase

Na **terceira fase** os 12 itens remanescentes foram então incluídos em uma pesquisa e distribuídos a uma amostra mais ampla de funcionários de serviço. Os dados foram coletados no campus de 273 estudantes de terceiro ano de graduação e pós-graduação em uma grande universidade australiana. Somente estudantes que já estavam empregados na indústria de serviços participaram da pesquisa, sendo 30% homens e 70% mulheres com idade entre 18 e 25 anos (81%).

Nesta fase o modelo de três dimensões foi validado e um dos itens de fidelidade à marca foi excluído.

Quarta fase

A finalidade da quarta fase foi tripla. Em primeiro lugar, para confirmar que a escala ajustada poderia ser replicada em uma amostra de funcionários em geral e não uma amostra composta somente por estudantes. Em segundo lugar, para estabelecer a validade discriminante entre a escala EBE e outras escalas relacionados, tais como a clareza sobre o papel e o compromisso com a marca. Terceiro, estabelecer validade nomológica através do exame de uma pequena rede de relações.

Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa que continha os 11 itens da escala EBE, 8 itens que medem a clareza sobre o papel e 5 itens que medem o compromisso com a marca, previamente validados por King e Grace (2010) e incluídos para fins de validação. A pesquisa foi realizada com indivíduos que estavam cadastrados em um banco de dados nacional que optaram por participar de projetos de pesquisa. O critério utilizado foi a especificação de serem funcionários de empresas de serviço. A amostra contou com 371 pessoas entre os 18 e 50 anos das quais 76,5% eram mulheres.

Ao estabelecer a validade discriminante, a escala de clareza sobre o papel perdeu um dos itens ficando então com 7 itens que foram divididos em dois fatores: clareza sobre o papel (genérico) e clareza sobre o papel (marca).

Table 3: EBE scale – Research phase 3: Purification (confirmation) N=273

		Standardised loadings	Fit statistics					
<i>Brand endorsement:</i>								
BE17	I say positive things about the organisation (brand) I work for to others	0.83	—	—				
BE18	I would recommend the organisation (brand) I work for to someone who seeks my advice	0.77	—	—				
BE19	I enjoy talking about the organisation (brand) I work for to others	0.69	—	—				
BE20	I talk positively about the organisation (brand) I work for to others	0.87	—	—				
<i>Brand allegiance:</i>								
BA13	I plan to be with the organisation (brand) I work for, for awhile	0.73	χ^2	87.71				
BA14	I plan to be with the organisation (brand) I work for 5 years from now	0.68	Degrees of freedom	41				
BA15	I would turn down an offer from another organisation (brand) if it came tomorrow	0.65	P-value	0.000				
BA16	I plan to stay with the organisation (brand) I work for	0.82	GFI	0.95				
<i>Brand consistent behaviour:</i>								
BCB2	I demonstrate behaviours that are consistent with the brand promise of the organisation I work for	0.71	NFI	0.94				
BCB3	I consider the impact on my organisation's brand before communicating or taking action in any situation	0.72	TLI	0.95				
BCB4	I am always interested to learn about my organisation's brand and what it means to me in my role	0.82	CFI	0.96				
			RMSEA	0.06				
			Average variance ext	57.3%				
			Composite reliability	0.93				
<i>Model comparisons (dimensionality)</i>								
	χ^2	DF	P-value	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
One-factor model	475.5	44	0.000	0.72	0.65	0.59	0.67	0.19
Two-factor model	295.2	43	0.000	0.80	0.78	0.75	0.81	0.15
Three-factor model	87.7	41	0.000	0.95	0.94	0.95	0.96	0.06
<i>Discriminant validity tests</i>								
<i>Construct pairs</i>	<i>Unconstrained model</i>		<i>Constrained model</i>		<i>Model differences</i>		<i>Discriminant validity?</i>	
	χ^2	DF	χ^2	DF	χ^2	DF		
Brand endorsement/brand allegiance	37.8	19	43.7	20	5.9	1	Yes	
Brand endorsement/brand consistent behaviour	36.4	13	57.0	14	20.6	1	Yes	
Brand allegiance/brand consistent behaviour	15.3	13	63.0	14	47.7	1	Yes	

Figura 8 | Escala EBE — Terceira fase da pesquisa (figura retirada do artigo Employee brand equity: Scale development and validation de King, Grace & Funk, 2011, p.280)

Table 4: EBE scale – research phase 4: validation (n=371)

		Factor loadings			AVE	CR
		1	2	3		
EBE scale (three factors) $\chi^2=122.2$, DF=41, P=0.00, GFI 0.95, NFI 0.96, TLI 0.97, CFI 0.98 and RMSEA 0.07						
<i>Brand endorsement:</i>						
BE17	I say positive things about the organisation (brand) I work for to others	0.91	—	—	—	—
BE18	I would recommend the organisation (brand) I work for to someone who seeks my advice	0.91	—	—	—	—
BE19	I enjoy talking about the organisation (brand) I work for to others	0.86	—	—	—	—
BE20	I talk positively about the organisation (brand) I work for to others	0.92	—	—	—	—
<i>Brand allegiance:</i>						
BA13	I plan to be with the organisation (brand) I work for, for awhile	—	0.91	—	—	—
BA14	I plan to be with the organisation (brand) I work for 5 years from now	—	0.90	—	—	—
BA15	I would turn down an offer from another organisation (brand) if it came tomorrow	—	0.86	—	—	—
BA16	I plan to stay with the organisation (brand) I work for	—	0.92	—	—	—
<i>Brand consistent behaviour:</i>						
BCB2	I demonstrate behaviours that are consistent with the brand promise of the organisation I work for	—	—	0.68	—	—
BCB3	I consider the impact on my organisation's brand before communicating or taking action in any situation	—	—	0.76	—	—
BCB4	I am always interested to learn about my organisation's brand and what it means to me in my role	—	—	0.83	0.75	0.93
Role clarity (two factors) $\chi^2=100.0$, DF=13, P=0.00, GFI 0.93, NFI 0.95, TLI 0.93, CFI 0.96 and RMSEA 0.13						
<i>Generic role clarity:</i>						
RCG1	I know how I should behave while I am on the job	0.83	—	—	—	—
RCG2	I know how I am expected to handle unusual problems and situations while on the job	0.82	—	—	—	—
RCG3	I know exactly what output is expected of me on the job	0.85	—	—	—	—
RCG4	I know what I am expected to achieve in my job	0.83	—	—	—	—
<i>Brand role clarity:</i>						
RCB5	Information about my organisation's brand improved my basic understanding of my job	—	0.90	—	—	—
RCB6	I understand what is expected of me because I have information about my organisation's brand	—	0.94	—	—	—
RCB7	I know how to make specific decisions for my job because I have information about my organisation's brand	—	0.91	—	0.76	0.95
Brand commitment (one factor) $\chi^2=17.39$, DF=5, P=0.00, GFI 0.98, NFI 0.98, TLI 0.98, CFI 0.99 and RMSEA 0.07						
BC1	I am proud to be a part of the organisation I work for	0.89	—	—	—	—
BC2	I really care about the fate of the organisation I work for	0.88	—	—	—	—
BC3	My values are similar to those of the organisation I work for	0.85	—	—	—	—
BC4	I am willing to put in extra effort beyond what is expected to make the organisation I work for successful	0.86	—	—	—	—
BC5	I feel like I really fit in where I work	0.78	—	—	0.73	0.92

Abbreviations: AVE=Average Variance Extracted; CR=Composite Reliability.

Figura 9 | Escala EBE — Quarta fase da pesquisa (figura retirada do artigo Employee brand equity: Scale development and validation de King, Grace e Funk, 2011, p.282)

Table 5: Discriminant validity – EBE with role clarity (RC) and brand commitment (BC)

Variable pairs	Unconstrained model		Constrained model		Model difference		Discriminant validity?
	χ^2	DF	χ^2	DF	χ^2	DF	
EBE/RC	416.7	129	432.5	130	15.8	1	YES
EBE/BC	284.2	100	371.4	101	87.2	1	YES

Figura 10 | Escala EBE — Validade discriminante (figura retirada do artigo Employee brand equity: Scale development and validation de King, Grace & Funk, 2011, p.283)

Relação entre as escalas

Como as escalas de clareza sobre o papel e compromisso com a marca de King e Grace (2005, 2008) foram previamente promovidos como antecedentes de comportamentos dos funcionários relacionados a marca, ambas as construções foram incorporadas a uma rede nomológica, que é apresentada na figura 11. Os resultados confirmaram as relações dentro do modelo, onde a clareza sobre o papel e compromisso com a marca estão relacionados no sentido de que a clareza sobre o papel influencia o compromisso com a marca, bem como estes dois fatores influenciam o EBE.

8.1.4. Aplicações da Escala e conclusões

Segundo os autores, a escala EBE fornece uma ferramenta valiosa para gerentes que desejam poder medir as atividades da gestão interna da marca de modo a conseguir justificar investimentos futuros. (King, Grace & Funk, 2011).

Segundo Morsing e Kristensen (2002 apud King, Grace & Funk, 2011), o papel dos funcionários para o gerenciamento de marca tendia a ser minimizado. Porém de acordo com King, Grace e Funk (2011), é possível que isto acontecesse pela incapacidade de se medir os resultados sobre o quanto os funcionários contribuem para a marca. Com base nessa perspectiva, a escala EBE pode ser considerada de grande valor para os gerentes de marca que são constantemente desafiados a justificar os investimentos na gestão interna da marca.

Desta forma pode-se concluir que, a partir da aplicação da escala, é possível validar ou mesmo perceber que algumas atividades relacionadas a gestão interna da marca devem ser revistas para que exista um melhor alinhamento dos funcionários com a marca e, desta forma, os resultados se tornem mais perceptíveis já que os funcionários têm um papel de extrema importância para o sucesso da marca, como foi mencionado ao longo desta dissertação.

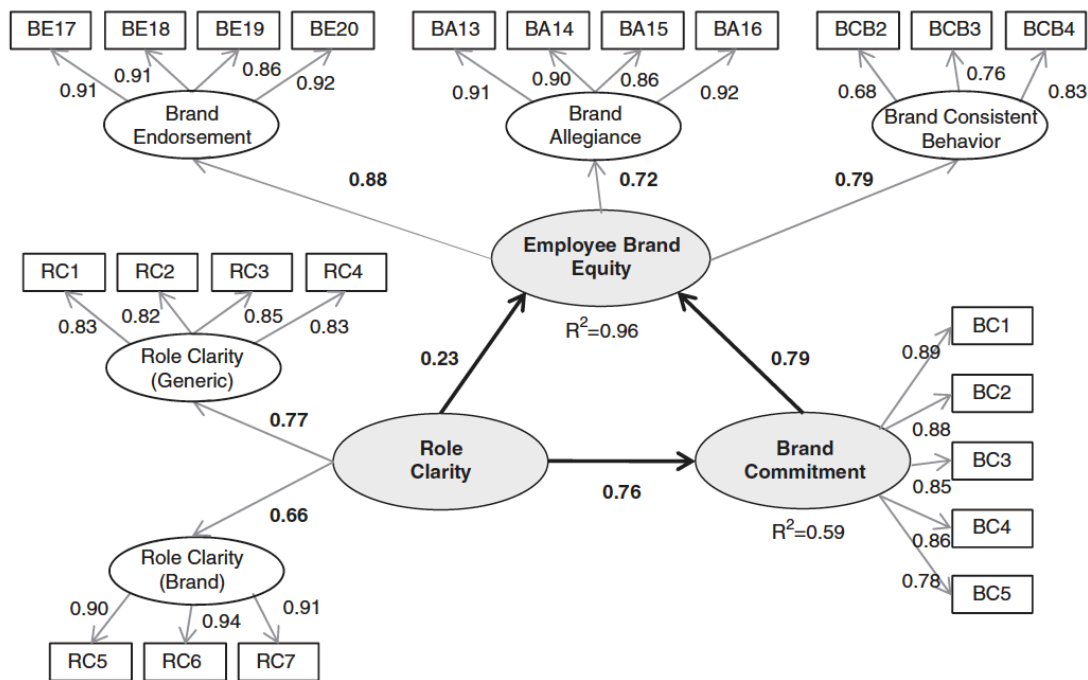


Figura 11 | Escala EBE — Validação da escala (figura retirada do artigo Employee brand equity: Scale development and validation de King, Grace & Funk, 2011, p.283)

8.2. Adaptação para o estudo

De forma a ser possível medir e comparar as duas perspectivas, interna e externa, citadas no tópico anterior, a escala apresentada anteriormente (EBE - Employee brand equity) foi utilizada como base. As dimensões e perguntas foram mantidas como as da escala original, apenas com a adaptação para a língua portuguesa, para medir a perspectiva interna, dos funcionários. Para medir a perspectiva externa, foi proposta uma adaptação das dimensões e perguntas, sem que os objetivos fossem alterados. Desta forma foi possível avaliar a percepção do valor de marca sob o ponto de vista dos possíveis candidatos e posteriormente comparar com os resultados dos funcionários.

Para além dos 11 itens propostos pela escala EBE, foram incluídos também as escalas de clareza sobre o papel — clareza sobre o papel (genérico) e clareza sobre o papel (marca) — e o compromisso com a marca de King e Grace (2005, 2008). A inclusão destas escalas foi considerada relevante pois, de acordo com resultados da análise realizada por King, Grace e Funk (2011), os elementos destas escalas são considerados efeitos do conhecimento de marca e por isto são antecedentes dos comportamentos dos funcionários relacionados a marca. Os resultados apresentados confirmaram ainda as relações dentro do modelo. Como foi mencionado anteriormente, a clareza sobre o papel influencia o compromisso com a marca,

bem como estes dois fatores influenciam o EBE. Pretende-se validar estas relações com a investigação aplicada em Portugal bem como perceber se existem outras relações estabelecidas entre as dimensões.

As adaptações e construção do modelo para este estudo são expostos a seguir.

8.2.1. Visão geral

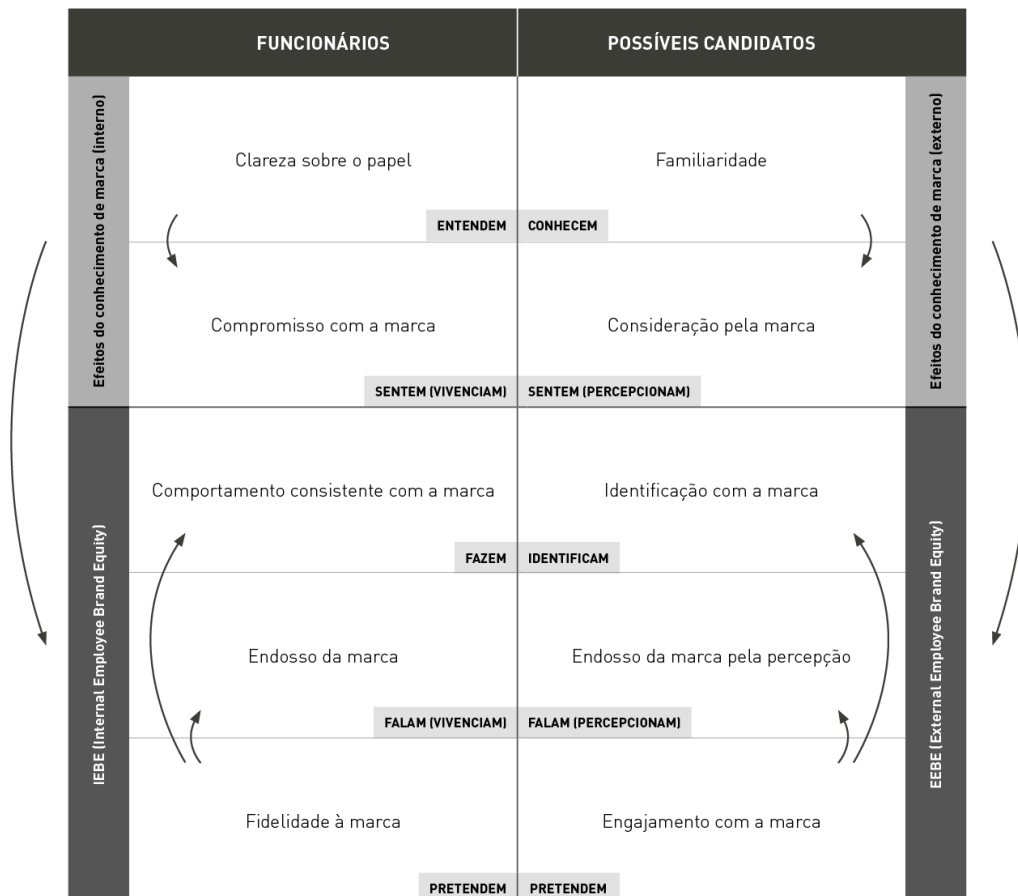


Tabela 2 | Visão geral da proposta de modelo para o estudo

Na tabela acima é possível verificar todas as dimensões para as duas perspectivas. A perspectiva interna, dos funcionários, foi utilizada como base para a definição das dimensões da perspectiva externa, dos possíveis candidatos.

As relações esperadas entre as dimensões são demonstradas pelas setas. O objetivo do estudo também será validá-las através das hipóteses geradas a seguir.

8.2.2. Dimensões

Efeitos do conhecimento de marca (interno)

As dimensões e afirmações relacionadas aos efeitos do conhecimento de marca (interno) são as mesmas da escala base (EBE - Employee brand equity) apenas com adaptação para a língua portuguesa.

As dimensões citadas a seguir são relacionadas aos efeitos que o conhecimento sobre a marca pode produzir nos funcionários, nomeadamente clareza sobre o papel (genérico e marca) e compromisso com a marca.

Clareza sobre o papel

O fornecimento de conhecimento sobre a marca aos funcionários é considerado um fator importante para guiá-los na direção para serem bem-sucedidos em seu papel (King & Grace, 2005). A clareza que os funcionários têm sobre seu papel na organização é considerada um meio relevante através do qual o nível conhecimento da marca do funcionário pode ser avaliado. Portanto, esta dimensão visa avaliar o quanto o acesso à informação sobre a marca influencia o entendimento sobre o papel que o funcionário tem na organização, bem como o seu desempenho.

A ação fundamental para a avaliação desta dimensão é o entendimento, ou seja, o que os funcionários ENTENDEM.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

Clareza sobre o papel (genérico)

- Eu sei como devo me comportar quando estou no trabalho.
- Eu sei como é esperado que eu lide com problemas e situações incomuns quando estou no trabalho.
- Eu sei exatamente qual é o output esperado de mim no trabalho.
- Eu sei o que esperam que eu consiga realizar no meu trabalho.

Clareza sobre o papel (marca)

- Informação sobre a marca da organização que trabalho melhora meu entendimento básico sobre meu trabalho.
- Eu entendo o que é esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da organização que trabalho.

- Eu sei como tomar decisões específicas para meu trabalho porque eu tenho informações sobre a marca da organização que trabalho.

Compromisso com a marca

O sentimento de pertença de um funcionário influencia a sua capacidade de ir além do que é considerado apenas o seu papel para atingir os objetivos da organização (Castro, Armario e Sanchez del Rio, 2005 apud King & Grace, 2009).

Esta vontade de ir além pode ser chamada de compromisso, que é considerado como um pré-requisito de grande importância para a entrega da promessa da marca por parte dos funcionários. O sucesso organizacional depende de a realização da entrega da promessa da marca ser bem-feita, portanto, o compromisso com a marca pode ser considerado como uma variável-chave para este sucesso ser atingido. (King & Grace, 2009).

O compromisso é gerado a partir do sentimento que os funcionários têm em relação a marca, que é construído de acordo com o que eles vivenciam dentro da organização. Portanto a ação fundamental para a avaliação desta dimensão é o sentimento, ou seja, o que os funcionários SENTEM.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

- Eu tenho orgulho de fazer parte da organização que trabalho.
- Eu importo-me realmente com o destino da organização para a qual trabalho.
- Os meus valores são similares com aos da organização que trabalho.
- Estou disposto a colocar um esforço extra, além do que é esperado, para que a organização em qual eu trabalho seja bem-sucedida.
- Eu sinto que realmente me encaixo onde eu trabalho.

Efeitos do conhecimento de marca (externo)

As dimensões e afirmações relacionadas aos efeitos do conhecimento de marca (externo) foram desenvolvidas a partir da adaptação da escala base (EBE - Employee brand equity) com atenção para que se mantivessem equivalentes de forma que pudessem ser comparadas posteriormente.

