



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O PAPEL DOS *EMPLOYEE INFLUENCERS* NA CONSTRUÇÃO DA
MARCA EMPREGADORA

GEOVANA LUCENA MIRANDA

JUNHO - 2026



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O PAPEL DOS *EMPLOYEE INFLUENCERS* NA CONSTRUÇÃO DA
MARCA EMPREGADORA

GEOVANA LUCENA MIRANDA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SUSANA CATARINA DE JESUS FERNANDES DOS SANTOS

PROFESSORA DOUTORA BEATRIZ DOMINGOS FERNANDES DE PAULA JACOB

JUNHO - 2026

AGRADECIMENTOS

A concretização desta tese representa um grande marco na minha vida académica e pessoal. Ao longo deste percurso tive a sorte de contar com o apoio e carinho de pessoas que tornaram este desafio mais leve.

Aos meus pais, o meu profundo agradecimento. Desde sempre, ensinaram-me que a educação e o conhecimento são dos bens mais valiosos que podemos ter na vida. Obrigada por sempre acreditarem em mim, por todos os sacrifícios que realizaram e por todo o apoio incondicional. Sem vocês, nada disto seria possível.

À minha irmã, que, mesmo sem saber, foi um dos maiores apoios nos momentos mais exigentes e desafiantes. A tua presença trouxe leveza, carinho e força.

À minha família, deixo um agradecimento especial pelo apoio constante, pelas palavras de incentivo e pelo orgulho demonstrado a cada etapa. Apesar de estarem do outro lado do oceano, sempre se fizeram presentes e nunca deixaram de vibrar por mim.

À minha orientadora Susana Santos expesso a minha sincera gratidão por ter aceite este desafio e pela confiança depositada. Agradeço a sua disponibilidade e dedicação, sempre com uma perspetiva positiva e motivadora. À coorientadora, Beatriz Jacob, agradeço todos os contributos e perspetivas humanas que enriqueceram este trabalho. O meu profundo obrigado por acreditarem neste desafio e por me acompanharem ao longo deste percurso.

Aos meus amigos que se fizeram presentes durante esta jornada, o meu sincero agradecimento pelo apoio, pelas conversas, pela motivação e pela compreensão nos momentos mais ausentes.

A todos, deixo aqui a minha gratidão!

RESUMO

O presente estudo analisa o papel da fonte de comunicação nas redes sociais (empresa vs. colaborador) na construção da marca empregadora e na intenção de candidatura. Pretende-se perceber de que forma as publicações de colaboradores enquanto *employee influencers* contribuem para a autenticidade percebida, a atratividade da marca empregadora e o *engagement* dos potenciais candidatos, bem como avaliar em que medida estas dimensões influenciam a intenção de candidatura. Adicionalmente, explora-se o impacto das características individuais, como a proatividade, abertura à experiência e *career insight*, na forma como estas mensagens são interpretadas. Para responder a estes objetivos, foi desenvolvido um estudo quantitativo com desenho experimental entre sujeitos. Recorreu-se a um questionário online, no qual 316 participantes foram aleatoriamente expostos a uma publicação simulada de LinkedIn, atribuída a um colaborador ou à página institucional de uma empresa. Posteriormente, avaliaram a autenticidade percebida, a atratividade da marca empregadora, o *engagement* e a intenção de candidatura, bem como os moderadores individuais. A análise dos dados foi realizada através do IBM SPSS Statistics e do SmartPLS 4, através da abordagem PLS-SEM. Os resultados demonstram que as publicações realizadas pelos colaboradores são percebidas como mais autênticas, enquanto as publicações institucionais geram maior atratividade da marca empregadora. Verificou-se ainda que a atratividade assume um papel importante na intenção de candidatura, enquanto a autenticidade percebida não apresenta um efeito direto significativo. A abertura à experiência intensifica o efeito positivo da comunicação dos colaboradores na autenticidade percebida, enquanto os efeitos moderadores da proatividade e da *career insight* não se revelaram significativos. Conclui-se que a comunicação dos colaboradores pode reforçar a autenticidade da marca empregadora, mas a capacidade da empresa de se apresentar como um empregador atrativo continua a assumir um papel determinante na intenção de candidatura.

Palavras-chave: *employer branding*; *employee influencers*; autenticidade percebida; *engagement*; intenção de candidatura.

ABSTRACT

This study analyzes the role of the communication source on social media (company vs. employee) in building the employer brand and influencing application intent. The aim is to understand how employees' posts, in their capacity as "employee influencers," contribute to perceived authenticity, employer brand attractiveness, and the engagement of potential candidates, as well as to assess the extent to which these dimensions influence application intent. Additionally, the study explores the impact of individual characteristics, such as proactivity, openness to experience, and career insight, on how these messages are interpreted. To address these objectives, a quantitative study with a between-subjects experimental design was conducted. An online questionnaire was used, in which 316 participants were randomly exposed to a simulated LinkedIn post attributed either to an employee or to a company's institutional page. Subsequently, they assessed perceived authenticity, employer brand attractiveness, engagement, and application intention, as well as individual moderators. Data analysis was performed using IBM SPSS Statistics and SmartPLS 4, employing the PLS-SEM approach. The results show that posts made by employees are perceived as more authentic, while institutional posts generate greater employer brand attractiveness. It was also found that attractiveness plays an important role in the intention to apply, while perceived authenticity does not have a significant direct effect. Openness to experience enhances the positive effect of employee communication on perceived authenticity, while the moderating effects of proactivity and career insight were not significant. It can be concluded that employee communication can reinforce the authenticity of the employer brand, but the company's ability to present itself as an attractive employer continues to play a decisive role in the intention to apply.