As dimensões citadas a seguir são relacionadas aos efeitos que o conhecimento sobre a marca pode produzir nos possíveis candidatos a emprego, nomeadamente familiaridade (genérico e marca) — correspondente a “clareza sobre o papel” da escala interna — e consideração pela marca — correspondente a “compromisso com a marca” da escala interna —

Familiaridade

Esta dimensão foi adaptada para os possíveis candidatos tendo como base a dimensão “clareza sobre o papel”.

Se por parte dos funcionários o acesso a informação sobre a marca afeta o entendimento sobre seu papel na organização, na visão externa, isto poderá influenciar a familiaridade que os possíveis candidatos têm com a organização.

Considerou-se que a familiaridade pode ser avaliada de acordo com o nível de conhecimento que se tem sobre a organização. Segundo Oliveira (2010) o conhecimento pode ser definido como «informação elaborada, posta em relação com outras informações; informação de qualidade superior, com profundidade e extensão suficientes para lhe permitir ser relevante, útil e direta ou indiretamente aplicável à vida prática» (p. 122). Podemos então concluir sobre a importância do conhecimento dos possíveis candidatos sobre a marca para a organização. O conhecimento que têm será responsável por indicar o quanto estão familiarizados com a empresa e o quanto isto pode influenciá-los nas decisões.

Portanto a ação fundamental para a avaliação desta dimensão é o conhecimento, ou seja, o que os possíveis candidatos CONHECEM.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

Familiaridade (genérico)

- Eu conheço os produtos ou serviços desta organização.
- Eu sei qual é o tipo de comportamento esperado nesta organização.
- Eu sei como a organização lida com problemas e situações incomuns.
- Eu sei o que seria esperado de mim na realização do meu trabalho.

Familiaridade (marca)

- Informação sobre a marca da organização melhora meu conhecimento básico sobre como é o estilo de trabalho da organização
- Eu sei o que seria esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da organização.
- Eu imagino que tipo de decisões poderiam ser tomadas em situações específicas porque tenho informações sobre a marca da organização.

Consideração pela marca

Esta dimensão foi adaptada para os possíveis candidatos tendo como base a dimensão “compromisso com a marca”.

Sob o ponto de vista dos possíveis candidatos não é possível verificar um sentimento de compromisso pois ainda não existe uma relação direta com a organização. Existe, entretanto, um possível desejo de que a relação seja concretizada, o que equivale a um desejo de comprometimento com a organização. Sendo assim, a adaptação proposta compreende o sentimento de consideração como uma equivalência ao compromisso.

Assim como o compromisso vem de um sentimento, a consideração tem a mesma origem. A diferença é que o compromisso é construído pelo que se vivencia dentro da organização e a consideração pela marca é desenvolvida de acordo com o que os candidatos percebem. Portanto a ação fundamental para a avaliação desta dimensão também é o sentimento, ou seja, o que os possíveis candidatos SENTEM.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

- Eu sentir-me-ia orgulhoso por fazer parte desta organização.
- Eu importo-me com o destino desta organização.
- Eu identifico-me pessoalmente com os valores desta organização.
- Eu exerceria um esforço extra para trabalhar para esta organização.
- Eu sinto que me encaixaria bem nesta organização.

EBE (Employee Brand Equity)

A escala EBE tem como objetivo medir a capacidade de resposta dos funcionários à gestão de marca interna. Ou seja, verificar o efeito comportamental, atual e futuro, que a gestão de marca interna tem sobre os funcionários. (King, Grace & Funk, 2011)

Como já foi mencionado nesta dissertação, a gestão de marca tem como objetivo proporcionar ferramentas e disseminar conhecimento adequado para que os funcionários sejam capazes de perceber e entregar a promessa da marca. O foco está em traduzir informações da marca de forma que sejam relevantes e significativas para o envolvimento dos funcionários e para a atração de candidatos que compartilhem dos mesmos valores.

Isto pode ser traduzido em conhecimento de marca, portanto as dimensões correspondentes aos “efeitos do conhecimento de marca” provavelmente têm influência nas dimensões que se seguem dentro da escala EBE, isto foi comprovado por King, Grace & Funk (2011), mas ainda precisa-se validar nesta nova pesquisa que adiciona também os possíveis

candidatos além dos funcionários.

Através de uma medida combinada do que os funcionários FAZEM (comportamento consistente com a marca), FALAM (endosso da marca) e pretendem fazer no futuro (fidelidade à marca) com relação à marca da organização, os efeitos a longo prazo da gestão interna podem ser medidos. (King, Grace & Funk 2011)

A gestão interna é responsável pela criação e alinhamento de valores pessoais e organizacionais, tendo isto em vista, é possível afirmar que também possui grande relevância no processo de recrutamento. Atrair e contratar pessoas que possuam comportamentos relacionados aos da marca pode ser de grande valia para a organização pois a adaptação se torna mais simples e natural, o que pode significar uma economia de tempo e recursos financeiros.

Partindo deste princípio, a escala voltada para a perspectiva externa é construída através de uma medida combinada do que os possíveis candidatos IDENTIFICAM (identificação com a marca), FALAM (endosso da marca pela percepção) e PRETENDEM fazer no futuro (engajamento com a marca) com relação à marca da organização.

Para que seja possível realizar uma comparação entre as perspectivas internas (funcionários) e externas (possíveis candidatos), a escala foi adaptada levando em consideração os aspectos mencionados a seguir, onde a escala EBE voltada para os funcionários será nomeada como IEBE (Internal Employee Brand Equity) e a escala EBE voltada para os possíveis candidatos será nomeada como EEBE (External Employee Brand Equity).

IEBE (Internal Employee Brand Equity)

As dimensões e afirmações relacionadas ao IEBE (Internal Employee Brand Equity) são as mesmas da escala base (EBE - Employee brand equity) apenas com adaptação para a língua portuguesa.

As dimensões citadas a seguir são relacionadas aos resultados da gestão de marca e possivelmente sofrem influência dos efeitos que o conhecimento sobre a marca produz nos funcionários.

Comportamento consistente com a marca

Como mencionado no tópico que descreve as dimensões da escala base (EBE - Employee brand equity), os comportamentos dos funcionários que não são prescritos, mas estão alinhados com os valores da marca, são identificados como comportamentos consistentes com a marca.

De acordo com Castro et al (2005 apud King, Grace & Funk, 2011), a performance dos funcionários dentro do seu ambiente de trabalho é uma consequência significativa do

compromisso que têm com a marca. Esta afirmação dá base a relação de influência que possivelmente será verificada entre a os efeitos do conhecimento de marca com esta dimensão.

Esta dimensão avalia o comportamento dos funcionários, portanto pode ser avaliada pelas ações dos mesmos, ou seja, o que eles FAZEM.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

- Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da organização que eu trabalho.
- Eu considero o impacto na marca da organização que trabalho antes de comunicar ou agir em qualquer situação.
- Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da minha organização e o que isso significa para mim na minha função.

Endosso da marca

Como mencionado anteriormente, o endosso da marca está relacionado com o que os funcionários falam de positivo sobre a marca e com o quanto estão dispostos a recomendá-la.

Assim como a dimensão anterior, é esperado que o endosso da marca também sofra influência dos efeitos do conhecimento de marca. É provável que somente com acesso e entendimento das informações sobre a marca, é possível que o endosso da marca seja bem realizado pelos funcionários.

A ação fundamental para a avaliação desta dimensão é o que os funcionários FALAM sobre a marca, que estará relacionado ao que vivenciam no dia a dia da organização.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

- Eu digo coisas positivas sobre a organização (marca) que trabalho para os outros.
- Eu recomendaria a organização (marca) que eu trabalho para alguém que pedisse meu conselho.
- Eu gosto de falar sobre a organização (marca) que trabalho para os outros.
- Eu falo positivamente sobre a organização (marca) para quem trabalho para os outros.

Fidelidade à marca

No contexto do consumidor esta dimensão é definida como intenção de compra. Já no contexto interno, a fidelidade à marca é definida como a intenção que os funcionários têm em permanecer na organização (marca). A fidelidade à marca é um indicador da probabilidade de os comportamentos citados nas outras duas dimensões citadas acima continuarem no futuro. (King, Grace & Funk, 2011)

Portanto esta dimensão pode ser avaliada através da intenção que os funcionários têm para o futuro, ou seja, o que eles PRETENDEM.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

- Eu pretendo ficar na organização (marca) para a qual trabalho por algum tempo.
- Eu pretendo ficar na organização (marca) para a qual trabalho por 5 anos a partir de agora.
- Eu recusaria uma oferta de outra organização (marca) se esta viesse amanhã.
- Eu pretendo continuar na organização (marca) para a qual trabalho.

EEBE (External Employee Brand Equity)

As dimensões e afirmações relacionadas ao EEBE (External Employee Brand Equity) foram desenvolvidas a partir da adaptação da escala base (EBE - Employee brand equity). Esta adaptação foi realizada com cuidado especial para que os tópicos se mantivessem equivalentes de forma que os resultados pudessem ser comparados posteriormente.

As dimensões citadas a seguir são relacionadas aos resultados da gestão de marca voltada para o recrutamento que provavelmente sofrem influência dos efeitos que o conhecimento sobre a marca pode produzir nos possíveis candidatos a emprego.

Identificação com a marca

Esta dimensão foi adaptada para os possíveis candidatos tendo como base a dimensão “comportamento consistente com a marca” da escala EBE.

Entende-se que para que seja possível desenvolver uma identificação com a marca, os possíveis candidatos têm que ser capazes de considerar a organização de acordo com as informações que esta compartilha. Ou seja, os possíveis candidatos precisam ter conhecimento sobre a marca para que a identificação seja possível. Portanto espera-se que as dimensões de familiaridade e consideração pela marca influenciem a dimensão de identificação com a mesma.

Esta dimensão pode ser definida como o quanto um possível candidato se identifica com os comportamentos da organização (marca). Portanto a ação fundamental para a análise desta dimensão é o quanto os possíveis candidatos se IDENTIFICAM com a marca.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

- Eu me identifico com o tipo de comportamento percebido nesta organização.
- Eu me identifico com as decisões/ações tomadas por esta organização.
- Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca desta organização e o que isso significaria para mim se viesse a fazer parte dela.

Endosso da marca pela percepção

Esta dimensão foi adaptada para os possíveis candidatos tendo como base a dimensão “endosso da marca” da escala EBE.

Considera-se neste estudo que uma pessoa de fora da organização também pode ser capaz de endossar a marca da organização, mesmo que ainda não tenha uma ligação direta com esta. Isto pode ser realizado devido a possível percepção positiva dos candidatos, que provavelmente será formada a partir do conhecimento que possuem sobre a marca/organização.

Portanto, a avaliação desta dimensão será realizada de acordo com que os possíveis candidatos FALAM sobre a marca devido a percepção que tem sobre ela.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

- Eu uso esta organização (marca) como exemplo para os outros.
- Eu recomendaria esta organização (marca) para alguém que pedisse meu conselho.
- Eu sentir-me-ia orgulhoso de falar para os outros que eu trabalho nesta organização.
- Eu falo positivamente sobre as ações desta organização (marca) para os outros.

Engajamento com a marca

Esta dimensão foi adaptada para os possíveis candidatos tendo como base a dimensão “fidelidade à marca” da escala EBE.

Assim como a dimensão de fidelidade à marca dos funcionários, esta dimensão tem como objetivo avaliar uma perspectiva futura. Tendo isto em vista, se no contexto dos funcionários a intenção de permanência na organização é avaliada, no contexto dos possíveis candidatos avalia-se a intenção de aplicação ao emprego.

Esta dimensão está relacionada ao quanto a marca consegue engajar os possíveis candidatos de forma a influenciar o que eles PRETENDEM fazer no futuro.

Os itens relacionados à esta dimensão são:

- Eu gostaria de trabalhar para esta organização.
- Eu estaria interessado em reunir mais informações sobre essa oportunidade de trabalho.
- Eu recusaria uma oferta de outra organização se estivesse a participar de um processo seletivo para esta organização, mesmo que não houvessem garantias.
- Eu gostaria de estar nesta organização por tempo indeterminado.

8.2.3. Conclusões para a aplicação do modelo

Foram apresentados nos tópicos anteriores a construção das escalas que medem as percepções interna (funcionários) e externa (possíveis candidatos). O modelo é composto por estas duas escalas e o objetivo final é a comparação entre as percepções sobre a marca da organização. Os benefícios da aplicação deste modelo em uma situação real são apresentados a seguir.

9. Benefícios esperados com a aplicação do estudo à uma empresa

É possível observar benefícios para a organização independente do resultado. Isto é, de acordo com a análise das dimensões será possível identificar onde a organização faz um trabalho consistente e onde é preciso ter um foco maior de atenção.

Em termos gerais, será possível perceber se devem potencializar as ações e a comunicação interna e/ou as que são voltadas para o recrutamento de forma a criar uma visão clara e unificada sobre a marca. Com isto, é possível gerar um maior comprometimento dos funcionários em relação a marca e ainda um maior interesse e reconhecimento mais elevado sob o ponto de vista aspiracional (possíveis candidatos).

Todas as dimensões estudadas estão relacionadas com a força que a marca tem sob a perspectiva de seus públicos, seja a nível de retenção (funcionários) ou de prospecção (possíveis candidatos). Isto se relaciona ao conceito, apresentado no enquadramento teórico, de employer branding. A força da marca da organização pode ter um efeito significativo na qualidade, orgulho e níveis de engajamento. Isto é considerado ser de extrema importância para a organização, visto que existem muitos estudos, como a teoria service profit-chain de Heskett et al (1994), que fazem um link entre a felicidade dos funcionários e a satisfação dos consumidores, o que traz um retorno financeiro direto para a organização.

Para além disso, as habilidades e conhecimento dos funcionários também criam valor

econômico para as organizações de forma indireta devido ao aumento de produtividade (King, Grace & Funk, 2011). Partindo deste princípio é importante que os funcionários tenham intenção de continuar na organização, desta forma o conhecimento não é perdido, e sim, compartilhado entre os demais funcionários e com os que possam vir a ser contratados. Isto reduz custos com treinamentos e ainda com ações de recrutamento.

Portanto este estudo é de grande valia para a percepção dos resultados da gestão interna e ainda para a identificação de possíveis aspectos a serem melhorados e/ou desenvolvidos para a unificação e sucesso da marca.

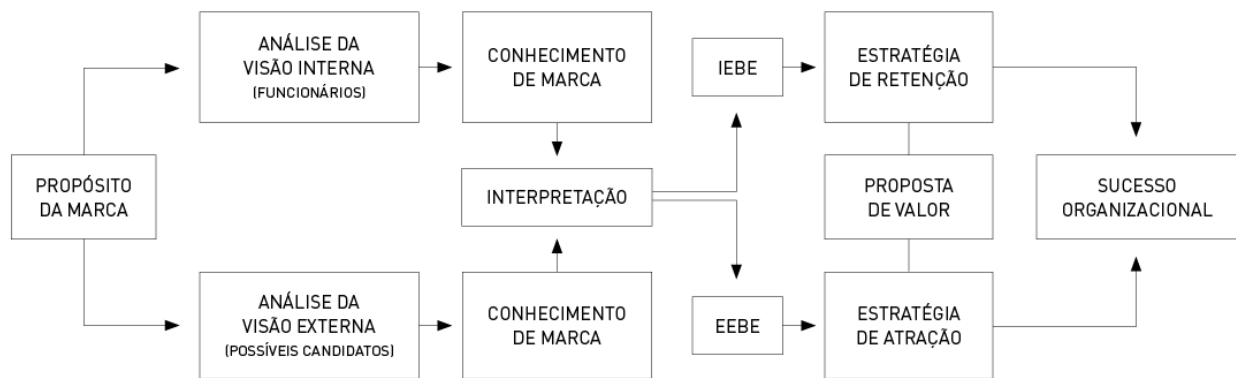


Figura 12 | Resumo esquemático da aplicação do modelo e benefício para a empresa

INVESTIGAÇÃO APLICADA

10. Tipo de pesquisa

Este estudo contou com a realização de uma pesquisa teórica que contou com apresentação de conceitos que dão base e justificam a construção do modelo. Em uma segunda fase realizou-se uma pesquisa empírica, onde dados foram coletados a partir de uma amostra de pessoas que vivenciam a realidade de uma empresa, nomeadamente funcionários e possíveis candidatos.

As teorias existentes e a escala existente já validada que foi apresentada, originaram hipóteses que foram, ou não, confirmadas pela investigação empírica. A validação destas hipóteses foi determinada pela recolha de informação com um recurso do tipo quantitativo e qualitativo. Os dados obtidos foram quantificados a partir de uma análise estatística.

11. Geração de hipóteses

O modelo apresentado propõe a existência de relações entre as dimensões apresentadas para a escala interna, dos funcionários, e da externa, possíveis candidatos.

As relações para a escala que aborda a percepção dos funcionários foram validadas anteriormente por King, Grace & Funk (2011). Porém o estudo foi realizado na Austrália e, portanto, necessita de uma validação em Portugal de modo a comprovar que as relações são construídas da mesma forma ou se existe variação.

A escala proposta relacionada a percepção dos possíveis candidatos é uma adaptação baseada na proposta por King, Grace & Funk (2011), portanto é necessária uma validação de forma a perceber se as relações são construídas de forma semelhante ou se existe uma variação.

Pretende-se ainda comparar os resultados obtidos interna e externamente de forma a ser possível evidenciar o alinhamento ou diferenciação entre as duas perspectivas avaliadas.

Dito isto, espera-se encontrar as seguintes hipóteses de pesquisa:

Funcionários

H1: Quanto maior for a clareza sobre o papel, maior será o compromisso com a marca.

H2: Não será percebido um comportamento consistente com a marca caso os efeitos do conhecimento de marca (interno) apresentem um índice muito baixo.

H3: O endosso da marca só será realizado caso os efeitos do conhecimento de marca (interno) apresentem um índice elevado.

H4: A fidelidade à marca só existirá caso os efeitos do conhecimento de marca (interno) apresentem um índice elevado.

H5: Quanto maior for a fidelidade à marca, maior será o índice de comportamento consistente com a marca.

H6: Quanto maior for a fidelidade à marca, maior será o índice de endosso da marca.

Possíveis Candidatos

H1: Quanto maior for a familiaridade, maior será a consideração que possui pela marca.

H2: Não será percebido uma identificação com a marca caso os efeitos do conhecimento de marca (externo) apresentem um índice muito baixo.

H3: O endosso da marca pela percepção só será realizado caso os efeitos do conhecimento de marca (externo) apresentem um índice elevado.

H4: O engajamento com a marca só existirá caso os efeitos do conhecimento de marca

(externo) apresentem um índice elevado.

H5: Quanto maior for o engajamento com a marca, maior será o índice de identificação com a marca.

H6: Quanto maior for o engajamento com a marca, maior será o índice de endosso da marca pela percepção.

Resultados esperados

Considerando uma gestão de marca eficiente para a retenção (funcionários) e para a atração (possíveis candidatos), espera-se que os resultados sejam positivos sob o ponto de vista das duas perspectivas. Bem como se a gestão de marca for ineficiente, espera-se que os resultados sejam negativos pela ótica das duas perspectivas. Portanto, neste caso espera-se que os efeitos do conhecimento de marca interno e externos sejam semelhantes, bem como das dimensões do IEBE e o EEBE.

12. Coleta de Dados e Amostra

12.1. Coleta de dados

Para ser possível a avaliação das hipóteses, foi desenvolvido um inquérito por questionário que contou com as afirmações mencionadas no tópico “construção do modelo” adaptadas a empresa. O objetivo foi avaliar as atitudes e opiniões relacionadas a cada dimensão pertencente a escala. Esta técnica de recolha de informação permitiu a quantificação dos dados e sua posterior análise e correlação.

Foram criados dois questionários, um para os funcionários da empresa e outro para os possíveis candidatos a emprego. A plataforma utilizada para a construção dos questionários online foi a Google Forms.

O questionário interno, para os funcionários, contou com 27 perguntas, sendo quatro delas sobre informações pessoais e 23 delas para a avaliação das dimensões. Para as respostas relacionadas às dimensões utilizou-se uma escala Likert de 5 pontos que variou de “não corresponde à realidade” para “corresponde totalmente à realidade”. As perguntas do questionário estão no Apêndice 1.

O questionário externo, para os possíveis candidatos, contou com 28 perguntas, sendo cinco delas sobre informações pessoais e 23 delas para a avaliação das dimensões. Para as respostas relacionadas às dimensões utilizou-se uma escala Likert de 5 pontos que variou de

“não corresponde à realidade” para “corresponde totalmente à realidade”. Ver perguntas do questionário no Apêndice 1.