Keywords: employer branding; employee influencers; perceived authenticity; engagement; application intention.

DECLARAÇÃO

Durante a realização deste trabalho, a autora utilizou a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT (OpenAI), com o propósito de apoiar a organização de ideias, a revisão linguística, a resolução de questões de formatação do Microsoft Word, a criação das imagens utilizadas nos estímulos experimentais do questionário *online* e a compreensão dos procedimentos e na execução técnica das análises realizadas nos *softwares* SPSS e SmartPLS, auxiliando passo a passo na realização das respectivas operações estatísticas. Importa destacar que todas as decisões metodológicas, a seleção das técnicas de análise e a interpretação dos resultados foram verificadas e analisadas criticamente, tendo em consideração os autores e as orientações metodológicas referenciadas na bibliografia. Após o uso desta ferramenta, a autora reviu e editou o conteúdo conforme necessário e assume total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

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

EBBE - *Employee-Based Brand Equity*

EVP – *Employee Value Proposition* (Proposta de Valor ao Colaborador)

HTMT - Rácio *Heterotrait-Monotrait*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

RH – Recursos Humanos

SRMR - *Standardized Root Mean Square Residual* (Resíduo quadrático médio padronizado)

VIF - *Variance Inflation Factor* (Fator de inflação da variância)

ÍNDICE

RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	vii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização Teórica.....	1
1.2. Objetivos de Estudo.....	2
1.3. Relevância do Estudo	3
1.4. Estrutura da Dissertação	3
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. <i>Employer Branding</i>	4
2.1.1. <i>Employer Branding</i> nas organizações.....	5
2.1.2. O papel dos colaboradores na comunicação da marca empregadora	5
2.1.3. <i>Employee Influencers</i>	7
2.2. Fonte de Comunicação (Organização vs. Colaborador)	8
2.2.1. Autenticidade	9
2.2.2. Atratividade.....	11
2.2.3. <i>Engagement</i>	11
2.2.4. Intenção de Candidatura	12
2.3. Elementos Moderadores.....	13
2.3.1. Proatividade	13
2.3.2. Abertura à Experiência	14
2.3.3. <i>Career Insight</i>	14
3. MODELO CONCEPTUAL	15

4. METODOLOGIA.....	16
4.1. Tipo de Estudo	16
4.2. População e Amostra	17
4.3. Recolha de Dados	17
4.4. Questionário	18
4.5. Escalas de Medida.....	19
4.6. Tratamento e Análise Preliminar dos Dados	20
5. ANÁLISE DOS DADOS	20
5.1. Caracterização da Amostra	20
5.2. Perfil de Utilização das Redes Sociais	21
5.3. Verificação da Manipulação Experimental.....	21
5.4. Análise Descritiva dos Constructos	22
5.4.1. Análise Complementar das diferenças entre grupos.....	24
5.5. Análise do Modelo de Medida	25
5.6. Análise do Modelo Estrutural.....	27
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
7. CONCLUSÃO.....	33
7.1. Contributos Académicos	34
7.2. Contributos Práticos.....	34
8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS.....	41
Anexo A. Estímulos Experimentais.....	41
Anexo B. Questionário <i>Online</i>	42
Anexo C. Escalas	47

Anexo D. Caracterização Sociodemográfica e Comportamental da Amostra	51
Anexo E. Distribuição dos Participantes pelos Estímulos Experimentais	52
Anexo F. Análise Complementar - Variável Controlo	52
Anexo F. Novos Efeitos Diretos – Variável Controlo	52
Anexo G. Modelo de Medida	53
Anexo H. Rácio <i>Heterotrait-Monotrait</i> (HTMT)	54
Anexo I. Critério de Fornell-Larcker	54
Anexo J. Modelo Estrutural	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Modelo Conceptual</i>	16
-----------------	--------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 <i>Estatísticas descritivas das variáveis em estudo</i>	23
Tabela 2 <i>Matriz de correlações de Pearson</i>	23
Tabela 3 <i>Estatísticas descritivas e testes de diferenças entre grupos segundo a fonte de comunicação</i>	25
Tabela 4 <i>Resultados do teste de hipóteses</i>	28
Tabela 5 <i>Valores de VIF</i>	54
Tabela 6 <i>Valores de R^2</i>	55
Tabela 7 <i>Ajuste do modelo</i>	55
Tabela 8 <i>$Q^2_{predict}$</i>	55

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização Teórica

Num contexto empresarial cada vez mais digital e competitivo, o *employer branding* tem assumido um papel estratégico na atração e retenção de talento. As organizações distinguem-se crescentemente pela forma como são percecionadas enquanto locais de trabalho, e não apenas pelos produtos ou serviços que comercializam (Ghorbanzadeh et al., 2026).

A literatura demonstra de forma consistente que uma marca empregadora forte reforça a capacidade das organizações para atrair e reter talento, promovendo simultaneamente níveis mais elevados de compromisso entre os colaboradores, bem como a intenção de candidatura por parte de potenciais talentos (Choudhary & Joshi, 2025; Rodrigues & Sousa, 2025). Apesar dessa evidência, a diminuição da confiança na comunicação corporativa e a sobrecarga informacional nas redes sociais tendem a reduzir a credibilidade gerada por mensagens institucionais (Korzynski et al., 2020; Thelen, 2020). Em contraste, a comunicação de carácter pessoal (incluindo a produzida por colaboradores) é frequentemente valorizada pela autenticidade percebida e, por isso, tende a ser entendida como mais credível do que a comunicação corporativa (De Kerpel et al., 2025; Kapitan et al., 2022).

Simultaneamente, as redes sociais alteraram a forma como as organizações comunicam a sua identidade enquanto marca empregadora, tornando mais visíveis e acessíveis ao público externo as experiências profissionais partilhadas pelos colaboradores (Hesse et al., 2022; Smith et al., 2021). Por esse motivo, conteúdos produzidos e partilhados por indivíduos reais tendem a ser percecionados como mais genuínos e confiáveis do que a comunicação corporativa formal, reforçando o papel dos colaboradores como fontes relevantes de informação sobre a organização enquanto marca empregadora (De Kerpel et al., 2025; Kapitan et al., 2022; Liao & Chen, 2024).

Nos últimos tempos, a literatura tem vindo a descrever os colaboradores como *employee influencers*, reconhecendo que existem colaboradores que atuam neste papel, ao influenciar perceções externas sobre a organização enquanto marca empregadora (De Kerpel et al., 2025). A investigação em *influencer marketing* ajuda a enquadrar estes mecanismos, indicando que a autenticidade percebida é determinante para o

envolvimento e para a resposta do público em contexto digital (Kapitan et al., 2022; Liao & Chen, 2024).

É neste contexto que se torna central a ligação entre a área dos Recursos Humanos (RH) e o Marketing. Por um lado, as práticas internas de RH moldam a experiência e a identificação do colaborador, e por outro, essa experiência pode ser traduzida em sinais públicos – através do marketing e da comunicação - que influenciam a atratividade da marca empregadora. Neste contexto, os colaboradores deixam de ser apenas recetores do *branding* interno e passam a ser emissores ativos de mensagens institucionais em contexto digital. Esta lógica aproxima-se do conceito de *Employee-Based Brand Equity* (EBBE), evidenciando que os colaboradores podem contribuir para a criação de valor de marca através das suas ações e comunicações, sobretudo em ambientes digitais (Hesse et al., 2022; Smith et al., 2021).

Apesar de todos estes contributos, a literatura ainda se revela fragmentada. Existem lacunas na integração entre *employer branding*, comunicação dos colaboradores nas redes sociais e autenticidade percebida, sobretudo quando o foco recai no colaborador enquanto *employee influencer* e na forma como os sinais por si emitidos moldam a atratividade e a perceção externa da organização enquanto marca empregadora. Vários autores apontam explicitamente a necessidade de explorar novos contextos de influência, emissores não comerciais e resultados associados à marca empregadora (Kapitan et al., 2022; Korzynski et al., 2020; Liao & Chen, 2024; Smith et al., 2021).

1.2. Objetivos de Estudo

Tendo em consideração a contextualização teórica, a presente dissertação tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: “De que forma a comunicação dos colaboradores enquanto *employee influencers* nas redes sociais influencia a atratividade da marca empregadora?”. De maneira a dar resposta à questão, o objetivo do estudo é analisar o impacto da fonte de comunicação na intenção de candidatura, bem como compreender de que forma essa influência se processa através da autenticidade percebida, da atratividade e do *engagement* em contexto digital (redes sociais). Este estudo propõe e testa um modelo em que a atuação da fonte de comunicação influencia diretamente a autenticidade, a atratividade e o *engagement*, que por sua vez exercem uma influência positiva na intenção de candidatura. Adicionalmente, analisa-se

o papel do moderador da proatividade, da abertura à experiência e da *career insight*, nas relações propostas no modelo conceptual.

1.3. Relevância do Estudo

Do ponto de vista académico, este estudo contribui para a literatura ao integrar áreas tradicionalmente analisadas de forma independente, respondendo a lacunas identificadas em investigações recentes que defendem abordagens mais integradas entre os RH e o Marketing (De Kerpel et al., 2025; Smith et al., 2021). Ao aplicar o conceito de microinfluência digital ao contexto dos colaboradores, o estudo responde a sugestões explícitas de investigação futura, particularmente no que diz respeito à necessidade de analisar emissores de influência não comerciais e os mecanismos de autenticidade da comunicação em ambientes digitais (Kapitan et al., 2022; Liao & Chen, 2024; Richter et al., 2025). Adicionalmente, o estudo reforça a discussão sobre criação de valor de marca a partir do colaborador, articulando o conceito de *Employee-Based Brand Equity* (EBBE) com a marca empregadora e com a comunicação digital dos colaboradores (Hesse et al., 2022; Smith et al., 2021).

Do ponto de vista prático, o estudo oferece contributos relevantes ao apoiar o desenvolvimento de estratégias de *employer branding* mais credíveis e consistentes, sustentadas em comunicação realizada por colaboradores, e em programas de *employee advocacy* menos pragmáticos e mais orientados para a autenticidade, num contexto de crescente concorrência e transparência digital (Kapitan et al., 2022; Thelen, 2020). Em termos operacionais, pode apoiar decisões de RH na identificação de colaboradores com potencial para atuar como *employee influencers*, no desenho de programas de participação voluntária e protegida, na definição de suporte adequado como formação, orientação e apoio em situações de exposição negativa, e na promoção de critérios de equidade na sua implementação. Neste contexto, os RH assumem um papel central na criação de condições de suporte e reconhecimento, enquanto o Marketing assegura o enquadramento estratégico da marca empregadora (Choudhary & Joshi, 2025).