A divulgação foi realizada através da partilha online, maioritariamente através das redes sociais e por correio eletrónico. O inquérito direcionado para os possíveis candidatos foi partilhado pela investigadora, bem como por alguns membros da rede de contatos da mesma, de forma que pudesse atingir um número mais amplo de respondentes. O inquérito foi lançado no dia 5 de junho de 2017, permanecendo online até o dia 05 de julho de 2017. Durante este período foram recolhidas 33 respostas.

O inquérito direcionado para os funcionários foi divulgado internamente por um dos donos da empresa, desta forma chegou a todas as pessoas que trabalham no local (cerca de 90). O inquérito foi lançado no dia 5 de junho de 2017, permanecendo online até o dia 05 de julho de 2017. Durante este período foram recolhidas 45 respostas.

12.2. Amostra

12.2.1. A Premium Minds

Para que fosse possível a aplicação prática do estudo foi necessário contar com a disponibilidade e interesse de uma empresa portuguesa. A Premium Minds se mostrou interessada no projeto de investigação e colaborou com o seu desenvolvimento ajudando na divulgação do questionário interno e oferecendo informações necessárias para o desenvolvimento do projeto.

A Premium Minds é uma empresa portuguesa que se descreve como uma Software House especialista em aplicações web e integração de sistemas. Foi fundada em 2002 com quatro pessoas e até a altura deste projeto de investigação já contava com mais de 90 funcionários. Os principais serviços são desenvolvimento à medida de aplicações para web e para dispositivos móveis, soluções de Business Intelligence e Data Science.

Nos últimos anos a Premium Minds recebeu alguns prêmios, nomeadamente o PME Excelência nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016; Melhores Empresas para Trabalhar 2015 | Revista Exame; Excelência no Trabalho 2015: TOP10 | Diário Económico; Empresa Feliz 2016: TOP10 | Happiness Works; Índice da Excelência 2016: TOP10 | Revista Human Resources Portugal. (Premium Minds, 2017)

A empresa se encaixa no mercado de tecnologia de informação que foi destacado na problemática deste estudo. Como visto anteriormente existe um défice de profissionais da área

com as capacidades exigidas pelas empresas. Portanto torna-se ainda mais relevante para empresas deste setor que a percepção da marca seja consideravelmente positiva, de forma a atrair pessoas que estejam alinhadas com os valores da organização bem como sejam profissionais bem qualificados para o emprego.

Pode-se concluir que a Premium Minds, assim como outras empresas pertencentes ao mercado das TIs, deve ter especial atenção no gerenciamento de marca, tanto interno com foco na retenção de funcionários, quanto externo com foco na atração de possíveis candidatos. Portanto torna-se relevante o estudo realizado com esta empresa a fim de perceber a situação que se apresenta e quais são os pontos de atenção para que não sejam tão afetados pela situação geral do setor.

Portanto a amostra necessária para a aplicação do inquérito da percepção de marca interna foi caracterizada pelos funcionários desta empresa, dos quais 77,8% dos respondentes são do sexo masculino, caracterizando a empresa como majoritariamente formada por homens em seu quadro de funcionários.

Em relação ao tempo de colaboração com a empresa, a maioria dos respondentes trabalham na empresa a menos de dois anos (46,7%), seguido de funcionários que estão na empresa de três a cinco anos (37,8%). Com uma média inferior, porém ainda significativa, estão os funcionários que trabalham na Premium Minds de seis a dez anos (13,3%) e para finalizar, apenas um dos respondentes trabalha na empresa a mais de 11 anos (2,2%).

Dentre os cargos dos respondentes estão Arquitecto de Software, Engenheiro de Software, Frontend Developer, Developer, Quality Engineer, Head of Development, Business Developer, Administrador de Sistemas, Data Analyst, Suporte IT, Líder técnico, Project Manager, Gestão, People Operations, Administrativo.

12.2.2. Os possíveis candidatos

A amostra para o inquérito da percepção de marca externa foi caracterizada por estudantes de licenciatura, mestrado e doutoramento, e profissionais das áreas de Engenharia Electrotécnica, Engenharia Informática, Informática, Biotecnologia, Gestão de Serviços e Tecnologia, Gestão, Gestão de marketing, Ciências da Comunicação, Sociologia, Psicologia, Design Management, Artes Digitais, Economia e Biologia.

A amostra foi caracterizada por um equilíbrio entre o público masculino e feminino, sendo 56,3% mulheres e 43,8% homens. Também foi apresentado um equilíbrio em relação a percentagem de pessoas que está a estudar (53,1%) e quem finalizou os estudos (46,9%).

13. Análise da percepção interna (funcionários)

13.1. Análise Fatorial

13.1.1. Análise de correlações entre os itens

O primeiro passo para a análise fatorial foi a realização da análise de correlações entre os itens da escala. Desta forma é possível verificar pela tabela 3 o quanto os itens avaliados estão correlacionados entre si.

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28
R6																							
R7	0,418																						
R8	0,277	0,472																					
R9	0,323	0,546	0,544																				
R10	0,055	0,055	0,008	0,026																			
R11	0,126	0,185	0,184	0,174	0,694																		
R12	0,11	0,333	0,343	0,364	0,67	0,81																	
R13	0,141	0,161	0,191	0,219	0,094	0,127	0,188																
R14	0,184	0,236	0,186	0,215	0,13	-0,116	0,001	0,442															
R15	0,131	0,097	0,245	0,206	0,228	0,077	0,222	0,392	0,576														
R16	0,142	0,177	-0,003	0,29	0,398	0,242	0,325	0,127	0,165	0,377													
R17	0,283	0,18	0,313	0,467	0,049	-0,03	0,102	0,417	0,409	0,391	0,402												
R18	0,244	0,156	0,229	0,3	0,358	0,37	0,418	0,039	0,184	0,28	0,027	0,227											
R19	0,115	0,023	0,163	0,237	0,458	0,427	0,486	0,084	0,273	0,273	0,103	0,172	0,599										
R20	0,195	-0,008	0,113	0,135	0,464	0,451	0,44	0,141	0,103	0,403	0,257	0,037	0,302	0,606									
R21	0,362	0,182	0,336	0,405	0,101	0,26	0,325	0,465	0,119	0,004	0,127	0,316	0,273	0,303	0,205								
R22	0,198	0,116	0,306	0,367	0,042	0,13	0,202	0,426	0,01	-0,159	0,062	0,166	-0,01	0,087	0,15	0,837							
R23	0,358	0,34	0,321	0,279	0,127	0,3	0,343	0,408	0,126	0,014	0,321	0,337	0,208	0,294	0,2	0,677	0,519						
R24	0,622	0,324	0,181	0,33	0,155	0,268	0,238	0,205	0,238	0,117	0,263	0,402	0,347	0,254	0,263	0,636	0,412	0,599					
R25	0,139	-0,021	0,01	0,214	0,042	-0,048	0,102	0,098	0,331	0,307	0,266	0,335	0,134	0,309	0,264	0,16	0,056	0,071	0,191				
R26	-0,015	-0,242	-0,129	0,091	-0,081	-0,229	-0,164	0,11	0,34	0,396	0,172	0,313	-0,071	0,213	0,171	-0,002	-0,065	-0,03	0,063	0,692			
R27	0,103	-0,159	-0,087	-0,12	-0,026	-0,179	-0,046	0,125	0,244	0,203	0,163	0,261	-0,009	0,063	0,183	0,116	0,026	0,037	0,162	0,654	0,469		
R28	-0,003	-0,027	-0,058	0,174	0,045	-0,075	0,069	0,06	0,27	0,152	0,165	0,362	0,063	0,194	0,086	0,123	-0,02	0,035	0,15	0,855	0,624	0,506	

Tabela 3 | Tabela das correlações entre os itens - interno

As linhas e colunas de R6 à R28 correspondem aos itens apresentados no inquérito interno, ou seja, para os funcionários da empresa Premium Minds. As respostas para estes itens podem ser visualizadas no Apêndice 2.

Procurou-se perceber se os itens pertencentes a uma mesma dimensão, das que foram utilizadas como base para a pesquisa, possuíam uma correlação forte entre si. As áreas correspondentes a cada dimensão foram destacadas de forma que fosse possível avaliar os seus itens.

Os itens estão distribuídos da seguinte forma:

- R6 à R9 > Dimensão clareza sobre o papel (genérico)
- R10 à R12 > Dimensão clareza sobre o papel (marca)
- R13 à R17 > Dimensão compromisso com a marca
- R18 à R20 > Dimensão comportamento consistente com a marca
- R21 à R24 > Dimensão endosso da marca
- R25 à R28 > Dimensão fidelidade à marca

Percebe-se que todos os itens de uma mesma dimensão base possuem correlações

positivas e, em sua maioria, mais elevadas do que quando um item é comparado a outro não pertencente a mesma dimensão. Neste sentido destacam-se principalmente as correlações entre os itens R11 e R12 (0,81), R21 e R22 (0,837), R25 e R28 (0,855), que estão bastante próximos do valor 1, que seria a correlação máxima possível.

As dimensões que apresentam uma correlação de itens mais alta são as de clareza sobre o papel (marca) com R10 e R11 (0,694), R0 e R12 (0,67), R11 e R12 (0,81); endosso da marca com R21 e R22 (0,837), R21 e R23 (0,677), R21 e R24 (0,636), R22 e R23 (0,519), R22 e R24 (0,412), R23 e R24 (0,599); e fidelidade à marca com R25 e R26 (0,692), R25 e R27 (0,654), R25 e R28 (0,855), R26 e R27 (0,469), R26 e R28 (0,624), R27 e R28 (0,506).

13.1.2. Análise fatorial

Após a análise das correlações entre as variáveis apresentadas, a análise fatorial com rotação varimax foi realizada utilizando o software estatístico R. Desta forma tornou-se possível verificar a construção das escalas de cada dimensão.

A relação dos pesos de cada fator com cada variável X_i , com i variando de 1 a n , onde n é o número de variáveis utilizadas na análise, e supondo que a análise fatorial sugira j fatores, com j sendo inteiro e $j < n$:

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \dots + \alpha_{ij}F_j$$

Onde α_{ik} é um número real e é o peso do fator k na variável i , com $k \leq j$.

Os critérios técnicos que foram utilizados para a realização da análise fatorial estão relacionados à mensuração do percentual de variância total dos dados que estão a ser capturados pelos fatores e à validação se a quantidade de fatores é suficiente (teste qui-quadrado). Os resultados são apresentados na tabela 4.

	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9
SS loadings	2,941	2,827	2,584	1,995	1,892	1,628	1,438	1,159	0,54
Proportion Var	0,128	0,123	0,112	0,087	0,082	0,071	0,063	0,05	0,023
Cumulative Var	0,128	0,251	0,363	0,45	0,532	0,603	0,665	0,716	0,739

Tabela 4 | Percentual de variância total dos dados capturados pelos fatores internos

O gráfico 1, apresenta visualmente a informação da tabela 4, de forma a relacionar a proporção de variância capturada acumulada com a quantidade de fatores. A porcentagem de variância acumulada cresce de forma quase constante até a análise com oito fatores, porém é possível perceber uma alteração nesta constância entre oito e nove fatores. A diferença apresentada entre a porcentagem de variância acumulada com oito e com nove fatores (0,023)

é consideravelmente menor quando comparada com as diferenças entre as demais quantidades de fatores. Isto indica que a partir deste ponto a quantidade de variância que se ganha a partir deste ponto passa a não ser tão significativa.

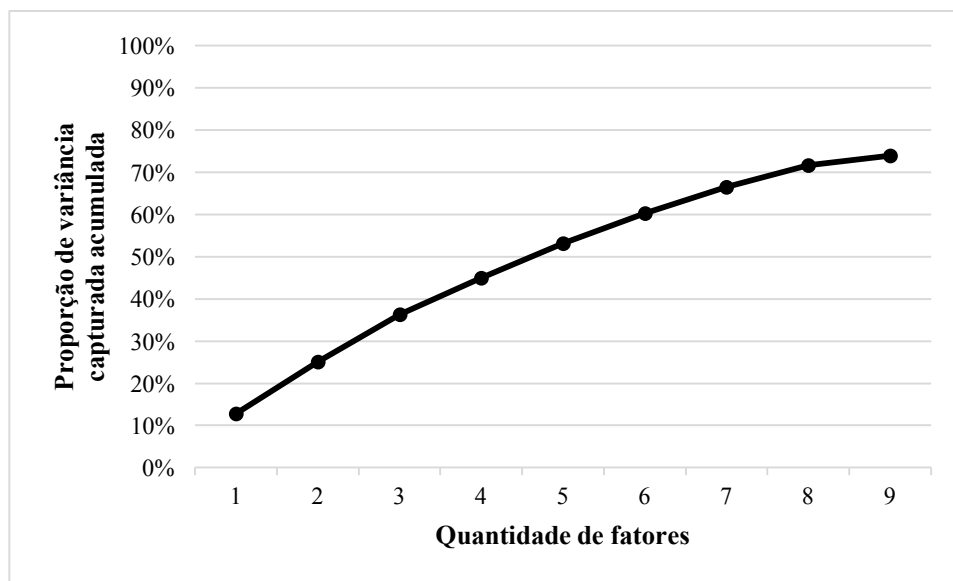


Gráfico 1 | Relação entre a proporção de variância capturada acumulada e a quantidade de fatores

Na análise da hipótese de que nove fatores são suficientes a estatística qui-quadrado é de 75,66 com 82 graus de liberdade e o p-valor é de 0,676. Ou seja, existe 67,6% de confiança de que os 9 fatores são suficientes, desta forma a hipótese alternativa possui somente 32,4% de confiança de que deveria ser considerada. Portanto, podemos afirmar que não foram verificadas evidências suficientes para que a hipótese conservadora fosse invalidada.

A análise fatorial foi então realizada com 9 fatores e é apresentada pela tabela 5 que mostra o peso de cada fator nas variáveis consideradas na análise.

As cédulas destacadas na tabela 5 correspondem aos maiores valores de cada fator, os quais são responsáveis por tornar possível a identificação de cada uma das dimensões. Na coluna do fator 1 os valores mais altos são os correspondentes os itens R25 à R28, que estão relacionadas à dimensão “fidelidade à marca”. No fator 2 evidenciam-se os R10 à R12, correspondentes a dimensão “clareza sobre o papel (marca)”.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9
R6			0,11	0,273		0,743			-0,113
R7	-0,105	0,124		0,668		0,316			
R8		0,104	0,208	0,647	0,217			-0,134	
R9			0,255	0,779			0,139	0,183	
R10		0,751					0,182	0,218	
R11	-0,117	0,865				0,126	0,113		
R12		0,875	0,143	0,323			0,124		
R13			0,487		0,495				0,105
R14	0,249			0,143	0,572	0,101	0,216		
R15	0,175	0,171	-0,138	0,118	0,916			0,153	-0,179
R16	0,164	0,279			0,17	0,105		0,915	
R17	0,268		0,212	0,291	0,383	0,182	0,101	0,295	0,331
R18		0,343		0,195	0,193	0,263	0,48	-0,128	
R19	0,169	0,388	0,107		0,112		0,885		
R20	0,129	0,45	0,105		0,214	0,138	0,389		-0,433
R21		0,145	0,849	0,161		0,297	0,136		
R22			0,96	0,175					-0,178
R23		0,195	0,538	0,143		0,386	0,173	0,222	0,201
R24	0,106	0,137	0,409	0,107		0,727	0,119	0,107	0,114
R25	0,97			0,1			0,114		-0,105
R26	0,678	-0,185		-0,1	0,312		0,16		
R27	0,668			-0,192	0,111	0,152			
R28	0,89								0,218

Tabela 5 | Análise fatorial – Peso de cada fator nas variáveis consideradas na análise

As cédulas destacadas na tabela 5 correspondem aos maiores valores de cada fator, os quais são responsáveis por tornar possível a identificação de cada uma das dimensões. Na coluna do fator 1 os valores mais altos são os correspondentes os itens R25 à R28, que estão relacionadas à dimensão “fidelidade à marca”. No fator 2 evidenciam-se os R10 à R12, correspondentes a dimensão “clareza sobre o papel (marca)”.

No fator 3 aparecem em destaque os itens R21 à R24, relacionadas a dimensão “endosso da marca”. O item R24, inicialmente atribuído a esta dimensão, aparece com menor evidência (0,409) quando comparado ao R21 (0,849), R22 (0,96) e R23 (0,538), entretanto ainda pode ser considerado um valor de destaque quando comparado aos demais. O item R13 (0,487) surge com destaque relativamente maior do que o R24 para esta dimensão, porém também é evidenciado no fator 5 (0,495) e compõe a dimensão de compromisso com a marca.

No fator 4 os destaques estão para os itens R7 à R9, da dimensão “clareza sobre o papel (genérico)”. O item R6 (0,273) que originalmente faz parte desta dimensão não é apresentado com evidência significativa pela análise fatorial realizada.

No fator 5 destacam-se os itens R13 à R15, correspondentes a dimensão “compromisso com a marca”. De acordo com a análise fatorial, o item R16 (0,17) que inicialmente foi atribuído à dimensão não é apresentado com evidência significativa e o item R17 (0,383) possui um destaque médio se comparado aos demais itens, portanto não apresenta uma evidência clara.

O fator 6 não evidenciou nenhuma das dimensões previamente esperadas. Os itens em destaque foram R6 (0,743) e R24 (0,727) caracterizando uma possível “dimensão não identificada”. O fator 7, evidencia a dimensão “comportamento consistente com a marca” representada pelos itens R18 à R20. Apesar do item R20 (0,389) não apresentar grande destaque, é consideravelmente mais elevado do que os demais.

Assim como o fator 6, os fatores 8 e 9 não evidenciaram nenhuma das dimensões previamente esperadas. Bem como não apresentaram itens em destaque, com exceção para o item R16 que no fator 8 apresenta um valor bastante significativo (0,915).

13.2. Apresentação de resultados

13.2.1. Análise das médias e desvio-padrão

Como foi referido anteriormente, o questionário interno, para os funcionários, contou com 23 itens para a avaliação das dimensões. A escala Likert de 5 pontos que variou de “não corresponde à realidade” para “corresponde totalmente à realidade” foi utilizada para a mensuração das respostas correspondente às seis dimensões: Clareza sobre o papel (genérico), Clareza sobre o papel (marca), Compromisso com a marca, Comportamento consistente com a marca, Endosso da marca e Fidelidade à marca.

Os dados foram tratados no software Excel e os resultados obtidos para cada uma das dimensões são expostos a seguir:

Clareza sobre o papel (genérico)

A tabela 6 mostra que a dimensão correspondente à clareza sobre o papel (genérico) apresenta, no seu todo, um valor médio consideravelmente elevado ($m=4,33$; $d.p.=0,67$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Clareza sobre o papel (genérico)	45	2	5	4,33	0,67

Tabela 6 | Estatística descritiva da dimensão clareza sobre o papel (genérico)

A tabela 7 mostra que o item com maior correspondência com a realidade é o primeiro, sobre saber como se comportar quando está no trabalho. Inclusive, não foram assinalados nenhum dos três primeiros valores da escala, o que indica que todos os respondentes não têm dúvidas de como devem se comportar quando estão no trabalho.

É possível que este item se destaque um pouco dos demais por poder ser interpretado de forma mais independente da marca/empresa em si. As respostas podem considerar valores pessoais que poderiam ser aplicados na Premium Minds, como também em outras empresas nas quais os respondentes estivessem a trabalhar. Entretanto, apesar do primeiro fator ter um maior destaque ($m=4,76$; $d.p.=0,43$), não se verifica uma grande variação entre os quatro itens da dimensão analisada, o que indica que existe uma clareza sobre o papel genérico de todos os funcionários respondentes da Premium Minds.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu sei como devo me comportar quando estou no trabalho.	45	4	5	4,76	0,43
Eu sei como é esperado que eu lide com problemas e situações incomuns quando estou no trabalho.	45	2	5	4,24	0,70
Eu sei exatamente qual é o output esperado de mim no trabalho.	45	3	5	4,18	0,74
Eu sei o que esperam que eu consiga realizar no meu trabalho.	45	3	5	4,16	0,59

Tabela 7 | Estatística descritiva dos itens da dimensão clareza sobre o papel (genérico)

Clareza sobre o papel (marca)

É possível perceber pela tabela 8 que a dimensão correspondente à clareza sobre o papel (marca) apresenta um valor médio consideravelmente inferior quando comparado ao da dimensão clareza sobre o papel (genérico). Apesar do valor médio não ser considerado muito baixo, a variação verificada pelo desvio-padrão mostra que as respostas apresentam valores mais extremos ($m=3,39$; $d.p.=1,06$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Clareza sobre o papel (marca)	45	1	5	3,39	1,06

Tabela 8 | Estatística descritiva da dimensão clareza sobre o papel (marca)

Como pode ser verificado pela tabela 9, todos os itens apresentam médias bastante semelhantes e a variação dos valores mínimo e máximo da escala estão posicionados em pontos extremos. Isto indica que não existe um consenso entre os respondentes sobre o quanto a informação sobre a marca da Premium Minds colabora para o entendimento do seu papel na empresa.