1.4. Estrutura da Dissertação

O presente TFM é composto por oito capítulos: 1) Introdução, 2) Revisão de Literatura, 3) Modelo Conceptual, 4) Metodologia, 5) Análise de Dados, 6) Discussão dos Resultados, 7) Conclusão, e por último 8) Limitações e Sugestões de Investigação Futura. No capítulo 1, é apresentada a contextualização teórica do tema, os objetivos do

estudo e questão de investigação, bem como a relevância académica e prática do estudo. O capítulo 2 é composto pela revisão de literatura, onde são abordados os tópicos centrais sobre o tema em análise, como o *Employer Branding*, *Employee Advocacy*, *Employee Influencer* e Autenticidade. No capítulo 3, é apresentado o modelo conceptual proposto e, no capítulo 4, é apresentada a metodologia de investigação, incluindo o tipo de estudo, os procedimentos de recolha de dados, o perfil da amostra, os instrumentos de medida e o tratamento dos dados. No capítulo 5, são analisados e interpretados os dados deste estudo. No capítulo 6, é realizada a discussão dos resultados. Por fim, no capítulo 7, são apresentadas as principais conclusões da investigação, as contribuições teóricas e práticas do estudo e, no capítulo 8, as limitações encontradas ao longo do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Employer Branding*

De acordo com Theurer et al. (2018), o conceito de *employer branding* tem sido desenvolvido como resposta estratégica à crescente competitividade dos mercados de trabalho e à necessidade das organizações se diferenciarem enquanto marcas empregadoras. A literatura distingue o *employer brand*, como a proposta e os atributos associados ao emprego numa determinada organização, do processo de *employer branding*, que é entendido como o conjunto de práticas estratégicas orientadas para construir e comunicar essa marca junto de públicos internos e externos (Theurer et al., 2018).

O conceito de *employer brand* (marca do empregador), foi introduzido por Ambler e Barrow (1996), que o definem como “(...) um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e associados à empresa empregadora”. O *employer brand* também pode ser definido como um conjunto de atributos de emprego oferecidos pela organização a atuais e potenciais colaboradores, que são atrativos e suficientemente únicos para distinguir um empregador dos seus concorrentes no mercado de trabalho (Theurer et al., 2018, p. 159).

Nesta perspetiva, o *employer branding* corresponde ao processo de construir e comunicar estrategicamente essa proposta de valor enquanto marca empregadora, junto de públicos internos e externos (Theurer et al., 2018).

2.1.1. *Employer Branding nas organizações*

Rodrigues e Sousa (2025) reforçam que a marca empregadora, ao consolidar atributos associados à organização enquanto local de trabalho, influencia a atratividade organizacional e a capacidade de atração e retenção de talentos, evidenciando a articulação entre práticas de gestão de pessoas e uma lógica de *branding*. Neste contexto, essas práticas devem ser compreendidas como as condições organizacionais que estruturam a experiência do colaborador e influenciam a natureza dos sinais emitidos para públicos externos (Fernandes et al., 2024). Em particular, práticas como a liderança e cultura organizacional, a comunicação interna, e o desenvolvimento e reconhecimento contribuem para criar um contexto em que a comunicação voluntária dos colaboradores se torna mais plausível e credível, aproximando-se da lógica de *employee advocacy* (Fernandes et al., 2024; Thelen, 2020). Este efeito pode ser explicado pelo facto de estas práticas reforçarem condições psicológicas e relacionais, como o apoio organizacional percebido, a justiça, a identificação e a segurança psicológica, que favorecem uma voz do colaborador mais genuína, sustentável e credível em contexto público (Men et al., 2024; Raj & Rehman, 2025).

Segundo Špoljarić e Tkalac Verčič (2022), a construção do *employer branding* não depende apenas de comunicação externa, visto que também é influenciada pela forma como a organização comunica com os seus colaboradores e pelo modo como estes se envolvem com a organização. Adicionalmente, Raj e Goute (2025) defendem que os processos de *internal branding* tendem a refletir-se nas atitudes e nas respostas dos colaboradores, sustentando que a força de uma marca empregadora está ancorada à experiência organizacional vivida, interpretada e partilhada no contexto social. Nessa perspetiva, Choudhary e Joshi (2025) evidenciam que as dimensões associadas ao *employer brand* estão positivamente relacionadas com a retenção de talento, sugerindo que a marca do empregador sustenta as perceções sobre os benefícios e as condições de trabalho que sustentam a permanência na organização.

2.1.2. *O papel dos colaboradores na comunicação da marca empregadora*

A investigação evidencia que o *employer branding* depende criticamente da coerência entre a promessa comunicada e a experiência efetivamente vivida pelos colaboradores, sendo as discrepâncias especialmente críticas para a satisfação e retenção (Wilden et al., 2010). Quando essa coerência falha, a discrepância tende a ser interpretada

como quebra do contrato psicológico, fragilizando a relação de troca e enfraquecendo atitudes e comportamentos positivos (Raj & Rehman, 2025). Este efeito pode intensificar-se quando diminuem percepções de justiça organizacional e de apoio organizacional percebido, reduzindo o compromisso e a predisposição para comportamentos voluntários favoráveis à organização, incluindo *employee advocacy* (Choudhary & Joshi, 2025; Raj & Rehman, 2025). Este ponto é consistente com as abordagens que tratam o *employer branding* como um processo duplo, de construção de imagem para o exterior e gestão de significado/experiência para o interior (Theurer et al., 2018).

No contexto atual, ganha particular importância a credibilidade das fontes que comunicam a organização enquanto empregadora. Wilden et al. (2010, p.65) mostram que fontes interpessoais são decisivas para reduzir o risco percebido e aumentar a credibilidade; de forma direta, “(...) os entrevistados viram as referências de colaboradores como a mais credível e confiável de todas as fontes de informação (...)”. Isto indica que a informação transmitida por colaboradores tende a reduzir a incerteza dos candidatos e a funcionar como um sinal de maior credibilidade do que a comunicação institucional.

Desta forma, verifica-se que se a marca empregadora for comunicada pelos colaboradores, e não apenas por canais oficiais, os potenciais candidatos tendem a interpretar esse conteúdo como um sinal mais credível e menos enviesado, reduzindo a assimetria de informação e reforçando a atratividade percebida da organização enquanto empregadora (Korzynski et al., 2020). Em particular, quando os colaboradores partilham conteúdos relacionados com a empresa nas suas redes sociais, podem atuar como porta-vozes e ampliar o alcance e o impacto da comunicação organizacional, contribuindo para a construção de reputação e para a atração de talento (Korzynski et al., 2020; Ma et al., 2025).

A comunicação da marca empregadora tende a organizar-se em torno de uma proposta de valor de emprego, isto é, do conjunto de benefícios, experienciais e promessas que a organização oferece a colaboradores e candidatos (Theurer et al., 2018; Minchington, 2006). A EVP (*employee value proposition*) pode integrar dimensões como as práticas de desenvolvimento e gestão de carreira, remuneração e benefícios, flexibilidade e equilíbrio vida-trabalho, cultura, liderança e propósito (Mohammadi & Mohammadian, 2025).

Neste sentido, a EVP não corresponde apenas a uma narrativa de comunicação, mas idealmente a um sistema de práticas e experiências efetivamente vivido no contexto organizacional. Quando essa proposta não se materializa internamente, a coerência entre a promessa comunicada e a experiência vivida tende a fragilizar-se, comprometendo a autenticidade da comunicação e dificultando que o colaborador atue como emissor credível da marca empregadora (Smith et al., 2021; Wilden et al., 2010).

2.1.3. *Employee Influencers*

A emergência dos *employee influencers* representa um ponto de convergência entre o *internal branding*, a *employee advocacy* e o marketing de influência, ao reconhecer que alguns colaboradores, pela sua presença e atividade nas redes sociais, desempenham um papel de influência na forma como públicos externos percebem a organização (Smith et al., 2021). Os *employee influencers* correspondem a uma forma mais visível da “voz do colaborador” nas redes sociais, na medida em que a influência não decorre apenas do ato de recomendar ou defender a organização, mas também da consistência comunicacional, da audiência e da interação gerada em torno do conteúdo (De Kerpel et al., 2025; Smith et al., 2021).

Esta lógica pode ser enquadrada pelo *Employee-Based Brand Equity* (EBBE), enquanto perspectiva que enfatiza o valor que os colaboradores geram para a marca através de comportamentos consistentes e de *brand endorsement* que são observados publicamente (King & Grace, 2009). No contexto digital, estes contributos tornam-se particularmente salientes porque as redes sociais tornam visíveis processos de cocriação de significado e de valor de marca através de publicações e interações (Hesse et al., 2022). Segundo Smith et al. (2021), os colaboradores com presença ativa nas redes sociais podem atuar como extensões da marca, cocriando e projetando valor simbólico para audiências externas, sendo esse valor gerado sobretudo através da capacidade de expressar rotinas, emoções e valores alinhados com a identidade organizacional, em contraste com formas mais declarativas de *brand endorsement* (Smith et al., 2021).

A atuação de *employee influencers* pode assumir configurações mais informais ou mais formais, em alguns casos a participação é predominantemente espontânea e autónoma, enquanto noutros pode ser enquadrada por programas e orientações de *advocacy* que fornecem conteúdos, regras e incentivos, aproximando a comunicação de uma lógica mais estratégica e planeada (De Kerpel et al., 2025; Schmidt & Baumgarth,

2018). Esta tensão entre autonomia e enquadramento é relevante porque o esforço organizacional para coordenar “múltiplas vozes” pode comprometer a credibilidade do emissor quando a comunicação é percebida como demasiado guiada, ensaiada ou controlada (Schmeltz & Kjeldsen, 2019). Nesta perspetiva, surgem preocupações de *governance*, incluindo limites de confidencialidade e gestão do risco comunicacional, que devem ser entendidas como parte do equilíbrio entre a consistência de marca e a preservação de uma voz do colaborador percebida como genuína (Schmeltz & Kjeldsen, 2019; Schmidt & Baumgarth, 2018).

Contudo, a eficácia dos *employee influencers* depende também de como a mensagem é construída e difundida. De Kerpel et al. (2025) conceptualizam a *employee advocacy* nas redes sociais como um processo em duas etapas: a publicação pelo colaborador e interação do público, mostrando que o sucesso depende simultaneamente de fatores ligados à decisão do colaborador (como a motivação e a autonomia) e de fatores ligados à resposta do público e à dinâmica da plataforma. Assim, a literatura sugere que os *employee influencers* representam uma forma contemporânea de *advocacy*, cuja eficácia assenta na credibilidade e autenticidade percebidas, bem como nas condições de difusão e interação proporcionadas pelas plataformas (De Kerpel et al., 2025; Kapitan et al., 2022; Smith et al., 2021).

2.2. Fonte de Comunicação (Organização vs. Colaborador)

Segundo Wilden et al. (2010), o processo de escolha de um empregador envolve a assimetria de informação e a avaliação de sinais, sendo por isso decisivo que a organização comunique de forma clara, consistente e credível os valores e as condições associados ao trabalho. Os autores mostram ainda que a consistência dos sinais reduz a confusão e os custos de informação, reforça a credibilidade e, dessa forma, favorece a atratividade do empregador.