Outro ponto que pode ser destacado é que alguns dos respondentes informaram não perceber bem os itens relativos a esta dimensão e isto pode ter influenciado em valores mais baixos.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Informação sobre a marca da Premium Minds melhora meu entendimento básico sobre meu trabalho.	45	1	5	3,47	1,07
Eu entendo o que é esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.	45	1	5	3,42	1,09
Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.	45	1	5	3,29	1,02

Tabela 9 | Estatística descritiva dos itens da dimensão clareza sobre o papel (marca)

Compromisso com a marca

A tabela 10 ressalta um valor médio bastante elevado para a dimensão sobre o compromisso com a marca ($m=4,66$; $d.p.=0,53$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Compromisso com a marca	45	3	5	4,66	0,53

Tabela 10 | Estatística descritiva da dimensão compromisso com a marca

Todos os itens apresentados na tabela 11 possuem médias bastante altas. Pode-se também destacar que os dois primeiros valores da escala não foram apontados por nenhum dos respondentes. Desta forma pode-se concluir que todos os funcionários que participaram da pesquisa possuem um alto grau de compromisso com a Premium Minds.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu tenho orgulho de fazer parte da Premium Minds.	45	4	5	4,82	0,38
Eu importo-me realmente com o destino da Premium Minds.	45	4	5	4,84	0,36
Os meus valores são similares aos da Premium Minds.	45	3	5	4,58	0,54
Estou disposto a colocar um esforço extra, além do que é esperado, para que a Premium Minds seja bem-sucedida.	45	3	5	4,76	0,48
Eu sinto que realmente me encaixo onde eu trabalho.	45	3	5	4,31	0,63

Tabela 11 | Estatística descritiva dos itens da dimensão compromisso com a marca

Comportamento consistente com a marca

Apesar da dimensão comportamento consistente com a marca apresentar um valor médio elevado a tabela 12 indica um desvio-padrão relativamente mais alto quando comparado a dimensão anterior ($m=4,03$; $d.p.=1,00$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Comportamento consistente com a marca	45	1	5	4,03	1,00

Tabela 12 | Estatística descritiva da dimensão comportamento consistente com a marca

A tabela 13 mostra que o item da dimensão sobre o comportamento consistente com a marca que obteve a maior média foi sobre a demonstração de comportamentos consistentes com a promessa de marca da Premium Minds ($m=4,31$; $d.p.=0,72$). Os dois outros itens apresentam médias bastante próximas, bem como a indicação das respostas ter sido mais heterogênea observada pelos desvios-padrão mais elevados.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da Premium Minds.	45	1	5	4,31	0,72
Eu considero o impacto na marca da Premium Minds antes de comunicar ou agir em qualquer situação.	45	1	5	3,93	1,02
Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significa para mim na minha função.	45	1	5	3,84	1,13

Tabela 13 | Estatística descritiva dos itens da dimensão comportamento consistente com a marca

Endosso da marca

Assim como outras dimensões apresentadas acima, a dimensão sobre o endosso da marca também apresenta um valor médio bastante elevado conforme mostra a tabela 14 ($m=4,81$; $d.p.=0,51$). Dentre todas as dimensões é a que se destaca com a maior média e o menor desvio-padrão, o que propõe uma forte evidência de que o endosso da Premium Minds por parte dos funcionários é realizado.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Endosso da marca	45	2	5	4,81	0,51

Tabela 14 | Estatística descritiva da dimensão endosso da marca

Dentre os itens da dimensão relativa ao endosso da marca apresentados na tabela 15, o de maior destaque é o que está relacionado à falar positivamente sobre a Premium Minds para outras pessoas ($m=4,89$; $d.p.=0,31$). Os respondentes só atribuíram a este item os dois valores mais elevados da escala, portanto existe uma forte evidência de que a Premium Minds pode contar com indicação positiva da empresa por parte de seus funcionários.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu digo coisas positivas sobre a Premium Minds para os outros.	45	3	5	4,84	0,47
Eu recomendaria a Premium Minds para alguém que pedisse meu conselho.	45	3	5	4,87	0,40
Eu gosto de falar sobre a Premium Minds para os outros.	45	2	5	4,64	0,74
Eu falo positivamente sobre a Premium Minds para os outros.	45	4	5	4,89	0,31

Tabela 15 | Estatística descritiva dos itens da dimensão endosso da marca

Fidelidade à marca

Como pode ser verificado pela tabela 16, a dimensão referente a fidelidade à marca apresenta um valor médio relativamente alto, porém a variação verificada pelo desvio-padrão, o maior quando comparado com as outras dimensões, mostra que as respostas estão em pontos extremos ($m=3,91$; $d.p.=1,24$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Fidelidade à marca	45	1	5	3,91	1,24

Tabela 16 | Estatística descritiva da dimensão fidelidade à marca

Verifica-se pela tabela 17 que os itens relacionados à pretensão dos respondentes em ficar na Premium Minds por algum tempo ($m=4,33$; $d.p.=0,99$) e de continuar na empresa ($m=4,27$; $d.p.=1,10$) são os que possuem a médias mais elevadas e bastante próximas. O item que apresenta maior variação entre os valores da escala para as respostas foi sobre recusar uma oferta de outra organização se esta viesse amanhã. Isto pode ser evidenciado por possuir a segunda média mais baixa e o desvio-padrão mais elevado da dimensão ($m=3,60$; $d.p.=1,31$).

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu pretendo ficar na Premium Minds por algum tempo.	45	1	5	4,33	0,99
Eu pretendo ficar na Premium Minds por 5 anos a partir de agora.	45	1	5	3,42	1,26
Eu recusaria uma oferta de outra organização (marca) se esta viesse amanhã.	45	1	5	3,60	1,31
Eu pretendo continuar na Premium Minds.	45	1	5	4,27	1,10

Tabela 17 | Estatística descritiva dos itens da dimensão fidelidade à marca

13.2.2. Correlações entre as dimensões

Dado o fato da amostra apresentada ser bastante reduzida, optou-se por utilizar um método não paramétrico de inferência estatística. O método utilizado foi da correlação de Spearman, que calcula o coeficiente de correlação de Pearson nos postos (ranks) entre duas variáveis. O cálculo do coeficiente de Spearman foi realizado pelo software estatístico R.

O primeiro passo foi então definir os postos (ranks) de cada um dos respondentes nos fatores definidos pela análise fatorial, que depois foram utilizados para o cálculo do coeficiente de Spearman. Foi observado que existiam outliers quando avaliados os fatores 1 e 3 e, ao retirá-los, a interpretação das correlações eram alteradas. Para que não houvesse distorção, os outliers foram desconsiderados quando feita a análise das correlações que envolviam um destes fatores, além da correlação entre os dois fatores em questão. As tabelas 18, 19, 20 e 21 mostram os coeficientes de Spearman para as correlações de acordo com as situações descritas.

	Rank1	Rank2	Rank3	Rank4	Rank5	Rank6	Rank7	Rank8	Rank9
Rank1									
Rank2	-0,07233								
Rank3	0,002503	-0,07049							
Rank4	-0,125956	0,052833	-0,52846						
Rank5	0,107115	-0,03821	0,22859	-0,03373					
Rank6	0,108169	-0,22292	-0,1556	0,009618	-0,09354				
Rank7	-0,19025	-0,07049	0,004611	-0,04901	-0,00316	-0,12516			
Rank8	-0,14203	-0,22148	0,02108	-0,13478	-0,05138	-0,01304	0,114756		
Rank9	-0,04572	0,03386	0,365876	-0,05072	0,041634	-0,07181	-0,12398	0,033992	

Tabela 18 | Coeficiente de Spearman para as correlações – Base completa

	Rank1	Rank2	Rank3	Rank4	Rank5	Rank6	Rank7	Rank8	Rank9
Rank1									
Rank2	-0,14146								
Rank3	0,033583	-0,04315							
Rank4	-0,2878	0,054784	-0,50901						
Rank5	0,158349	-0,0818	0,214259	-0,09062					
Rank6	0,302251	-0,20732	-0,28724	0,018762	-0,2182				
Rank7	-0,3651	-0,11276	-0,00206	-0,07373	0,029081	-0,06698			
Rank8	-0,12477	-0,26079	-0,06585	-0,14409	-0,11707	-0,08011	0,086679		
Rank9	-0,11295	0,080113	0,319137	-0,02045	0,07242	-0,16417	-0,14934	0,015385	

Tabela 19 | Coeficiente de Spearman para as correlações – Excluindo-se os outliers do fator 1

	Rank1	Rank2	Rank3	Rank4	Rank5	Rank6	Rank7	Rank8	Rank9
Rank1									
Rank2	0,006191								
Rank3	0,017261	-0,1409							
Rank4	-0,12176	0,054784	-0,73171						
Rank5	0,109568	-0,04128	0,318199	-0,05966					
Rank6	0,066229	-0,32514	-0,28762	0,024015	-0,14953				
Rank7	-0,2075	-0,07899	0,029456	-0,09418	-0,07974	-0,15028			
Rank8	-0,14991	-0,28161	-0,00075	-0,14165	-0,09043	-0,09606	0,147092		
Rank9	-0,08818	0,004503	0,550844	-0,04784	-0,0469	-0,2773	-0,19606	-0,06529	

Tabela 20 | Coeficiente de Spearman para as correlações – Excluindo-se os outliers do fator 3

	Rank1	Rank2	Rank3	Rank4	Rank5	Rank6	Rank7	Rank8	Rank9
Rank1									
Rank2	-0,06461								
Rank3	0,106821	-0,12999							
Rank4	-0,26718	0,048134	-0,68623						
Rank5	0,228314	-0,09009	0,364221	-0,0906					
Rank6	0,360875	-0,31351	-0,37709	0,065122	-0,25148				
Rank7	-0,34903	-0,1269	0,052767	-0,10013	-0,03784	-0,05405			
Rank8	-0,06384	-0,31686	-0,04968	-0,122778	-0,13694	-0,14003	0,124324		
Rank9	-0,06564	0,053797	0,550837	0,017761	0,026512	-0,34183	-0,1879	-0,06023	

Tabela 21 | Coeficiente de Spearman para as correlações – Excluindo-se os outliers dos fatores 1 e 3

Após o cálculo dos coeficientes de Spearman, foram calculados os p-valores das correlações entre os fatores para a hipótese nula de que estas são iguais a zero e que, portanto, as confianças de que as correlações são positivas ou negativas são calculadas por $(1 - p\text{-valor})$. Ao analisar o nível de confiança existente das correlações (tabelas 22, 23, 24 e 25) em conjunto com o coeficiente de Spearman, é possível avaliar se as hipóteses alternativas levantadas neste estudo possuem evidências suficientes para serem, ou não, comprovadas.

	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9
Fator1									
Fator2	36,3%								
Fator3	1,3%	35,5%							
Fator4	59,0%	27,0%	100,0%						
Fator5	51,6%	19,7%	86,9%	17,4%					
Fator6	52,1%	85,9%	69,3%	5,0%	45,9%				
Fator7	78,9%	35,5%	2,4%	25,1%	1,6%	58,7%			
Fator8	64,8%	85,6%	10,9%	62,3%	26,3%	6,8%	54,7%		
Fator9	23,5%	17,5%	98,7%	25,9%	21,4%	36,1%	58,3%	17,5%	

Tabela 22 | Nível de confiança existente na correlação entre as variáveis – Base completa

A tabela 22 em conjunto com a tabela 18, permite que as hipóteses H1 e H2 sejam avaliadas. A H1 relaciona as dimensões de clareza sobre o papel (genérico (fator 4) e marca (fator 2)) com a dimensão compromisso com a marca (fator 5):

H1: Quanto maior for a clareza sobre o papel, maior será o compromisso com a marca

Para que pudesse ser avaliada a hipótese H1 foi subdividida em duas onde H1a relaciona as dimensões clareza sobre o papel (genérico) (fator 4) e compromisso com a marca (fator 5):

H1a: Quanto maior for a clareza sobre o papel (genérico), maior será o compromisso com a marca

De acordo com a tabela 22, o nível de confiança existente na correlação entre a variável clareza sobre o papel (genérico) (fator 4) e compromisso com a marca (fator 5) é de 17,4%, ou seja, é bastante baixa, pode-se também verificar que o coeficiente de Spearman para esta correlação é negativo (-0,03373). É possível concluir que com a amostra utilizada neste estudo não foi possível verificar evidências de que exista uma correlação entre estas duas dimensões, ou seja, não foi possível validar a hipótese H1a.

A H1b relaciona as dimensões clareza sobre o papel (marca) (fator 2) com a dimensão compromisso com a marca (fator 5):

H1b: Quanto maior for a clareza sobre o papel (marca), maior será o compromisso com a marca

O nível de confiança na correlação a variável clareza sobre o papel (marca) (fator 2) com a de compromisso com a marca (fator 5) também é bastante baixa (19,7%) e o coeficiente de Spearman apresentado para esta correlação também é negativo (-0,03821), o que também invalida a hipótese H1b, indicando que não existe uma correlação entre estas duas dimensões.

A hipótese H2 assume uma dependência da dimensão comportamento consistente com a marca (fator 7) com as dimensões relacionadas aos efeitos do conhecimento de marca - clareza

sobre o papel (genérico) (fator 4), clareza sobre o papel (marca) (fator 2) e compromisso com a marca (fator 5):

H2: Não será percebido um comportamento consistente com a marca caso os efeitos do conhecimento de marca (interno) apresentem um índice muito baixo.

Bem como a hipótese H1, esta hipótese também precisou ser subdividida para ser avaliada. A hipótese H2a relaciona as dimensões comportamento consistente com a marca (fator 7) e clareza sobre o papel (genérico) (fator 4):

H2a: Não será percebido um comportamento consistente com a marca caso a clareza sobre o papel (genérico) apresente um índice muito baixo.

A correlação entre a dimensão de comportamento consistente com a marca (fator 7) com a dimensão de clareza sobre o papel (genérico) apresenta um nível de confiança baixo (25,1%) e o coeficiente de Spearman é negativo, portanto esta correlação não apresentou evidências de que seja verdadeira.

A hipótese H2b indica uma correlação entre as dimensões comportamento consistente com a marca (fator 7) e clareza sobre o papel (marca) (fator 2):

H2b: Não será percebido um comportamento consistente com a marca caso a clareza sobre o papel (marca) apresente um índice muito baixo.

O nível de confiança desta correlação (35,5%) é relativamente superior quando comparado ao da correlação proposta pela hipótese H1a, porém o coeficiente de Spearman para esta correlação também é negativo, portanto não é possível validar esta hipótese.

Na hipótese H2c verifica-se uma possível relação entre as dimensões comportamento consistente com a marca (fator 7) e compromisso com a marca (fator 5):

H2c: Não será percebido um comportamento consistente com a marca caso o compromisso com a marca apresente um índice muito baixo.

Existe somente 1,6% de confiança para a correlação e o coeficiente de Spearman também é negativo para esta correlação. Dado os resultados apresentados, a hipótese H2c também não pode ser validada com a amostra utilizada neste estudo.

	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9
Fator1									
Fator2	61,6%								
Fator3	16,3%	20,9%							
Fator4	92,8%	26,3%	99,9%						
Fator5	67,1%	38,4%	81,6%	42,2%					
Fator6	94,2%	80,1%	92,8%	9,2%	82,4%				
Fator7	98,0%	51,2%	1,0%	34,9%	14,1%	31,9%			
Fator8	55,7%	89,6%	31,4%	62,5%	52,8%	37,7%	40,5%		
Fator9	51,2%	37,7%	95,5%	10,0%	34,3%	68,9%	64,2%	7,5%	

Tabela 23 | Nível de confiança existente na correlação entre as variáveis – Excluindo-se os outliers do fator 1

A tabela 23 em conjunto com a tabela 19, permite que as hipóteses H4 e H5 sejam avaliadas. A hipótese H4 assume a existência de uma dependência da dimensão fidelidade à marca (fator 1) com as dimensões relacionadas aos efeitos do conhecimento de marca - clareza sobre o papel (genérico) (fator 4), clareza sobre o papel (marca) (fator 2) e compromisso com a marca (fator 5):

H4: A fidelidade à marca só existirá caso os efeitos do conhecimento de marca (interno) apresentem um índice elevado.

Os efeitos do conhecimento de marca agrupam três dimensões, portanto a hipótese H4 foi subdividida para que pudesse ser avaliada como mostrado a seguir:

H4a: A fidelidade à marca só existirá caso a clareza sobre o papel (genérico) apresente um índice elevado.

H4b: A fidelidade à marca só existirá caso a clareza sobre o papel (marca) apresente um índice elevado.

H4c: A fidelidade à marca só existirá caso o compromisso com a marca apresente um índice elevado.

Como apresentado na tabela 23, o nível de confiança da correlação indicada pela hipótese H4a, entre a variável fidelidade à marca (fator 1) e a variável clareza sobre o papel (genérico) (fator 4) é bastante elevada (92,8%). Este dado poderia ser interpretado como um ótimo indicativo de que as variáveis que tem uma forte correlação, porém como apresentado na tabela 19, o coeficiente de Spearman é negativo, o que invalida esta correlação direta. Este fato pode ter ocorrido devido ao tamanho reduzido da amostra que pode não apresentar dados suficientes para comprovar esta correlação, ou ainda devido a algum outro fator que leve à uma correlação espúria.

O nível de confiança da correlação entre a variável fidelidade à marca (fator 1) e a variável clareza sobre o papel (marca) (fator 2), apresentada pela hipótese H4b, é consideravelmente menor do que a correlação indicada pela hipótese H4a (61,6%). Além disso, também apresenta

o coeficiente de Spearman negativo, desta forma não existem evidências suficientes que comprovem esta hipótese.

A correlação proposta pela hipótese H4c, entre as variáveis fidelidade à marca (fator 1) e compromisso com a marca (fator 5), possui um nível de confiança razoável (67,1%) e o coeficiente de Spearman da correlação é positivo (0,158349). Apresentam-se, portanto, evidências de que esta correlação exista apesar do nível de confiança não ser tão elevado.

A hipótese H5 indica que as dimensões fidelidade à marca (fator 1) e comportamento consistente com a marca (fator 7) estão relacionadas:

H5: Quanto maior for a fidelidade à marca, maior será o índice de comportamento consistente com a marca.

Ao avaliar a tabela 23, verifica-se que o nível de confiança da correlação entre estas duas dimensões é bastante elevado (98,0%), porém o coeficiente de Spearman para esta correlação, apresentado na tabela 19, é negativo. Portanto a correlação não pode ser comprovada, o que invalida a hipótese H5 deste estudo. Assim como no caso da correlação apresentada na hipótese H4a, que também apresentou um nível de confiança alto e o coeficiente de Spearman para a correlação negativo, este fato pode ser decorrente do tamanho reduzido da amostra, ou ainda devido a algum outro fator que leve à uma correlação espúria.

	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9
Fator1									
Fator2	3,0%								
Fator3	8,4%	61,4%							
Fator4	54,6%	26,3%	100,0%						
Fator5	49,9%	20,0%	95,5%	28,5%					
Fator6	31,5%	95,9%	92,8%	11,7%	64,3%				
Fator7	80,1%	37,2%	14,3%	43,7%	37,5%	64,5%			
Fator8	64,4%	92,2%	0,4%	61,7%	42,1%	44,5%	63,5%		
Fator9	41,2%	2,2%	100,0%	23,1%	22,6%	91,7%	77,5%	31,1%	

Tabela 24 | Nível de confiança existente na correlação entre as variáveis – Excluindo-se os outliers do fator 3

A tabela 24 em conjunto com a tabela 20, permite que a hipótese H3 seja avaliada. A hipótese H3 indica uma dependência da dimensão endosso da marca (fator 3) em relação as dimensões relacionadas aos efeitos do conhecimento de marca - clareza sobre o papel (genérico) (fator 4), clareza sobre o papel (marca) (fator 2) e compromisso com a marca (fator 5):

H3: O endosso da marca só será realizado caso os efeitos do conhecimento de marca (interno) apresentem um índice elevado.