No contexto digital, importa distinguir os canais institucionais controlados pela organização (como o *website* institucional) dos ambientes de redes sociais, onde a comunicação se torna mais visível e sujeita à dinâmica de publicação e interação própria das plataformas (De Kerpel et al., 2025). Esta distinção é particularmente relevante para o *employer branding* porque, perante condições de assimetria de informação, diferentes canais funcionam como sinais com níveis distintos de controlo percebido, influenciando avaliações de credibilidade e atratividade (Wilden et al., 2010). Neste

sentido, enquanto o *website* institucional pode ser interpretado como uma comunicação “oficial” e deliberadamente gerida, as redes sociais tornam mais evidente a coexistência de múltiplas vozes e a cocriação de significado em torno do empregador, incluindo através de conteúdos de colaboradores, aproximando-se de uma lógica de *earned media* (Hesse et al., 2022).

Segundo a Teoria da Sinalização de Spence (1973), em contextos de incerteza e assimetria de informação, os indivíduos recorrem a sinais observáveis para inferir características que não conseguem avaliar diretamente. No contexto do *employer branding*, esta perspetiva ajuda a compreender como a comunicação organizacional pode funcionar como um sinal sobre a cultura, os valores e o ambiente de trabalho da organização. Neste sentido, Ghorbanzadeh et al. (2026) mostram que a presença nas redes sociais pode transmitir sinais relevantes para os potenciais candidatos e que, quando esses sinais são percecionados como credíveis e alinhados com as suas preferências, tendem a reforçar a atratividade do empregador e a adequação pessoa-organização. Esta lógica também se verifica em redes sociais profissionais, como o LinkedIn, onde tanto o conteúdo institucional publicado pela organização como o conteúdo partilhado por colaboradores se associam a perceções mais favoráveis da marca empregadora, por funcionarem como sinais sobre como é trabalhar na organização (Joglekar & Tan, 2022). Assim, a articulação entre comunicação institucional e iniciativas de *employee advocacy* torna-se particularmente relevante no contexto do *employer branding* digital.

As fontes de comunicação podem ter impacto na forma como a marca empregadora é percecionada, porque diferentes emissores funcionam como sinais distintos na avaliação do empregador (Wilden et al., 2010), sobretudo em ambientes digitais marcados pela presença de múltiplas vozes (De Kerpel et al., 2025). Com base nesta discussão, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A fonte de comunicação tem impacto na intenção de candidatura, sendo esse impacto mais positivo quando a comunicação é realizada pelo colaborador.

2.2.1. Autenticidade

A autenticidade tem sido amplamente reconhecida como um mecanismo central na credibilidade e na eficácia de comunicações digitais. No presente estudo, este enquadramento é especialmente relevante em ambientes digitais, nos quais a autenticidade é sobretudo considerada ao nível do emissor e se expressa como

autenticidade percebida (Kapitan et al., 2022). Neste contexto, a autenticidade é analisada enquanto percepção do público sobre a comunicação da marca empregadora nas redes sociais, uma vez que os recetores avaliam sinais comunicacionais e inferências de motivação subjacentes à mensagem, o que condiciona a credibilidade atribuída ao comunicador (Kapitan et al., 2022; Liao & Chen, 2024;).

No marketing de influência, Kapitan et al. (2022) defendem que a autenticidade percebida do emissor resulta das inferências que os consumidores fazem sobre a motivação: quando a mensagem é interpretada como intrinsecamente motivada, a autenticidade aumenta; quando é interpretada como orientada por interesses extrínsecos, a autenticidade diminui. Esta dinâmica pode ser compreendida através da Teoria da Atribuição, uma vez que os indivíduos procuram atribuir causas aos comportamentos observados, distinguindo entre convicção pessoal e pressão externa (Kapitan & Silvera, 2016). Neste sentido, a autenticidade funciona como um mecanismo de eficácia comunicacional, porque os emissores percebidos como autónomos e autodeterminados tendem a ser avaliados como mais credíveis (Kapitan et al., 2022). Já no contexto das redes sociais, a comunicação realizada por colaboradores tende a ser percebida como mais autêntica, uma vez que é interpretada como mais credível e menos controlada pela empresa (De Kerpel et al., 2025; Kapitan et al., 2022).

Liao e Chen (2024) mostram ainda que a autenticidade pode manifestar-se através de estratégias de transparência (como a divulgação clara de patrocínios e mensagens bilaterais) e de expressão genuína de paixão. No contexto do presente estudo, este mecanismo é particularmente relevante visto que a comunicação mediada por colaboradores pode perder credibilidade quando o *endorsement* é percebido como demasiado treinado, controlado ou oportunista, o que reforça a necessidade de preservar autonomia e autenticidade na voz do colaborador (Schmeltz & Kjeldsen, 2019).

Apesar da literatura reconhecer diferentes manifestações da autenticidade, neste contexto a autenticidade percebida é tratada como uma avaliação global do público, baseada em inferências sobre a motivação e a genuinidade do emissor (Kapitan et al., 2022). Assim, a autenticidade é operacionalizada como um construto unidimensional (Kapitan et al., 2022; Liao & Chen, 2024). Com base nesta discussão, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A fonte de comunicação tem impacto na autenticidade percebida na comunicação da marca empregadora, sendo esse impacto mais positivo quando a comunicação é realizada pelo colaborador.

2.2.2. Atratividade

A atratividade da marca empregadora refere-se à avaliação favorável que os potenciais candidatos fazem da organização enquanto local de trabalho, sendo influenciada pelos sinais que lhes permitem inferir o valor e o apelo da organização enquanto marca empregadora (Ghorbanzadeh et al., 2026; Wilden et al., 2010).

No âmbito do *employer branding*, a clareza, consistência e credibilidade da comunicação contribuem para reduzir a assimetria de informação e favorecer avaliações mais positivas do empregador (Wilden et al., 2010). Ghorbanzadeh et al. (2026) mostram que características percebidas da comunicação nas redes sociais, nomeadamente a presença social e a informatividade, influenciam positivamente a atratividade da marca empregadora. Deste modo, quando os conteúdos publicados são percebidos como relevantes, credíveis e alinhados com as preferências dos candidatos, tendem a reforçar a avaliação favorável da organização enquanto local de trabalho (Ghorbanzadeh et al., 2026; Wilden et al., 2010). Nesse sentido, os conteúdos partilhados pelos colaboradores podem constituir sinais mais próximos da realidade organizacional, influenciando a avaliação dos potenciais candidatos, relativamente à marca empregadora (Wilden et al., 2010). Com base nesta discussão, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: A fonte de comunicação tem impacto na atratividade da marca empregadora, sendo esse impacto mais positivo quando a comunicação é realizada pelo colaborador.

2.2.3. Engagement

No contexto do marketing digital, o *engagement* pode ser entendido como uma resposta dos utilizadores ao conteúdo publicado nas redes sociais, expressa através de interações como *likes*, comentários e partilhas (Liadeli et al., 2023).

Hollebeek et al. (2014), conceptualizam o *engagement* como um constructo multidimensional composto pelas seguintes dimensões: cognitiva, emocional e comportamental. De forma complementar, Liao e Chen (2024) definem o digital *engagement* como o nível de energia, esforço e tempo que os consumidores dedicam ao conteúdo digital durante ou em relação às interações do consumidor-marca nas redes

sociais. No presente estudo, o *engagement* é entendido como o envolvimento do público com a comunicação da marca empregadora nas redes sociais.

A literatura de marketing mostra que o conteúdo publicado pela marca nas redes sociais pode gerar *outcomes* relevantes de *engagement*, embora a sua eficácia dependa do tipo de conteúdo e do objetivo comunicacional (Liadeli et al., 2023). Em particular, os autores mostram que conteúdos mais emocionais tendem a ser mais eficazes para estimular *social media engagement* do que conteúdos meramente funcionais ou orientados para promoções.

No contexto deste estudo, esta variável torna-se especialmente relevante quando se considera a comunicação mediada por colaboradores, uma vez que o conteúdo publicado por colaboradores nas suas próprias redes pode gerar ressonância e interação junto dos utilizadores (De Kerpel et al., 2025). Os autores também mostram que o impacto da *advocacy* dos colaboradores pode ser observado através de indicadores comportamentais como cliques e reações em plataformas como o LinkedIn. Além disso, Richter et al. (2025) mostram que narrativas pessoais e *storytelling* reforçam o envolvimento e a retenção da audiência, sugerindo que o *engagement* depende não apenas da presença da mensagem, mas também da forma como ela é construída e experienciada pelo público. Com base nesta discussão, propõe-se a seguinte hipótese:

H4: A fonte de comunicação tem impacto no *engagement* com a comunicação da marca empregadora nas redes sociais, sendo esse impacto mais positivo quando a comunicação é realizada pelo colaborador.

2.2.4. *Intenção de Candidatura*

A intenção de candidatura corresponde à predisposição dos potenciais candidatos para se candidatarem a uma organização, constituindo um *outcome* central no contexto do *employer branding* digital. Em situações de incerteza, essa intenção é influenciada pelos sinais que os indivíduos recolhem e interpretam sobre o empregador, nomeadamente através da comunicação veiculada nas redes sociais (Ghorbanzadeh et al., 2026). Neste estudo, a intenção de candidatura é entendida como a resposta final dos potenciais candidatos à comunicação da marca empregadora nas redes sociais. A literatura sugere que a autenticidade percebida influencia positivamente as atitudes dos indivíduos perante organizações e marcas, ou seja, quando a comunicação é percebida como genuína, sincera e coerente, tende a aumentar a credibilidade da mensagem e a

confiança na organização, favorecendo avaliações mais positivas enquanto potencial empregadora (Kapitan et al., 2022; Song et al., 2024).

Por sua vez, a atratividade da marca empregadora constitui um dos antecedentes mais consistentes da intenção de candidatura, uma vez que as organizações percebidas como locais desejáveis para trabalhar tendem a despertar maior interesse entre potenciais candidatos (Ghorbanzadeh et al., 2026). Adicionalmente, níveis mais elevados de *engagement* com a comunicação da marca empregadora refletem um maior envolvimento cognitivo e emocional com os conteúdos da organização, contribuindo para respostas mais favoráveis e para uma maior intenção de candidatura (Liadeli et al., 2023; Liao & Chen, 2024). Com base nesta discussão, propõem-se as seguintes hipóteses:

H5: A autenticidade percebida da comunicação da marca empregadora tem um impacto positivo na intenção de candidatura.

H6: A atratividade da marca empregadora tem um impacto positivo na intenção de candidatura.

H7: O *engagement* com a comunicação da marca empregadora nas redes sociais tem um impacto positivo na intenção de candidatura.

2.3. Elementos Moderadores

No presente estudo, os elementos moderadores são entendidos como características individuais que podem alterar a intensidade da relação entre a fonte de comunicação e os mecanismos centrais do modelo, nomeadamente a autenticidade, a atratividade e o *engagement* (Hair et al., 2022). Assim, são considerados três moderadores: proatividade, abertura à experiência e *career insight*.