Para ser avaliada a hipótese H3 foi subdividida em três, onde a H3a indica uma relação entre as variáveis endosso da marca (fator 3) e clareza sobre o papel (genérico) (fator 4):

H3a: O endosso da marca só será realizado caso a clareza sobre o papel (genérico) apresente um índice elevado.

A tabela 24 mostra que existe o maior nível de confiança possível (100,0%) na correlação entre as variáveis endosso da marca (fator 3) e clareza sobre o papel (genérico) (fator 4), porém novamente apresenta-se um coeficiente de Spearman para a correlação negativo (-0,73171) como pode ser verificado na tabela 20. Portanto não se acredita nesta correlação negativa, era de se esperar uma correlação positiva ou nula, o que invalida a hipótese H3a.

A hipótese H3b correlaciona as variáveis endosso da marca (fator 3) e clareza sobre o papel (marca) (fator 2):

H3b: O endosso da marca só será realizado caso a clareza sobre o papel (marca) apresente um índice elevado.

O nível de confiança da correlação entre variáveis endosso da marca (fator 3) e clareza sobre o papel (marca) (fator 2), é consideravelmente mais baixo (61,4%) apesar de ser razoável, o que poderia indicar que a correlação é verdadeira. Porém o coeficiente de Spearman apresentado para esta correlação é negativo, o que indica que esta correlação também não pode ser comprovada.

Por último a hipótese H3c, que avalia a correlação entre as variáveis endosso da marca (fator 3) e compromisso com a marca (fator 5):

H3c: O endosso da marca só será realizado caso o compromisso com a marca apresente um índice elevado.

A tabela 24 apresenta um nível de confiança bastante elevado para esta correlação (95,5%) que pode ser comprovado pela tabela 20, na qual verificamos que o coeficiente de Spearman é positivo para a correlação. Devido a estes resultados a correlação entre as duas dimensões pode ser validado.

A tabela 25 em conjunto com a tabela 21, permite que a hipótese H6 seja avaliada. A hipótese H6 indica uma relação entre as dimensões fidelidade à marca (fator 1) e endosso da marca (fator 3):

H6: Quanto maior for a fidelidade à marca, maior será o índice de endosso da marca.

O coeficiente de Spearman para esta correlação é positivo, o que indica que a correlação possa existir, porém o nível de confiança é relativamente baixo (46,6%). Estes dados indicam ser necessária a realização de novos testes, possivelmente com uma amostra maior, para que seja possível verificar se esta correlação é de fato verdadeira.

	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9
Fator1									
Fator2	29,2%								
Fator3	46,5%	55,0%							
Fator4	88,5%	22,0%	100,0%						
Fator5	82,0%	39,9%	97,1%	40,1%					
Fator6	96,9%	93,7%	97,7%	29,4%	86,1%				
Fator7	96,3%	53,9%	24,0%	43,9%	17,3%	24,6%			
Fator8	28,9%	94,0%	22,6%	52,4%	57,4%	58,5%	53,0%		
Fator9	29,6%	24,5%	100,0%	8,2%	12,2%	95,9%	72,8%	27,3%	

Tabela 25 | Nível de confiança existente na correlação entre as variáveis – Excluindo-se os outliers dos fatores 1 e 3

14. Análise da percepção externa (possíveis candidatos)

14.1. Análise Fatorial

14.1.1. Análise de correlações entre os itens

Assim como para a perspectiva interna, foi realizada uma análise de correlações entre as variáveis da escala proposta para os possíveis candidatos. A tabela 26 apresenta a significância das correlações entre os itens.

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29
R7																							
R8	0,913																						
R9	0,786	0,897																					
R10	0,486	0,493	0,488																				
R11	0,499	0,471	0,435	0,131																			
R12	0,64	0,722	0,685	0,417	0,645																		
R13	0,624	0,724	0,698	0,42	0,616	0,959																	
R14	0,669	0,68	0,575	0,531	0,511	0,791	0,73																
R15	0,784	0,778	0,668	0,436	0,587	0,804	0,799	0,801															
R16	0,846	0,82	0,717	0,381	0,566	0,816	0,768	0,779	0,898														
R17	0,623	0,701	0,576	0,521	0,451	0,788	0,786	0,873	0,823	0,761													
R18	0,705	0,768	0,627	0,469	0,493	0,745	0,745	0,798	0,803	0,787	0,922												
R19	0,748	0,774	0,718	0,387	0,58	0,843	0,816	0,892	0,856	0,817	0,772	0,742											
R20	0,754	0,835	0,775	0,435	0,432	0,695	0,704	0,811	0,824	0,767	0,732	0,713	0,92										
R21	0,394	0,484	0,394	0,219	0,566	0,7	0,774	0,415	0,594	0,485	0,56	0,542	0,568	0,511									
R22	0,683	0,767	0,685	0,364	0,352	0,662	0,595	0,765	0,805	0,756	0,636	0,65	0,832	0,888	0,358								
R23	0,756	0,793	0,634	0,428	0,501	0,712	0,688	0,799	0,866	0,795	0,794	0,756	0,847	0,902	0,587	0,835							
R24	0,782	0,825	0,656	0,511	0,469	0,713	0,685	0,836	0,811	0,778	0,863	0,868	0,824	0,845	0,519	0,739	0,896						
R25	0,752	0,843	0,75	0,416	0,469	0,735	0,726	0,786	0,872	0,823	0,783	0,795	0,857	0,923	0,542	0,886	0,939	0,887					
R26	0,512	0,538	0,361	0,339	0,374	0,66	0,622	0,734	0,689	0,62	0,698	0,692	0,762	0,685	0,512	0,636	0,684	0,768	0,687				
R27	0,247	0,292	0,144	0,215	0,13	0,318	0,301	0,407	0,365	0,297	0,555	0,601	0,36	0,363	0,41	0,286	0,381	0,511	0,399	0,667			
R28	0,229	0,231	0,133	0,1	0,031	0,123	0,095	0,178	0,355	0,225	0,276	0,284	0,177	0,275	0,259	0,322	0,4	0,283	0,412	0,311	0,502		
R29	0,557	0,524	0,311	0,274	0,457	0,567	0,566	0,612	0,716	0,646	0,548	0,584	0,706	0,651	0,514	0,666	0,662	0,602	0,642	0,847	0,507	0,348	

Tabela 26 | Tabela das correlações entre os itens - externo

As linhas e colunas de R7 à R29 da tabela 26 correspondem aos itens apresentados no inquérito externo para os possíveis candidatos a emprego na Premium Minds. As respostas para estes itens podem ser visualizadas no Apêndice 3.

O objetivo principal foi perceber se os itens pertencentes a uma mesma dimensão entre as propostas pelo estudo, possuíam forte correlação. As áreas que aparecem envolvidas por retângulos na tabela 26 são referentes à estas dimensões, onde os itens estão distribuídos da

seguinte forma:

- R7 à R10 > Dimensão familiaridade (genérico)
- R11 à R13 > Dimensão familiaridade (marca)
- R14 à R18 > Dimensão consideração pela marca
- R19 à R21 > Dimensão identificação com a marca
- R22 à R25 > Dimensão endosso da marca pela percepção
- R26 à R29 > Dimensão engajamento com a marca

Ao avaliar os resultados, percebe-se que as duas dimensões com correlações de itens mais altas são as de consideração pela marca com R14 e R15 (0,801), R14 e R16 (0,779), R14 e R17 (0,873), R14 e R18 (0,798), R15 e R16 (0,898), R15 e R17 (0,823), R15 e R18 (0,803), R16 e R17 (0,761), R17 e R18 (0,787), R17 e R18 (0,922); e a de endosso da marca pela percepção com R22 e R23 (0,835), R22 e R24 (0,739), R22 e R25 (0,886), R23 e R24 (0,896), R23 e R25 (0,939), R24 e R25 (0,887). Sendo que a segunda é a que melhor se destaca, pois, em sua maioria as correlações entre os itens que fazem parte desta dimensão são mais elevadas do que quando comparados com itens externos a ela. Já a primeira dimensão citada, apesar de possuir itens com fortes correlações internas, quando correlacionados com outros itens não pertencentes a dimensão, também apresentam resultados bastante significativos.

A dimensão familiaridade (genérico) apresenta duas correlações bastante significativas, R7 e R8 (0,913), e R8 e R9 (0,897) com valores próximos da correlação máxima de 1. Ao avaliar a dimensão familiaridade (marca), observa-se uma correlação forte entre os itens R12 e R13 (0,959). Na dimensão de identificação com a marca a correlação em destaque é a existente entre os itens R19 e R20 (0,92). Por último a dimensão de engajamento com a marca, que possui um destaque para a correlação dos itens R26 e R29 (0,847), contudo as demais correlações entre os itens pertencentes à esta dimensão não possuem uma significância tão elevada.

14.1.2. Análise fatorial

A análise fatorial com rotação varimax foi realizada utilizando o software estatístico R. Desta forma tornou-se possível verificar a construção das escalas de cada dimensão.

A relação dos pesos de cada fator com cada variável X_i , com i variando de 1 a n , onde n é o número de variáveis utilizadas na análise, e supondo que a análise fatorial sugira j fatores, com j sendo inteiro e $j < n$:

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \dots + \alpha_{ij}F_j$$

Onde α_{ik} é um número real e é o peso do fator k na variável i , com $k \leq j$.

Da mesma forma que a análise fatorial realizada para a perspectiva interna, nesta também foram utilizados os critérios técnicos relacionados à mensuração do percentual de variância total dos dados que estão a ser capturados pelos fatores e à validação se a quantidade de fatores é suficiente (teste qui-quadrado). Os resultados são apresentados na tabela 27.

	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8
SS loadings	4,408	4,036	3,98	3,081	2,191	1,355	0,583	0,261
Proportion Var	0,192	0,175	0,173	0,134	0,095	0,059	0,025	0,011
Cumulative Var	0,192	0,367	0,54	0,674	0,769	0,828	0,854	0,865

Tabela 27 | Percentual de variância total dos dados capturados pelos fatores externos

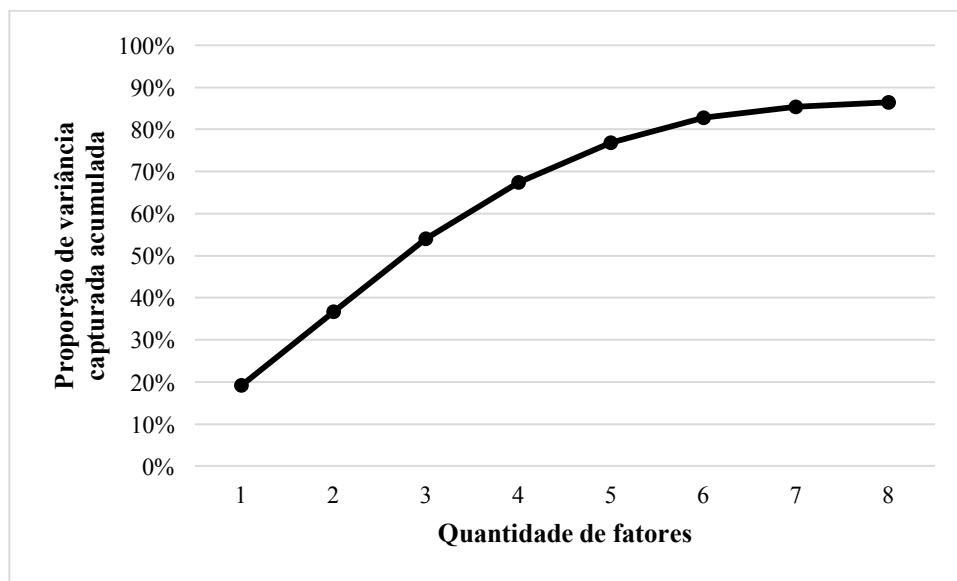


Gráfico 2 | Relação entre a proporção de variância capturada acumulada e a quantidade de fatores

O gráfico 2 é a representação visual dos dados da tabela 27, onde está relacionado a proporção de variância capturada acumulada com a quantidade de fatores. Existe um aumento considerável da quantidade de variância capturada entre os fatores até seis fatores, depois a porcentagem de variância ganha passa a diminuir, como pode ser percebido pela mudança na curva do gráfico 2. A diferença entre o total de variância acumulada com sete e com oito fatores (0,11) é consideravelmente menor quando comparada às diferenças entre as demais quantidades de fatores. Portanto a partir deste ponto a quantidade de variância ganha passa a ser insignificativa.

Na análise da hipótese de que oito fatores são suficientes a estatística qui-quadrado é de 109,78 com 97 graus de liberdade e o p-valor é de 0,177. Ao interpretar o p-valor pode-se dizer que existe 17,7% de confiança de que os oito fatores são suficientes. Não é uma confiança elevada, porém usualmente para se rejeitar uma hipótese conservadora, neste caso a de que oito

fatores são suficientes, buscam-se valores p-valores de no máximo 0,1 (10%), ou seja, seria necessário no mínimo 90% de evidência de que a hipótese conservadora deveria ser rejeitada em favor de uma hipótese alternativa, neste caso de utilizar mais fatores.

Portanto, podemos afirmar que não foram verificadas evidências suficientes para que a hipótese conservadora fosse invalidada e por este motivo a análise fatorial foi realizada com oito fatores, como apresentada pela tabela 28.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8
R7	0,768	0,253	0,23	0,274	0,121	0,158	0,413	
R8	0,796	0,299	0,301	0,28	0,129	0,21		
R9	0,847	0,296	0,295	0,203			-0,143	
R10	0,36	0,115	0,107	0,448				
R11	0,21	0,187	0,574	0,185			0,259	
R12	0,337	0,35	0,734	0,368	0,134			0,232
R13	0,381	0,277	0,776	0,315	0,196			0,102
R14	0,252	0,585	0,291	0,634	0,241		0,155	
R15	0,426	0,449	0,45	0,353	0,24	0,268	0,178	
R16	0,533	0,378	0,407	0,354	0,161	0,185	0,265	0,178
R17	0,275	0,279	0,4	0,711	0,335	0,187		
R18	0,425	0,19	0,33	0,6	0,425	0,241		
R19	0,409	0,656	0,442	0,319	0,245		0,117	
R20	0,523	0,688	0,27	0,262	0,212	0,17		-0,176
R21	0,145		0,825		0,258	0,208		-0,19
R22	0,434	0,75	0,165	0,195	0,144	0,284		0,165
R23	0,361	0,562	0,372	0,386	0,111	0,453	0,124	-0,171
R24	0,44	0,394	0,282	0,536	0,289	0,306	0,106	-0,115
R25	0,485	0,565	0,326	0,331	0,173	0,4		
R26	0,11	0,473	0,343	0,247	0,629	0,16	0,155	
R27			0,108	0,281	0,73	0,25		
R28		0,118			0,237	0,573		
R29	0,148	0,492	0,34		0,595	0,24	0,327	

Tabela 28 | Análise fatorial – Peso de cada fator nas variáveis consideradas na análise

As dimensões podem ser identificadas pelos maiores pesos dos fatores nas variáveis consideradas na análise. É possível perceber pela tabela 28 que no fator 1 destacam-se os itens R7 à R9, que estão relacionados a dimensão familiaridade (genérico). O item R10, originalmente atribuído a esta dimensão, não apresentou evidência significativa pela análise fatorial realizada.

No fator 2, a dimensão endosso da marca pela percepção não apresenta grande evidência, mas pode ser identificado pelo destaque relativo dos itens R22 (0,75), R23 (0,562) e R25 (0,565). No entanto há de se ter em atenção que dois itens que originalmente não fazem parte

desta dimensão apareceram com um destaque que só não foi superior ao R22, são eles o R19 (0,656) e R20 (0,688). Além disto, o item R24 que inicialmente foi agrupado a esta dimensão não apresenta grande evidência (0,394) quando comparado aos demais.

A dimensão familiaridade (marca) pode ser verificada pelo fator 3, onde todos os itens originalmente pertencentes à esta dimensão são apresentados com destaque pela tabela 28, sendo R11 (0,574), R12 (0,734) e R13 (0,776). Porém, é importante destacar que o fator 3 apresenta um peso no item R21 (0,825), que originalmente não faz parte desta dimensão, superior a todos os outros.

Ao avaliar o fator 4, claramente são identificados os maiores pesos para os itens R14 (0,64), R17 (0,711) e R18 (0,6), pertencentes a dimensão consideração pela marca. Porém os dois outros itens que inicialmente foram relacionados a esta dimensão, R15 e R16, não possuem grande destaque, inclusive ficam abaixo de outros itens demonstrados na tabela.

Pelo fator 5 é possível notar os maiores pesos para os itens da dimensão engajamento com a marca sendo, R26 (0,629), R27 (0,73) e R29 (0,595). Porém, percebe-se que o fator 5 tem um peso muito baixo sobre o item R28 (0,237), que originalmente faz parte desta dimensão.

Os fatores 6, 7 e 8 não identificaram nenhuma dimensão previamente avaliada, além de não apresentarem um peso elevado para nenhum item do estudo.

Pela análise fatorial realizada, a dimensão de identificação com a marca não pode ser encontrada. Os itens originalmente relacionados à esta dimensão aparecem com certo destaque no fator 3 com R19 (0,656) e R20 (0,688), e no fator 4 com R21 (0,825).

14.2. Apresentação de resultados

14.2.1. Análise das médias e desvio-padrão

Como visto anteriormente, o questionário externo, direcionado para os possíveis candidatos a emprego na Premium Minds, contou com 23 itens para a avaliação das dimensões. As dimensões e itens foram adaptados do questionário interno para que se os mesmos aspectos fossem avaliados. A tabela 29 apresenta a comparação de todos os itens que foram aplicados internamente com a adaptação realizada para a perspectiva externa.

Perspectiva interna (funcionários)	Perspectiva externa (possíveis candidatos)
Dimensão clareza sobre o papel (genérico)	Dimensão familiaridade (genérico)
Eu sei como devo me comportar quando estou no trabalho.	Eu conheço os produtos ou serviços da Premium Minds.

Eu sei como é esperado que eu lide com problemas e situações incomuns quando estou no trabalho.	Eu sei como a Premium Minds lida com problemas e situações incomuns.
Eu sei exatamente qual é o output esperado de mim no trabalho.	Eu sei qual é o tipo de comportamento esperado na Premium Minds.
Eu sei o que esperam que eu consiga realizar no meu trabalho.	Eu sei o que seria esperado de mim na realização do meu trabalho.
Dimensão clareza sobre o papel (marca)	Dimensão familiaridade (marca)
Informação sobre a marca da Premium Minds melhora meu entendimento básico sobre meu trabalho.	Informação sobre a marca da organização melhora meu conhecimento básico sobre como é o estilo de trabalho da Premium Minds.
Eu entendo o que é esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.	Eu sei o que seria esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.
Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.	Eu imagino que tipo de decisões poderiam ser tomadas em situações específicas porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.
Dimensão compromisso com a marca	Dimensão consideração pela marca
Eu tenho orgulho de fazer parte da Premium Minds.	Eu sentir-me-ia orgulhoso por fazer parte da Premium Minds.
Eu importo-me realmente com o destino da Premium Minds.	Eu importo-me com o destino da Premium Minds.
Os meus valores são similares aos da Premium Minds.	Eu identifico-me pessoalmente com os valores da Premium Minds.
Estou disposto a colocar um esforço extra, além do que é esperado, para que a Premium Minds seja bem-sucedida.	Eu exerceria um esforço extra para trabalhar para a Premium Minds.
Eu sinto que realmente me encaixo onde eu trabalho.	Eu sinto que me encaixaria bem na Premium Minds.
Dimensão comportamento consistente com a marca	Dimensão identificação com a marca
Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da Premium Minds.	Eu me identifico com o tipo de comportamento percebido na Premium Minds.
Eu considero o impacto na marca da Premium Minds antes de comunicar ou agir em qualquer situação.	Eu me identifico com as decisões/ações tomadas pela Premium Minds.
Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significa para mim na minha função.	Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significaria para mim se viesse a fazer parte dela.
Dimensão endosso da marca	Dimensão endosso da marca pela percepção
Eu digo coisas positivas sobre a Premium Minds para os outros.	Eu uso a Premium Minds como exemplo para os outros.
Eu recomendaria a Premium Minds para alguém que pedisse meu conselho.	Eu recomendaria a Premium Minds para alguém que pedisse meu conselho.
Eu gosto de falar sobre a Premium Minds para os outros.	Eu sentir-me-ia orgulhoso de falar para os outros que eu trabalho na Premium Minds.
Eu falo positivamente sobre a Premium Minds para os outros.	Eu falo positivamente sobre as ações da Premium Minds para os outros.
Dimensão fidelidade à marca	Dimensão engajamento com a marca

Eu pretendo ficar na Premium Minds por algum tempo.	Eu gostaria de trabalhar para a Premium Minds.
Eu pretendo ficar na Premium Minds por 5 anos a partir de agora.	Eu estaria interessado em reunir mais informações sobre oportunidades de trabalho na Premium Minds.
Eu recusaria uma oferta de outra organização (marca) se esta viesse amanhã.	Eu recusaria uma oferta de outra organização se estivesse a participar de um processo seletivo para a Premium Minds, mesmo que não houvessem garantias.
Eu pretendo continuar na Premium Minds.	Eu gostaria de estar na Premium Minds por tempo indeterminado.

Tabela 29 | Adaptação de dimensões e itens para medir a perspectiva externa

Bem como para a avaliação do questionário interno, a escala Likert de 5 pontos que variou de “não corresponde à realidade” para “corresponde totalmente à realidade” também foi utilizada para a mensuração das respostas correspondente às seis dimensões: Familiaridade (genérico), Familiaridade (marca), Consideração pela marca, Identificação com a marca, Endosso da marca pela percepção e Engajamento com a marca.

Dos 33 respondentes alguns foram excluídos da análise, sendo consideradas válidas 25 respostas. O critério de exclusão considerou nulos os questionários nos quais todas as respostas apresentavam o mesmo valor.

Os dados foram trabalhados no software Excel e os resultados obtidos para cada uma das dimensões são expostos a seguir:

Familiaridade (genérico)

Pode-se verificar pela tabela 30 que a dimensão correspondente à familiaridade (genérico) apresenta, no seu todo, um valor médio consideravelmente baixo ($m=2,11$; $d.p.=1,30$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Familiaridade (genérico)	25	1	5	2,11	1,30

Tabela 30 | Estatística descritiva da dimensão familiaridade (genérico)

Pela tabela 31 verifica-se a avaliação para cada item da dimensão familiaridade (genérico) é possível perceber que todas as médias apresentadas são baixas, com destaque negativo para o item “eu sei como a Premium Minds lida com problemas e situações incomuns” ($m=1,84$; $d.p.=1,29$). A avaliação transparece que, no geral, os respondentes não possuem grande familiaridade com a Premium Minds. O fato do item destacado acima medir um fator mais específico e interno possivelmente colaborou para que este apresentasse o menor valor de média.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu conheço os produtos ou serviços da Premium Minds.	25	1	5	2,24	1,30
Eu sei qual é o tipo de comportamento esperado na Premium Minds.	25	1	5	2,08	1,29
Eu sei como a Premium Minds lida com problemas e situações incomuns.	25	1	5	1,84	1,29
Eu sei o que seria esperado de mim na realização do meu trabalho.	25	1	5	2,28	1,28

Tabela 31 | Estatística descritiva dos itens da dimensão familiaridade (genérico)

Familiaridade (marca)

A tabela 32 mostra que, em termos gerais, a dimensão de familiaridade (marca) possui uma média ligeiramente superior ($m=2,51$; $d.p.=1,40$) à apresentada pela dimensão familiaridade (genérico) apresentada pela tabela 27 ($m=2,11$; $d.p.=1,30$), porém continua a ser uma média baixa, reforçando a falta de familiaridade dos respondentes com a Premium Minds.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Familiaridade (marca)	25	1	5	2,51	1,40

Tabela 32 | Estatística descritiva da dimensão familiaridade (marca)

Os itens relacionados a dimensão familiaridade (marca) não apresentam uma variação de médias muito relevante entre eles, como apresentado na tabela 33. Os altos índices de desvio padrão mostram que as respostas foram heterogêneas, ou seja, que existe uma variação de percepção entre os respondentes, apesar de em sua maioria ser baixa.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Informação sobre a marca da organização melhora meu conhecimento básico sobre como é o estilo de trabalho da Premium Minds.	25	1	5	2,88	1,39
Eu sei o que seria esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.	25	1	5	2,36	1,38
Eu imagino que tipo de decisões poderiam ser tomadas em situações específicas porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.	25	1	5	2,28	1,34

Tabela 33 | Estatística descritiva dos itens da dimensão familiaridade (marca)

Consideração pela marca

A tabela 34 expõe os dados relacionados a dimensão consideração pela marca, que assim como as demais dimensões já avaliadas apresentam um valor consideravelmente baixo ($m=2,52$; $d.p.=1,27$).

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Consideração pela marca	25	1	5	2,52	1,27

Tabela 34 | Estatística descritiva da dimensão consideração pela marca

De acordo com os dados da tabela 35, pode-se perceber que as respostas não possuem uma homogeneidade, apesar de no geral apresentar médias baixas que evidenciam que não há uma grande consideração pela empresa em questão.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu sentir-me-ia orgulhoso por fazer parte da Premium Minds.	25	1	5	2,80	1,20
Eu importo-me com o destino da Premium Minds.	25	1	5	2,36	1,32
Eu identifico-me pessoalmente com os valores da Premium Minds.	25	1	5	2,40	1,33
Eu exerceria um esforço extra para trabalhar para a Premium Minds.	25	1	5	2,48	1,24
Eu sinto que me encaixaria bem na Premium Minds.	25	1	5	2,56	1,20

Tabela 35 | Estatística descritiva dos itens da dimensão consideração pela marca

Identificação com a marca

A dimensão de identificação com a marca também apresenta um valor de média baixo ($m=2,45$; $d.p.=1,27$), como pode ser verificado pela tabela 36.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Identificação com a marca	25	1	5	2,45	1,27

Tabela 36 | Estatística descritiva da dimensão identificação com a marca

Os itens da dimensão identificados na tabela 37 não possuem grande variação em suas médias, todos apresentam-se sem grande destaque de acordo com os respondentes. O fato dos respondentes não possuírem grande familiaridade com a marca, como apresentado na tabela 30 ($m=2,11$; $d.p.=1,30$) e na tabela 32 ($m=2,51$; $d.p.=1,40$), pode ter influenciado para a não existência de grande identificação com a marca.

Itens	N°	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu me identifico com o tipo de comportamento percebido na Premium Minds.	25	1	5	2,44	1,20
Eu me identifico com as decisões/ações tomadas pela Premium Minds.	25	1	5	2,24	1,24
Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significaria para mim se viesse a fazer parte dela.	25	1	5	2,68	1,32

Tabela 37 | Estatística descritiva dos itens da dimensão identificação com a marca

Endosso da marca pela percepção

A média geral apresentada pela tabela 38 para a dimensão endosso da marca pela percepção se mantém baixa como as demais. Apresenta também um desvio-padrão alto, o que indica uma variação na percepção entre os respondentes. (m=2,27; d.p.=1,41),

	N°	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Endosso da marca pela percepção	25	1	5	2,27	1,41

Tabela 38 | Estatística descritiva da dimensão endosso da marca pela percepção

A tabela 39 ressalta os itens da dimensão e mostra que em sua maioria não existe grande endosso da marca sendo realizado pelos respondentes. Mais uma vez, este fato pode estar relacionado com a falta de conhecimento, ou seja, de familiaridade que os respondentes possuem com a empresa.

Itens	N°	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu uso a Premium Minds como exemplo para os outros.	25	1	5	2,08	1,32
Eu recomendaria a Premium Minds para alguém que pedisse meu conselho.	25	1	5	2,36	1,49
Eu sentir-me-ia orgulhoso de falar para os outros que eu trabalho na Premium Minds.	25	1	5	2,40	1,36
Eu falo positivamente sobre as ações da Premium Minds para os outros.	25	1	5	2,24	1,45

Tabela 39 | Estatística descritiva dos itens da dimensão endosso da marca pela percepção

Engajamento com a marca

A média para a dimensão engajamento com a marca também não apresenta um valor muito elevado ($m=2,43$; $d.p.=1,07$), como mostrado na tabela 40.

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Engajamento com a marca	25	1	5	2,43	1,07

Tabela 40 | Estatística descritiva da dimensão engajamento com a marca

Ao serem avaliados individualmente, os itens da dimensão engajamento com a marca, apresentam um sutil, porém relevante, destaque para o item “Eu estaria interessado em reunir mais informações sobre oportunidades de trabalho na Premium Minds” ($m=3,08$; $d.p.=0,98$). Este é o item mais generalista desta dimensão e o que possui alguma relação com o ganho de conhecimento sobre a empresa. Pode-se concluir ao avaliar os outros itens, que possuem médias mais baixas, que este item possivelmente destaca-se pela não obrigatoriedade de conhecimento prévio sobre empresa. Este fato pode indicar que, apesar de não ser verificado um elevado engajamento com a marca no âmbito geral, existe interesse dos respondentes em conhecer mais profundamente a empresa.

Um outro ponto que pode ser destacado na avaliação dos itens desta dimensão são os desvios-padrão sutilmente mais baixos quando comparados aos desvios-padrão dos itens das demais dimensões. Apesar de ainda serem relativamente altos, demonstram que esta dimensão é a que possui maior concordância entre os respondentes.

Itens	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Eu gostaria de trabalhar para a Premium Minds.	25	1	5	2,44	1,10
Eu estaria interessado em reunir mais informações sobre oportunidades de trabalho na Premium Minds.	25	1	5	3,08	0,98
Eu recusaria uma oferta de outra organização se estivesse a participar de um processo seletivo para a Premium Minds, mesmo que não houvessem garantias.	25	1	4	2,00	0,94
Eu gostaria de estar na Premium Minds por tempo indeterminado.	25	1	4	2,20	0,98

Tabela 41 | Estatística descritiva dos itens da dimensão engajamento com a marca

14.2.2. Correlações entre as dimensões

Assim como aconteceu para a análise da perspectiva interna, a análise da perspectiva externa também contou com uma amostra bastante reduzida. Inclusive ainda menor, devido a

exclusão de respostas que não foram consideradas válidas como mencionado anteriormente. Portanto o método utilizado também foi o da correlação de Spearman, um método não paramétrico de inferência estatística que calcula o coeficiente de correlação de Pearson nos postos (ranks) entre duas variáveis. O cálculo do coeficiente de Spearman foi realizado pelo software estatístico R.

Os postos (ranks) de cada um dos respondentes nos fatores identificados pela análise fatorial foram utilizados para o cálculo do coeficiente de Spearman que são apresentados na tabela 42.

	Rank1	Rank2	Rank3	Rank4	Rank5	Rank6	Rank7	Rank8
Rank1								
Rank2	0,05154							
Rank3	0,18692	0,18846						
Rank4	-0,04692	0,12615	0,08846					
Rank5	0,01385	-0,06538	-0,07462	0,09538				
Rank6	0,12385	-0,02231	0,12692	-0,17308	0,02692			
Rank7	0,25769	0,15385	0,10846	0,02692	-0,01385	-0,09769		
Rank8	-0,09923	-0,23538	-0,10308	0,14308	-0,00692	-0,05769	0,01615	

Tabela 42 | Coeficiente de Spearman para as correlações

Após o cálculo dos coeficientes de Spearman, foram calculados os p-valores das correlações entre os fatores para a hipótese nula de que estas são iguais a zero e que, portanto, as confianças de que as correlações são positivas ou negativas são calculadas por $(1 - p\text{-valor})$. Com a análise conjunta do coeficiente de Spearman e do nível de confiança existente nas correlações (tabela 43), torna-se possível avaliar se as hipóteses alternativas levantadas neste estudo possuem evidências suficientes para serem, ou não, comprovadas.

	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8
Fator1								
Fator2	19,3%							
Fator3	62,9%	63,3%						
Fator4	17,6%	45,2%	32,6%					
Fator5	5,2%	24,4%	27,7%	35,0%				
Fator6	44,5%	8,4%	45,5%	59,2%	10,2%			
Fator7	78,6%	53,7%	39,4%	10,2%	5,2%	35,8%		
Fator8	36,3%	74,3%	37,6%	50,5%	2,6%	21,6%	6,1%	

Tabela 43 | Nível de confiança existente na correlação entre as variáveis

Pela análise conjunta das tabelas 42 (coeficiente de Spearman para as correlações) e tabela 43 (nível de confiança nas correlações), as hipóteses H1 à H6 podem ser avaliadas.

A hipótese H1 relaciona as dimensões de familiaridade (genérico (fator 1) e marca (fator 3)) com a dimensão de consideração pela marca (fator 4):

H1: Quanto maior for a familiaridade, maior será a consideração que possui pela marca.

Para ser possível avaliar esta hipótese ela foi subdividida em duas, a H1a relaciona as dimensões familiaridade (genérico) e consideração pela marca (fatores 1 e 4) e a H1b relaciona as dimensões familiaridade (marca) e consideração pela marca (fatores 3 e 4). Visto isto temos:

H1a: Quanto maior for a familiaridade (genérico), maior será a consideração que possui pela marca.

De acordo com a tabela 43, o nível de confiança entre a dimensão familiaridade (genérico) (fator1) e consideração pela marca (fator 4) é de apenas 17,6% e ao avaliar o coeficiente de Spearman, apresentado pela tabela 42 percebe-se que tem um valor negativo. Portanto esta hipótese não pode ser validada.

H1b: Quanto maior for a familiaridade (marca), maior será a consideração que possui pela marca.

O nível de de confiança apresentado entre as dimensões familiaridade (marca) (fator 3) e consideração pela marca (fator 4) é de 32,6%, o que é relativamente superior a relação avaliada na hipótese H1a e além disto apresenta o coeficiente de Spearman para esta correlação positivo.

Pela avaliação destes dados em conjunto não existem evidências significativas de que a correlação seja verdadeira, porém existem indicações de que possa ser. A falta de evidências pode ter acontecido em função da amostra ser demasiado reduzida, portanto é necessário que novos testes sejam realizados com uma amostra maior para que se possa validar este resultado.

A hipótese H2 apresentada abaixo não pode ser avaliada pois a dimensão de identificação com a marca não foi encontrada pela análise fatorial realizada.

H2: Não será percebido uma identificação com a marca caso os efeitos do conhecimento de marca (externo) apresentem um índice muito baixo.

Assim como a hipótese H1, a hipótese H3 também foi subdividida para que a análise pudesse ser realizada. A H3 relaciona a dimensão de endosso da marca pela percepção (fator 2) com as dimensões pertencentes ao grupo dos efeitos do conhecimento de marca, familiaridade (genérico) (fator 1), familiaridade (marca) (fator 3) e consideração pela marca (fator 4):

H3: O endosso da marca pela percepção só será realizado caso os efeitos do conhecimento de marca (externo) apresentem um índice elevado.

A subdivisão da H3 foi realizada da seguinte forma:

H3a: O endosso da marca pela percepção só será realizado caso exista um alto índice de familiaridade (genérico) com a marca.

H3b: O endosso da marca pela percepção só será realizado caso exista um alto índice de familiaridade (marca) com a marca.

H3c: O endosso da marca pela percepção só será realizado caso exista um alto índice de consideração pela marca.

A hipótese H3a relaciona as dimensões endosso da marca pela percepção (fator 2) com a dimensão familiaridade (genérico) (fator 1). Ao avaliar esta correlação, verificasse que o coeficiente de Spearman é positivo, ou seja, apresenta indícios de que esta correlação é verdadeira, porém o nível de confiança é baixo (19,3%). Por este motivo, assim como para a correlação apresentada na hipótese H1b, é necessária uma nova pesquisa, possivelmente com uma amostra maior, para que a correlação possa ser validada.

A hipótese H3b indica uma correlação entre as dimensões endosso da marca pela percepção (fator 2) com a dimensão familiaridade (marca) (fator 3) que pode ser comprovada pela análise dos dados das tabelas 42 e 43. O coeficiente de Spearman é positivo e o nível de confiança na correlação é de 63,3%.

A hipótese H3c apresenta uma possível correlação entre as dimensões endosso da marca pela percepção (fator 2) e a dimensão consideração pela marca (fator 4). Assim como a correlação apresentada pela H3b, o coeficiente de Spearman também é positivo, o que indica que a correlação é verdadeira. Porém o nível de confiança não é muito elevado (45,2%), portanto para que seja possível validar esta correlação com uma maior segurança indica-se a realização de novos testes.

A hipótese H4 relaciona a dimensão de engajamento com a marca (fator 5) com as dimensões pertencentes ao grupo dos efeitos do conhecimento de marca, familiaridade (genérico) (fator 1), familiaridade (marca) (fator 3) e consideração pela marca (fator 4):

H4: O engajamento com a marca só existirá caso os efeitos do conhecimento de marca (externo) apresentem um índice elevado.

Para que a H4 pudesse ser avaliada foi subdividida onde:

A hipótese H4a relaciona as dimensões engajamento com a marca (fator 5) e familiaridade (genérico) (fator 1):

H4a: O engajamento com a marca só existirá caso exista um alto índice de familiaridade (genérico) com a marca.

O coeficiente de Spearman apresentado para esta correlação é positivo, o que demonstra que esta correlação possa ser verdadeira. Porém o nível de confiança é próximo a zero (5,2%) o que indica que faltam evidências de que a correlação de fato exista, tornando-se necessária a realização de novos testes.

A hipótese H4b relaciona as dimensões engajamento com a marca (fator 5) e familiaridade (marca) (fator 3):

H4b: O engajamento com a marca só existirá caso exista um alto índice de familiaridade (marca) com a marca.

Pela análise dos dados apresentados nas tabelas 42 e 43 não é possível comprovar a correlação proposta pela hipótese H4b. O índice de confiança é baixo (27,7%) e o coeficiente de Spearman é negativo, resultados que combinados invalidam a hipótese.

A hipótese H4c relaciona as dimensões engajamento com a marca (fator 5) e consideração pela marca (fator 4):

H4c: O engajamento com a marca só existirá caso exista um alto índice de consideração pela marca.

A correlação apresentada pela hipótese H4c apresenta um coeficiente de Spearman positivo, porém o nível de confiança não é muito elevado (35,0%). Os resultados indicam que a correlação possa existir, porém não existem evidências significativas. Desta forma, torna-se necessária a realização de novos testes que possam apresentar mais indicações da veracidade desta correlação.

A hipótese H5 apresentada abaixo não pode ser avaliada pois a dimensão de identificação com a marca não foi encontrada pela análise fatorial realizada.

H5: Quanto maior for o engajamento com a marca, maior será o índice de identificação com a marca.

A hipótese H6 relaciona as dimensões engajamento com a marca (fator 5) e endosso da marca pela percepção (fator 2):

H6: Quanto maior for o engajamento com a marca, maior será o índice de endosso da marca pela percepção.

De acordo com os dados apresentados pelas tabelas 42 e 43 a hipótese H6 não pode ser validada. O nível de confiança desta correlação é baixo (24,4%) e o coeficiente de Spearman para esta correlação é negativo, o que impede que esta hipótese seja verificada.

CONCLUSÕES

A pesquisa realizada procurou medir as duas perspectivas relacionadas à uma empresa, onde a interna foi avaliada pelos funcionários e a externa pelos possíveis candidatos. O estudo de caso foi realizado com a empresa Premium Minds, portanto o objetivo principal foi perceber se estas perspectivas estão alinhadas de forma a comprovar um trabalho consistente de gestão de marca interno e externo, ou se existe alguma variação.

Como mencionado anteriormente, um inquérito foi realizado para medir a perspectiva dos funcionários (interna) e outro a dos possíveis candidatos (externa). As médias referentes a cada dimensão em cada uma das perspectivas são utilizadas para que esta análise seja possível. Ao avaliá-las, é possível verificar que todas as médias referentes à perspectiva interna (tabelas 6 à 17) são superiores as médias da perspectiva externa (tabelas 30 à 41). Apenas a comparação de médias das dimensões de comportamento consistente com a marca e de identificação com a marca não pode ser considerada devido a dimensão externa, identificação com a marca, não ter sido identificada pela análise fatorial realizada.

Em alguns casos a diferença entre médias é superior à 50%, nomeadamente nas dimensões clareza sobre o papel (genérico) e Familiaridade (genérico), onde a média interna é de 4,33 e a externa de 2,11; e nas dimensões endosso da marca e endosso da marca pela percepção, onde a média interna é de 4,81 e a externa de 2,27.

Curiosamente, as outras dimensões que medem clareza sobre o papel e familiaridade foram as que apresentaram a diferença de média mais baixa ($\neq m=0,88$). Ao avaliar a dimensão clareza sobre o papel (marca) percebemos que a média interna cai consideravelmente quando comparamos à dimensão clareza sobre o papel (genérico) e este é o principal motivo para se perceber uma menor variação entre perspectivas dos funcionários e dos possíveis candidatos.

Considerando o que difere as duas dimensões referentes a clareza sobre o papel, o ponto principal é a que a dimensão clareza sobre o papel (genérico) mede aspectos mais generalistas, que estão mais relacionados ao entendimento dos funcionários de como realizar um bom trabalho. Já a dimensão de clareza sobre o papel (marca), mede o quanto a marca influencia neste entendimento.

Pode-se então afirmar que os funcionários não percebem uma grande influência da marca da Premium Minds no seu trabalho. Inclusive, como pode ser visto na tabela 7, o item que possui a maior média ($m=4,76$) é o mais generalista na avaliação da dimensão clareza sobre o papel, que mede o quanto os funcionários julgam saber como se comportar quando estão no trabalho.

Portanto, é possível concluir que é importante que um trabalho mais voltado para valores e características únicas da Premium Minds possam contribuir ainda mais para que os funcionários não só compreendam o seu papel, como também percebam de forma mais clara a diferenciação entre o papel que teriam em qualquer outra empresa e o que possuem na Premium Minds.

Em termos gerais, como mencionado anteriormente, ao se considerar uma gestão de marca eficiente para a retenção (funcionários) e para a atração (possíveis candidatos), espera-se que os resultados sejam positivos sob o ponto de vista das duas perspectivas. Porém, como pode ser verificado, a percepção de marca interna é consideravelmente melhor do que a externa no caso da Premium Minds. Ou seja, no geral quem trabalha na empresa reconhece um valor de marca muito superior ao público externo.

Estes dados indicam que no geral a Premium Minds tem desenvolvido uma boa gestão de marca interna, que pode ser comprovada pelas avaliações positivas de seus funcionários e pela grande participação na resposta ao inquérito interno (taxa de resposta superior à 50%). No entanto percebe-se uma falha na gestão de marca voltada para a atração. Isto pode ser verificado desde a definição da amostra de possíveis candidatos, onde muitos indicaram não conhecer a marca e outros possuíam pouca informação, o que foi refletido no número reduzido de respondentes para o questionário externo. Sendo que dentre os respondentes verificou-se uma avaliação média ou baixa para todas as dimensões equivalentes às apresentadas pelos funcionários.

Recomenda-se, portanto que a empresa invista na gestão de marca voltada para o recrutamento e que aproveite a boa percepção interna, já mais consolidada, para a atração de possíveis candidatos. Como visto no decorrer do enquadramento teórico, existe uma forte influência dos funcionários na percepção do público externo, desta forma a partir do momento que os funcionários percebem maior valor e diferenciação da marca, ficam aptos a passar esta informação para o público externo.

No entanto, para que isto seja possível, os funcionários precisam fortalecer ainda mais a percepção do quanto a marca da Premium Minds é importante para seu trabalho. Precisam não só perceber o seu papel dentro da empresa, como já o percebem, mas também identificar o quanto a marca é importante para este entendimento. Criar ações que fortaleçam os valores internos são importantes para que todos os funcionários estejam aptos a tomar decisões que estejam em acordo com a marca e que, por isto, os ajudem no trabalho diário.

Uma das maiores médias apresentadas foi a de endosso da marca ($m=4,81$) por parte dos funcionários, no entanto as médias para as dimensões relacionadas a familiaridade com a marca dos possíveis candidatos são baixas. Isto é um indicativo de que, mesmo que os funcionários tenham orgulho de falar bem sobre a empresa, não está sendo percebido ou não chega há uma

grande quantidade de pessoas externas a organização.

É possível que estejam a realizar esta ação em grupos pequenos, com pessoas que façam parte do ciclo de amizades. Uma outra possibilidade é que o endosso da marca seja realizado somente quando são questionados sobre a empresa ou seu trabalho diário, o que restringe a quantidade e a velocidade de como a informação é passada.

Ações que estimulem a passagem de conhecimento destes funcionários para grupos maiores podem intensificar os resultados do endosso da marca. Como sugestão, podem ser organizados workshops ou palestras ministradas por um ou mais funcionários de uma área específica para o público externo. Estas ações podem acontecer dentro da empresa ou em lugares como universidades e eventos voltados para a área de atuação da Premium Minds.

Uma outra sugestão é abrir a Premium Minds para pessoas externas. Ações que permitam que um grupo de estudantes ou recém-licenciados possam passar um tempo determinado dentro da empresa com o objetivo de realizar um projeto podem ser interessantes em vários aspectos. As pessoas que tiverem esta oportunidade passam a conhecer de forma mais intensa os valores que antes ficavam restritos ao público interno e se tornam capazes de, no caso de uma experiência positiva, endossar a marca para outros grupos que por vezes não seriam atingidos. Para além disto pode ser interessante como processo de recrutamento pois permite conhecer possíveis candidatos e perceber o quanto os valores são semelhantes com os defendidos pela empresa.

Pode ser também boa forma de juntar o público interno e externo, funcionários da empresa podem ser nomeados como facilitadores dos projetos. A conexão entre os dois públicos é positiva pela passagem de conhecimento e dinamismo criados.

A indicação de que os funcionários estariam dispostos a participar de ações como estas pode ser comprovada pelo alto grau de comprometimento com a marca ($m=4,66$). Esta dimensão contém um item que indica o quanto estão dispostos a colocar um esforço extra para que a Premium Minds seja bem-sucedida e a média entre as respostas apresentadas é de 4,76 (tabela 11), onde a avaliação máxima é de 5 pontos.

Outro benefício que pode ser apresentado por ações como estas é a possível elevação do grau de fidelidade à marca por parte dos funcionários. Apesar desta dimensão também apresentar uma média alta ($m=3,91$), comparativamente as outras dimensões é a que apresenta o menor valor. Além disto, é a que possui maior heterogeneidade entre as respostas ($d.p.=1,24$), o que indica maior variação de percepção entre os funcionários. Este tipo de ação pode ser positivo pois realça a importância dos funcionários, mostra que são eles os responsáveis pelo crescimento da empresa e que, portanto, a Premium Minds depende deles para seu desenvolvimento. Acredita-se que o sentimento de valorização e confiança pode gerar resultados positivos em relação a fidelidade.

De acordo com os dados apresentados pode-se então concluir que a Premium Minds, apesar de não possuir até a data do estudo um valor de marca elevado percebido pelos possíveis candidatos, tem um potencial bastante positivo de o conseguir. O elevado valor de marca percebido pelos funcionários pode ser transferido para o público externo através de ações como as mencionadas anteriormente de forma a equilibrar positivamente as duas perspectivas.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao avaliar o processo e os resultados obtidos neste projeto de investigação, pode-se apontar alguns aspetos limitadores inerentes a este estudo.

O primeiro aspecto que pode ser mencionado é referente a amostra reduzida. Como o estudo de caso foi realizado com uma empresa de médio porte, a quantidade de dados obtida pode não ter sido suficiente e pode ter influenciado negativamente a validação da escala construída. Algumas dimensões não ficaram totalmente evidentes na análise fatorial realizada, inclusive a dimensão de identificação com a marca não foi identificada.

Por este motivo a validação das hipóteses também foi prejudicada. As hipóteses H2 e H5 da perspectiva externa continham correlações que envolviam a dimensão não identificada e por isto não puderam ser avaliadas no estudo. Além disto, algumas hipóteses não apresentaram um nível de confiança significativo para que pudessem ser validadas e outras apesar do alto nível de confiança apresentaram um coeficiente de Spearman negativo. Para estes casos não se acreditou na correlação, sendo necessária a futura confirmação por novos testes.

Portanto, uma sugestão para investigações futuras seria de realizar a mesma pesquisa com uma amostra consideravelmente maior. Para a validação efetiva da escala e das hipóteses apresentadas, talvez seja necessário realizar o estudo com uma empresa de maior porte, onde a quantidade de dados obtidos seja suficiente para comprovar relações que não ficaram claras neste estudo.

No estudo apresentado foram realizados dois questionários distintos, um para a perspectiva interna, dos funcionários, e outro para a perspectiva externa, dos possíveis candidatos. As variáveis utilizadas para cada um dos inquéritos estavam relacionadas, onde as variáveis para a perspectiva externa foram definidas com base nas variáveis da perspectiva interna, porém não eram exatamente as mesmas. Por este motivo duas escalas distintas tiveram que ser construídas e este fato impediu uma avaliação de comparação de médias obtidas pela análise fatorial, tendo que ser realizada pela comparação de médias simples obtidas através das respostas dos questionários.

Sugere-se que, em uma investigação futura, os itens sejam revistos de forma a ser possível construir uma escala única que permita a avaliação das duas perspectivas. Desta forma as comparações entre as médias se torna mais fiável, atribuindo uma maior garantia de acerto para os resultados.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (2015). *On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. (Francisco Araújo da Costa, Trans.) Porto Alegre: Bookman.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Vol 4(3), 185-206

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. UL: John Wiley & Sons Ltd.

Bezas, G. & Werneck, A. L (2012). *Idioma grego: análise da etimologia anatomocardiológica: passado e presente*. Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular. São José do Rio Preto: 2012.

Bryan, L. L. (2007). The new metrics of corporate performance: Profit per employee. Adapted from *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st Century*, McGraw-Hill, 2007

Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. (3ª ed.). Oxford: Elsevier Ltd

Davis, E. (2016). Is “Purpose” just another buzzword for our workplace? *World economic forum*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/is-purpose-just-another-buzzword-for-our-workplace/>

Deloitte Global Human Capital Trends (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press

Fisher, M. (2015). The employee experience is the brand experience. *Brand union*. Retrieved from <http://www.brandunion.com/insight/2015-11-19/334/the-employee-experience-is-the-brand-experience>

Gomez, L. Merino, E. Júnior, J. (2014) Endobranding como resultado da gestão de pessoas e de design. *Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes*, VOL VII (13) Retrieved from <http://convergencias.ipcb.pt>

Harvard Business School Publishing (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance. *Harvard Business Review*.

Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, Reprint 87507

- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 72(2), 164–174.
- Hogan, M. (n.d.). How Employer Branding and Recruitment Fell in Love. *The undercover recruiter*. Retrieved from <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/employee-engagement-drives-customer-satisfaction/>
- Human (2017). Randstad Employer Brand Research 2017. *Human*. Retrieved from <https://www.human.pt/2017/04/21/randstad-employer-brand-research-2017/>
- Human Resources (2017). Quais as empresas com o Employer Branding mais forte em Portugal? *Human Resources*. Retrieved from <http://hrportugal.pt/2017/04/21/quais-as-empresas-com-o-employer-branding-mais-forte-em-portugal/>
- Hurst, A., Pearce, A., Parish, S., Erickson, C., Schnidman, A., Vesty, L. ... Pavela, A. (2016). Purpose at Work. *Global Report LinkedIn e © Imperative*.
- Keller, K.L. & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. (Vol. 9). (Arlete Simille Marques Trans.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- King, C., Grace, D. (2005) Exploring the role of employees in the delivery of the brand: A case study approach. *Qualitative Market Research* 8 (3): 277 – 295.
- King, C., Grace, D. (2008) Internal branding: Exploring the employee’s perspective. *Journal of Brand Management* 15 (5): 358 – 372.
- King, C., Grace, D. (2009) Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30:2, 122-147, doi: 10.1080/15332960802619082
- King, C., Grace, D. & Funk, D. C. (2011). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, Vol. 19, 4, 268–288
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management*. (14^a ed.). Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. Chichester: Columbia University Press.
- Low, G. & Fullerton, R. (1994). Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, 173-190. doi: 10.2307/3152192

- Lykken, D. (1998). The Genetics of Genius to appear in: A. Steptoe (Ed.), *Genius and the Mind: Studies of Creativity and Temperament in the Historical Record*. Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- Mosley, R. (2016). How the Best Global Employers Convince Workers to Join and Stay. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/10/how-the-best-global-employers-convince-workers-to-join-and-stay>
- Mossevelde, C. (2014). What Is Employer Branding?. *Universum global*. Retrieved from <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>
- Mozota, B. B., Klopsch, C. & Costa, F. C. (2011). *Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. (Lene Belon Ribeiro, Trans.) São Paulo: Bookman.
- Neumeier, M. (2006). *The brand gap - O abismo da marca*. (2ª ed.). (Cynthia Azevedo, Trans.). Porto Alegre: Bookman
- Neumeier, M. (2009). *A empresa orientada pelo design*. (Felix Jose Nonenmacher, Trans.) Porto Alegre: Bookman
- Nolinske, T. (n.d.). Employee engagement drives customer satisfaction. *National Business research institute*. Retrieved from <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/employee-engagement-drives-customer-satisfaction/>
- Olins, W. (2003). *A marca*. (edição 2987). (Miguel Ribeiro de Almeida, Trans.) Lisboa: Editorial Verbo
- Oliveira, M. (2010). *Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva.
- Parodi, K. (2015). Engajamento: o grande desafio das organizações. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://hbrbr.uol.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/>

Premium Minds (2017). Sobre. *Facebook premium.minds*. Retrieved from https://www.facebook.com/pg/premium.minds/about/?ref=page_internal

Quinhones, R. (2017). Mudou tudo, mas mudou para melhor. *Revista Human*. Retrieved from <http://www.getthejob.pt/single-post/2017/01/18/C2ABMudou-tudo-mas-mudou-para-melhorC2BB---Revista-Human-Janeiro-2017>

Randstad (2017). Qual é a sua proposta de valor? *Tendências 360*. Retrieved from https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/qual-e-a-sua-proposta-de-valor_279/

Ray, C. (2016). Engaging Employees to Deliver a Branded Customer Experience: A Roadmap to Success, Interbrand

Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Robert Walters (2012). Managing your brand throughout the recruitment process. Insight series.

Seiden, J. (2015, Janeiro 29). What Is Employer Branding and What Do I Need to Know? [Arquivo de vídeo]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=ICo01XNsVu0>

Silva, C. (2017). Como recrutar e reter de forma eficaz no competitivo sector das TIs? *Human Resources*. Retrieved from <http://hrportugal.pt/2017/06/07/como-recrutar-de-forma-eficaz-no-competitivo-sector-das-tis/>

Smith+Co (2013), Aligning the employee and customer experience. Retrieved from http://smithcoconsultancy.com/pdfs/uploads/Aligning_Employee__Customer_Experience.pdf

Sousa, B. (2012). A gestão do design em português: gestão do design ou design holístico? Master dissertation, Esad arte + design, Portugal.

Staney, W. (2014). Does Your Company's Branding Really Matter in Recruiting? *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/234815>

Stohtert, A. (2016). What role do employees play in a brand's customer experience? *Hrzone*. Retrieved from <http://www.hrzone.com/engage/customers/what-role-do-employees-play-in-a-brands-customer-experience>

Wheeler, A. (2012). *Design de identidade da marca: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas*. (3ª ed.). (Cynthia Azevedo, Trans.). Porto Alegre: Bookman

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO INTERNO (FUNCIONÁRIOS)

Secção 1 | Sobre si

- Qual é o seu género?
- Em que ano nasceu?
- Qual é a sua função na Premium Minds?
- Há quanto tempo está a trabalhar na Premium Minds?

Secção 2 | Entendimento sobre o seu papel (genérico) – “clareza sobre o papel (genérico)”

- Eu sei como devo me comportar quando estou no trabalho.
- Eu sei como é esperado que eu lide com problemas e situações incomuns quando estou no trabalho.
- Eu sei exatamente qual é o output esperado de mim no trabalho.
- Eu sei o que esperam que eu consiga realizar no meu trabalho.

Secção 3 | Entendimento sobre o seu papel (marca) – “clareza sobre o papel (marca)”

- Informação sobre a marca da Premium Minds melhora meu entendimento básico sobre meu trabalho.
- Eu entendo o que é esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.
- Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.

Secção 4 | Como se sente – “compromisso com a marca”

- Eu tenho orgulho de fazer parte da Premium Minds.
- Eu importo-me realmente com o destino da Premium Minds.
- Os meus valores são similares aos da Premium Minds.
- Estou disposto a colocar um esforço extra, além do que é esperado, para que a Premium Minds seja bem-sucedida.
- Eu sinto que realmente me encaixo onde eu trabalho.

Secção 5 | As suas ações – “comportamento consistente com a marca”

- Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da Premium Minds.

- Eu considero o impacto na marca da Premium Minds antes de comunicar ou agir em qualquer situação.
- Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significa para mim na minha função.

Secção 6 | O que fala – “endosso da marca”

- Eu digo coisas positivas sobre a Premium Minds para os outros.
- Eu recomendaria a Premium Minds para alguém que pedisse meu conselho.
- Eu gosto de falar sobre a Premium Minds para os outros.
- Eu falo positivamente sobre a Premium Minds para os outros.

Secção 7 | O que pretende – “fidelidade à marca”

- Eu pretendo ficar na Premium Minds por algum tempo.
- Eu pretendo ficar na Premium Minds por 5 anos a partir de agora.
- Eu recusaria uma oferta de outra organização (marca) se esta viesse amanhã.
- Eu pretendo continuar na Premium Minds.

QUESTIONÁRIO EXTERNO (POSSÍVEIS CANDIDATOS)

Secção 1 | Sobre si

- Qual é o seu género?
- Em que ano nasceu?
- Está a tirar/tirou qual curso? (Informe se é/foi licenciatura, mestrado ou outro + nome do curso)
- Em qual faculdade?
- Está em qual ano?

Secção 2 | Seu conhecimento sobre a Premium Minds (genérico) – “familiaridade (genérico)”

- Eu conheço os produtos ou serviços da Premium Minds.
- Eu sei qual é o tipo de comportamento esperado na Premium Minds.
- Eu sei como a Premium Minds lida com problemas e situações incomuns.
- Eu sei o que seria esperado de mim na realização do meu trabalho.

Secção 3 | Seu conhecimento sobre a Premium Minds (marca) – “familiaridade (marca)”

- Informação sobre a marca da organização melhora meu conhecimento básico sobre como é o estilo de trabalho da Premium Minds.

- Eu sei o que seria esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.
- Eu imagino que tipo de decisões poderiam ser tomadas em situações específicas porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.

Secção 4 | O seu sentimento – “consideração pela marca”

- Eu sentir-me-ia orgulhoso por fazer parte da Premium Minds.
- Eu importo-me com o destino da Premium Minds.
- Eu identifico-me pessoalmente com os valores da Premium Minds.
- Eu exerceria um esforço extra para trabalhar para a Premium Minds.
- Eu sinto que me encaixaria bem na Premium Minds.

Secção 5 | O quanto se identifica com a marca da Premium Minds – “identificação com a marca”

- Eu me identifico com o tipo de comportamento percebido na Premium Minds.
- Eu me identifico com as decisões/ações tomadas pela Premium Minds.
- Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significaria para mim se viesse a fazer parte dela.

Secção 6 | O que fala – “endosso da marca pela percepção”

- Eu uso a Premium Minds como exemplo para os outros.
- Eu recomendaria a Premium Minds para alguém que pedisse meu conselho.
- Eu sentir-me-ia orgulhoso de falar para os outros que eu trabalho na Premium Minds.
- Eu falo positivamente sobre as ações da Premium Minds para os outros.

Secção 7 | O que pretende – “engajamento com a marca”

- Eu gostaria de trabalhar para a Premium Minds.
- Eu estaria interessado em reunir mais informações sobre oportunidades de trabalho na Premium Minds.
- Eu recusaria uma oferta de outra organização se estivesse a participar de um processo seletivo para a Premium Minds, mesmo que não houvessem garantias.
- Eu gostaria de estar na Premium Minds por tempo indeterminado.

APÊNDICE 2

Indicação de data e hora	Qual é o seu género?	Em que ano nasceu?	Qual é a sua função na Premium Minds?
6/5/2017 14:34:20	Masculino	16/10/79	Arquitecto de Software
6/5/2017 14:34:30	Masculino	28/10/88	Administrador de Sistemas
6/5/2017 14:36:00	Masculino	01/01/89	dev
6/5/2017 14:36:44	Masculino	03/12/75	IT Engineer
6/5/2017 14:37:10	Masculino	22/01/91	Engenheiro de Software
6/5/2017 14:38:14	Masculino	08/08/90	Project Manager
6/5/2017 14:41:57	Masculino	13/12/86	Business Developer
6/5/2017 14:42:30	Feminino	23/07/90	Software Engineer
6/5/2017 14:45:25	Masculino	24/10/80	Gestão
6/5/2017 14:48:08	Feminino	08/10/83	Eng. de Software
6/5/2017 14:50:19	Masculino	03/12/92	Data Analyst
6/5/2017 14:50:44	Masculino	22/05/85	Frontend Developer
6/5/2017 14:54:28	Masculino	15/05/87	Quality Engineer
6/5/2017 15:01:24	Masculino	01/01/85	Software Developer
6/5/2017 15:05:20	Masculino	01/01/86	IT Engineer
6/5/2017 15:07:47	Masculino	11/03/86	Software Engineer
6/5/2017 15:08:41	Masculino	20/06/84	Head of Development
6/5/2017 15:45:14	Masculino	22/04/86	Software engineer
6/5/2017 15:52:13	Masculino	19/08/94	Software Engineer
6/5/2017 15:58:13	Feminino	31/12/84	People Operations
6/5/2017 16:06:27	Feminino	06/09/94	Administrativa
6/5/2017 16:27:50	Masculino	30/08/85	Business Developer
6/5/2017 16:46:43	Masculino	05/03/84	Suporte IT
6/5/2017 16:48:30	Masculino	12/01/86	Engenheiro de Software
6/5/2017 17:06:58	Masculino	03/10/90	Quality Engineer
6/5/2017 17:33:55	Masculino	07/11/87	Arquiteto / Developer
6/5/2017 17:36:40	Masculino	11/10/76	Business Developer
6/5/2017 18:36:17	Masculino	08/12/88	DevOps
6/5/2017 20:12:21	Feminino	01/01/84	Developer
6/5/2017 22:03:01	Masculino	28/12/90	Product Manager
6/6/2017 9:43:29	Feminino	15/10/85	Product Manager
6/6/2017 9:47:08	Masculino	5/27/1964	Software Engineer
6/6/2017 11:15:09	Masculino	21/12/88	Engenheiro de Software
6/6/2017 15:08:14	Feminino	19/02/86	Head of Winphar Business
6/7/2017 0:19:21	Masculino	01/01/84	líder técnico
6/7/2017 10:01:43	Masculino	08/11/85	Eng. Software
6/12/2017 17:54:46	Feminino	21/01/78	Qualidade
6/18/2017 18:05:44	Masculino	04/08/89	Product Manager

Indicação de data e hora	Qual é o seu género?	Em que ano nasceu?	Qual é a sua função na Premium Minds?
6/22/2017 19:26:12	Feminino	01/01/77	Developer
6/22/2017 19:41:31	Masculino	22/12/78	Developer
6/23/2017 10:18:15	Masculino	18/12/80	Product Manager
6/23/2017 14:23:45	Feminino	16/12/93	Serviços administrativos
6/23/2017 15:39:15	Masculino	28/02/81	Gestor de producto
6/26/2017 9:14:31	Masculino	01/01/90	Software Engineer
6/26/2017 16:20:33	Masculino	06/11/87	Product Manager

Há quanto tempo está a trabalhar na Premium Minds?	Eu sei como devo me comportar quando estou no trabalho.	Eu sei como é esperado que eu lide com problemas e situações incomuns quando estou no trabalho.	Eu sei exatamente qual é o output esperado de mim no trabalho.
3 a 5 anos	4	4	4
3 a 5 anos	5	5	5
2 anos ou menos	5	4	4
2 anos ou menos	4	3	4
2 anos ou menos	5	5	3
6 a 10 anos	5	5	4
2 anos ou menos	5	5	5

Eu sei o que esperam que eu consiga realizar no meu trabalho.	Informação sobre a marca da Premium Minds melhora meu entendimento básico sobre meu trabalho.	Eu entendo o que é esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.	Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.
4	1	1	1
5	4	3	5
4	4	4	3
3	3	4	4
4	4	4	4
4	3	4	4
5	3	3	3

Eu tenho orgulho de fazer parte da Premium Minds.	Eu importo-me realmente com o destino da Premium Minds.	Os meus valores são similares aos da Premium Minds.	Estou disposto a colocar um esforço extra, além do que é esperado, para que a Premium Minds seja bem-sucedida.
4	5	4	5
4	4	4	5
5	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	4	3
5	5	5	4
5	5	5	5
4	4	4	5
5	5	5	5
4	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	4	4
5	5	4	5
5	5	4	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	4	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	4	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	4	4
5	5	5	5
5	5	4	4
4	5	5	4
5	5	5	5
4	4	3	5

Eu tenho orgulho de fazer parte da Premium Minds.	Eu importo-me realmente com o destino da Premium Minds.	Os meus valores são similares aos da Premium Minds.	Estou disposto a colocar um esforço extra, além do que é esperado, para que a Premium Minds seja bem-sucedida.
5	5	4	5
5	5	5	5
4	5	4	4
5	4	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5

Eu sinto que realmente me encaixo onde eu trabalho.	Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da Premium Minds.	Eu considero o impacto na marca da Premium Minds antes de comunicar ou agir em qualquer situação.	Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significa para mim na minha função.
4	5	5	4
4	4	3	4
4	4	2	3
4	4	5	5
4	5	4	2
5	5	4	4
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	5
4	4	5	4
4	5	3	4
4	4	1	3
4	4	4	4
4	4	3	4
3	4	3	3
5	5	5	5
5	4	4	5
4	4	4	4
5	4	4	3
5	5	4	3
5	4	4	5
5	3	3	3
4	4	4	4
5	4	4	3
4	5	5	5
5	5	3	1
5	5	5	5
4	4	3	4
4	5	4	4
4	4	4	5
4	5	5	5
5	4	5	5
4	4	4	5
5	5	5	5
4	4	3	2
4	4	4	3
5	5	4	3
4	4	3	2

Eu sinto que realmente me encaixo onde eu trabalho.	Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da Premium Minds.	Eu considero o impacto na marca da Premium Minds antes de comunicar ou agir em qualquer situação.	Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significa para mim na minha função.
4	1	1	1
5	4	3	4
3	5	5	4
3	4	4	4
3	4	5	5
5	5	5	2
5	5	5	5

Eu digo coisas positivas sobre a Premium Minds para os outros.

Eu recomendaria a Premium Minds para alguém que pedisse meu conselho.

Eu gosto de falar sobre a Premium Minds para os outros.

Eu falo positivamente sobre a Premium Minds para os outros.

4

5

4

4

5

5

5

5

5

5

4

5

5

5

5

4

5

5

5

5

5

4

5

5

5

5

5

5

Eu pretendo ficar na Premium Minds por algum tempo.	Eu pretendo ficar na Premium Minds por 5 anos a partir de agora.	Eu recusaria uma oferta de outra organização (marca) se esta viesse amanhã.	Eu pretendo continuar na Premium Minds.
4	3	3	4
5	3	5	4
1	1	1	1
4	4	3	4
4	3	1	4
3	1	5	1
5	3	4	5
5	5	5	5
5	1	5	5
4	3	3	4
5	4	3	5
5	3	5	5
4	3	1	4
1	1	1	1
2	1	1	2
5	5	3	5
5	5	5	5
4	3	4	5
5	4	5	5
4	1	1	4
5	5	3	5
5	5	4	5
3	3	2	3
5	5	5	5
5	3	3	5
5	4	4	5
5	5	5	5
5	5	5	5
4	3	3	4
5	3	5	5
5	4	5	4
5	4	4	5
5	4	4	5
5	3	3	4
4	3	5	4
5	5	4	5
5	5	5	5
4	2	4	5

Eu pretendo ficar na Premium Minds por algum tempo.	Eu pretendo ficar na Premium Minds por 5 anos a partir de agora.	Eu recusaria uma oferta de outra organização (marca) se esta viesse amanhã.	Eu pretendo continuar na Premium Minds.
4	4	3	4
4	4	4	5
4	3	3	4
4	3	4	4
5	5	4	3
4	3	3	5
5	4	4	5

Se tiver algum comentário que gostaria de partilhar, este é o espaço para isso. :)

estou de saída :((e tenho alguma pena, mas faz parte da vida)

Eu vou sair da PM.. mas não pela PM... Motivos pessoais levam-me a querer recomeçar lá fora! Assim que, as minhas respostas podem não parecer muito coerentes

Confesso que não percebi estas questões daí o 3.

"Informação sobre a marca da Premium Minds melhora meu entendimento básico sobre meu trabalho. *

Eu entendo o que é esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds. *

Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds. *"

Como filosofia/objectivos de Empresa, percebo as questões, mas como termo "marca", não me diz nada.

Era em relação à filosofia da empresa que te querias referir?

Dando um exemplo prático, a imagem passada da marca "Apple" nada tem a ver com a filosofia que sei que existe dentro da empresa, até porque num caso tenho uma opinião muito positiva, ja no outro muito negativa.

Achei uma ou duas perguntas pouco claras, ou confusas para entender.

Nem sempre é totalmente perceptível qual o âmbito da pergunta que está a ser feita, mas com um pouco de reflexão penso que foi possível entender o que estava em causa avaliar. Boa sorte! :)

Se tiver algum comentário que gostaria de partilhar, este é o espaço para isso. :)

Senti falta de explicações e algum contexto em todas as perguntas acerca de percepção de marca. Não faço a mínima ideia o que se entende com as seguintes perguntas, e acho que beneficiariam se a pergunta fosse feita de forma mais clara, ou fazendo a questão de forma mais concreta e menos generalista:

Entendimento sobre o seu papel (marca)

- Informação sobre a marca da Premium Minds melhora meu entendimento básico sobre meu trabalho.
- Eu entendo o que é esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.
- Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.

As suas ações

- Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da Premium Minds.
- Eu considero o impacto na marca da Premium Minds antes de comunicar ou agir em qualquer situação.
- Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significa para mim na minha função.

APÊNDICE 3

Indicação de data e hora	Qual é o seu género?	Em que ano nasceu?	Está a tirar/tirou qual curso? (Informe se é/foi licenciatura, mestrado ou outro + nome do curso)
6/5/2017 9:54:41	Masculino	08/01/93	Mestrado Eng. Electrotécnica e de Computadores
6/5/2017 10:27:02	Masculino	20/09/81	Informática de Gestão
6/5/2017 10:37:49	Masculino	26/10/89	Licenciado, Informática
6/5/2017 11:00:56	Masculino	18/09/87	Mestrado engenharia
6/5/2017 11:03:02	Feminino	12/22/0199	Licenciatura Engenharia Informática
6/5/2017 11:09:26	Feminino	19/05/91	licenciatura gestão
6/5/2017 12:24:25	Masculino	15/07/80	Sociologia
6/5/2017 15:57:29	Feminino	24/04/90	Mestrado Psicologia
6/6/2017 9:52:45	Masculino	04/04/91	Engenharia Informática (Incompleto)
6/6/2017 16:47:42	Masculino	05/08/95	Licenciatura Engenharia Informática
6/6/2017 22:56:40	Masculino	19/10/84	Licenciatura em Jornalismo e Ciências da Comunicação
6/6/2017 23:07:18	Feminino	01/01/92	Licenciatura em Ciências da Comunicação: Jornalismo, Assessoria, Multimédia
6/7/2017 12:15:35	Masculino	25/09/83	Tirei Licenciatura em Eng. Informática
6/7/2017 14:39:58	Masculino	21/01/89	Pós-graduação
6/18/2017 12:52:40	Feminino	05/10/85	Licenciatura Publicidade e Propaganda Mestrado Antropologia
6/18/2017 13:02:58	Masculino	08/12/84	Comunicação social
6/18/2017 15:55:54	Feminino	19/08/93	Mestrado em Design Management
6/18/2017 18:08:22	Feminino	25/07/94	Mestrado
6/18/2017 21:02:06	Feminino	11/09/94	Mestrado em Design Management
6/18/2017 22:05:29	Masculino	22/09/93	Informática
6/18/2017 23:14:34	Feminino	22/05/93	Licenciatura, gestão de marketing
6/19/2017 10:16:23	Feminino	11/01/96	A tirar mestrado em marketing
6/19/2017 12:39:56	Masculino	19/06/17	Licenciatura Engenharia Informática
6/19/2017 14:48:18	Feminino	01/01/97	Licenciatura Gestão de Marketing
6/19/2017 15:41:42	Feminino	18/03/92	estou a tirar mestrado em Design Management
6/19/2017 22:47:01	Feminino	08/02/95	Economia.licenciatura
6/20/2017 15:58:18	Feminino	09/12/93	Mestrado Design Management
6/21/2017 16:54:54	Feminino	30/01/95	Mestrado de Gestao de Serviços e Tecnologia
6/22/2017 5:21:29	Feminino	4/15/1964	PhD Biotecnologia
6/22/2017 18:35:50	Feminino	01/01/80	Licenciatura em Som e Imagem - Artes Digitais
6/23/2017 11:39:33	Feminino	02/02/88	Doutoramento em Biologia
6/23/2017 11:59:29	Masculino	09/01/17	Mestrado Engenharia Informatica
7/18/2017 14:39:06	Masculino	23/03/83	Mestrado em gestão e estratégia industrial

Em qual faculdade?	Está em qual ano?	Eu conheço os produtos ou serviços da Premium Minds.	Eu sei qual é o tipo de comportamento esperado na Premium Minds.
Instituto Superior Técnico	3º ano - 2º semestre	4	4
ISCAC	Já sou formado	3	3
ISMT e UC	Já sou formado	5	5
UTAD	Já sou formado	5	5
ISCTE	2º ano - 2º semestre	3	2
iscte	Já sou formado	1	1
Universidade Lusofona	Já sou formado	3	2
ISCTE	Já sou formado	1	1
IPS EST - Instituto Politécnico de Setúbal , Escola Superior de Tecnologia	Desistência	1	1
ISCTE	2º ano - 2º semestre	2	3
Faculdade de Letras da Universidade do Porto	Já sou formado	1	1
Universidade do Porto	Já sou formado	1	2
FCUL	Já sou formado	4	4
Porto Business School	Já sou formado	3	3
Barros Melo ISCTE	Já sou formado	3	2
Faculdades barros melo	Já sou formado	1	1
IADE	2º ano - 2º semestre	1	1
IADE	2º ano - 2º semestre	1	1
IADE	Fim do 2º ano do mestrado	1	1
IST	3º ano - 2º semestre	2	1
Iscte	3º ano - 2º semestre	1	1
ISCTE	1º ano - 2º semestre	3	2
Instituto Superior Técnico	2º ano - 1º semestre	1	1
ISCTE	2º ano - 2º semestre	1	1
IADE	2º ano - 2º semestre	1	1
ISEG	Já sou formado	1	1
IADE	2º ano - 2º semestre	1	1
ISCTE	1º ano - 2º semestre	1	1
IST	Já sou formado	1	1
Univ. Católica Portuguesa do Porto	Já sou formado	5	5
Universidade Nova de Lisboa	4º ano	3	3
IST	5º ano 2º semestre	2	1
Iseg	Já sou formado	1	1

Eu sei como a Premium Minds lida com problemas e situações incomuns.	Eu sei o que seria esperado de mim na realização do meu trabalho.	Informação sobre a marca da organização melhora meu conhecimento básico sobre como é o estilo de trabalho da Premium Minds.	Eu sei o que seria esperado de mim porque eu tenho informações sobre a marca da Premium Minds.
4	4	4	3
2	2	3	3
5	5	4	5
5	3	4	4
1	2	3	2
1	1	1	1
2	4	5	4
1	1	1	1
1	4	1	1
4	3	3	4
1	1	1	1
1	3	3	3
2	3	3	4
2	2	4	2
1	2	3	2
1	1	1	1
1	1	5	1
1	1	4	1
1	1	1	1
1	4	2	2
1	1	1	1
2	2	4	2
1	4	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
5	5	5	5
3	1	4	4
1	1	2	1
1	1	5	5

Eu imagino que tipo de decisões poderiam ser tomadas em situações específicas porque tenho informações sobre a marca da Premium Minds.	Eu sentir-me-ia orgulhoso por fazer parte da Premium Minds.	Eu importo-me com o destino da Premium Minds.	Eu identifico-me pessoalmente com os valores da Premium Minds.
3	3	3	3
3	4	4	3
5	5	5	5
4	4	4	5
1	3	1	3
1	1	1	1
3	5	4	3
1	3	3	3
1	1	1	1
4	3	2	2
1	1	1	1
3	4	2	2
4	4	4	4
2	3	4	3
2	2	2	2
1	1	1	1
1	1	1	1
1	2	1	1
1	2	2	2
2	3	3	3
1	1	1	1
3	3	3	3
1	3	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	3	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
5	5	5	5
3	4	4	5
1	2	1	1
5	3	3	3

Eu exerceria um esforço extra para trabalhar para a Premium Minds.	Eu sinto que me encaixaria bem na Premium Minds.	Eu me identifico com o tipo de comportamento percebido na Premium Minds.	Eu me identifico com as decisões/ações tomadas pela Premium Minds.
2	3	3	3
4	5	4	4
5	5	5	5
4	4	4	4
2	3	2	1
1	1	1	1
4	3	4	3
3	3	3	3
1	1	1	1
3	3	3	3
1	1	1	1
4	3	3	3
4	4	3	3
3	3	3	3
2	2	2	2
1	1	1	1
1	2	1	1
1	1	1	1
3	3	1	1
2	2	2	2
1	1	1	1
3	3	3	3
3	3	1	1
2	1	1	1
1	1	1	1
1	1	3	3
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
5	5	5	5
3	3	4	4
1	1	2	1
3	3	3	1

Estou sempre interessado em saber mais sobre a marca da Premium Minds e o que isso significaria para mim se viesse a fazer parte dela.	Eu uso a Premium Minds como exemplo para os outros.	Eu recomendaria a Premium Minds para alguém que pedisse meu conselho.	Eu sentir-me-ia orgulhoso de falar para os outros que eu trabalho na Premium Minds.
3	3	3	3
4	4	5	5
4	5	5	5
3	3	4	4
1	1	1	3
4	1	1	1
3	3	4	4
3	3	3	3
2	1	1	1
4	2	2	3
1	1	1	1
4	2	4	4
4	4	4	4
3	3	3	3
4	1	3	2
1	1	1	1
3	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	2
2	2	2	2
1	1	1	1
4	1	3	3
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
5	5	5	5
3	5	5	3
1	1	1	1
5	1	1	1

Eu falo positivamente sobre as ações da Premium Minds para os outros.	Eu gostaria de trabalhar para a Premium Minds.	Eu estaria interessado em reunir mais informações sobre oportunidades de trabalho na Premium Minds.	Eu recusaria uma oferta de outra organização se estivesse a participar de um processo seletivo para a Premium Minds, mesmo que não houvessem garantias.
3	2	2	1
5	5	5	4
5	3	3	1
4	3	3	3
1	3	4	1
1	1	3	3
3	4	4	3
3	3	3	3
1	3	3	2
3	3	4	2
1	1	3	1
3	3	3	1
4	4	4	3
3	3	4	3
1	2	3	2
1	1	1	1
1	1	3	2
1	1	1	1
1	2	3	1
2	2	2	2
1	1	1	1
3	3	4	2
1	1	4	3
1	1	1	1
1	1	1	1
1	3	3	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	2	3
5	5	5	5
5	3	3	3
1	1	1	1
1	3	3	1

Eu gostaria de estar na Premium Minds por tempo indeterminado.

Se tiver algum comentário que gostaria de partilhar, este é o espaço para isso. :)

2 Na primeira parte, apenas aparecem opções para Licenciatura. Eu, por exemplo, estou no 5º ano, 2º semestre e não apareceu essa opção

4

3

3

2

1

3 Penso ainda não haver uma adequada divulgação para dar uma maior visibilidade ao vosso trabalho e no impacto positivo a ter na vida das pessoas.

3

Não conheço a marca

3

Bom, não conheço sequer a Premium Mind.

1

1

2

4

3

2

1

2

1

1

2

1

3

1

1 O formulário deveria ter um espaço para questionar se conhecemos ou não a marca, pois não faz sentido a quem não conhece responder a todas as perguntas.

1

3 Dado não conhecer, os meus valores serem praticamente sempre 1

1

1

1 Não me parece que este questionário esteja corretamente formulado.

5 Boa sorte Carina ,desejo tudo de bom! Bj, Ju

3

1

3