2.3.1. Proatividade

A proatividade corresponde a uma orientação comportamental caracterizada por antecipação, iniciativa e ação orientada para objetivos, através da qual o indivíduo procura influenciar ativamente o seu contexto de atuação (Luqman et al., 2023). No contexto digital, os autores mostram que a proatividade no uso de plataformas sociais organizacionais pode traduzir-se em comportamentos ativos com consequências sociais e relacionais observáveis. Esta variável é relevante porque a comunicação partilhada por colaboradores nas redes sociais pode gerar diferentes níveis de *engagement* consoante a postura mais ou menos ativa do emissor (Luqman et al., 2023). Assim, os autores consideram que níveis mais elevados de proatividade podem reforçar a sensibilidade ao

conteúdo e predisposição para interagir, potenciando o impacto da fonte de comunicação sobre o *engagement* (Luqman et al., 2023). Com base nesta discussão, propõe-se a seguinte hipótese:

H8: A proatividade modera a relação entre a fonte de comunicação e o *engagement*. Quanto mais forte a proatividade, mais forte será o efeito positivo da comunicação realizada pelo colaborador.

2.3.2. Abertura à Experiência

A abertura à experiência está relacionada a aspetos como a curiosidade, a imaginação, a flexibilidade cognitiva e a receptividade a novas ideias e perspetivas, sendo associada ao interesse por novas experiências, ideias e formas de pensar (Donnellan et al., 2006; Jiang, 2024; Madrid et al., 2014). A literatura sugere que este traço pode funcionar como uma característica moderadora, influenciando a forma como os indivíduos respondem a estímulos contextuais. Jiang (2024) mostra que a abertura à experiência altera a intensidade com que experiências contextuais se traduzem em intenções comportamentais futuras, enquanto Madrid et al. (2014) evidenciam que indivíduos mais abertos tendem a responder de forma mais favorável a contextos marcados pela novidade, criatividade e mudança. Neste sentido, no presente estudo, é plausível admitir que a abertura à experiência influencie a forma como os potenciais candidatos interpretam a comunicação da marca empregadora nas redes sociais, particularmente quando esta é realizada por colaboradores. Com base nesta discussão, propõe-se a seguinte hipótese:

H9: A abertura à experiência modera a relação entre a fonte de comunicação e a autenticidade. Quanto mais forte a abertura à experiência, mais forte será o efeito positivo da comunicação realizada pelo colaborador.

2.3.3. Career Insight

A motivação para a carreira tem sido conceptualizada como um construto multidimensional interno ao indivíduo, que se reflete nas suas atitudes, decisões e comportamentos, face ao seu percurso profissional (London & Noe, 1997). Entre as suas dimensões, a *career insight* refere-se à capacidade do indivíduo ser realista sobre si mesmo (em termos de pontos fortes e fracos) e sobre a sua carreira, de forma a utilizar essas percepções na definição de objetivos profissionais e no estabelecimento de metas e objetivos claros (London & Noe, 1997). Desta forma, a *career insight* pode ser entendida

como uma característica individual que influencia a forma como os potenciais candidatos interpretam a comunicação da marca empregadora nas redes sociais, uma vez que indivíduos com uma maior visão de carreira poderão estar mais atentos aos sinais transmitidos pela fonte de comunicação (Ghorbanzadeh et al., 2026). Assim sendo, a comunicação realizada por um colaborador poderá ser particularmente valorizada, por ser percebida como uma fonte mais útil e credível para avaliar a adequação da organização enquanto potencial empregador (Hesse et al., 2022). Esta interpretação é coerente com Pas et al. (2014, p.183), que descrevem a *career insight* como a definição de objetivos de carreira claros e ao desenvolvimento de estratégias para os alcançar. Com base nesta discussão, propõe-se a seguinte hipótese:

H10: A *career insight* modera a relação entre a fonte de comunicação e a atratividade. Quanto mais forte a *career insight*, mais forte será o efeito positivo da comunicação realizada pelo colaborador.

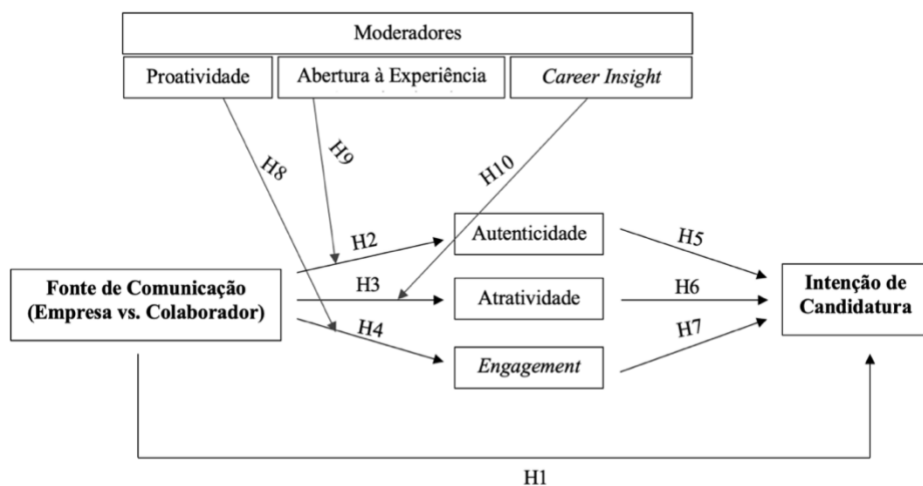
3. MODELO CONCEPTUAL

O modelo conceptual proposto (Figura 1) integra contributos da literatura de *employer branding*, *employee advocacy* e *employee-generated content*, assumindo a fonte de comunicação como a variável central na forma como a comunicação da marca empregadora é interpretada nas redes sociais. Parte-se da premissa de que a comunicação realizada por colaboradores pode constituir um sinal distinto da comunicação corporativa, por tender a ser percebida como menos controlada pela organização e, por isso, potencialmente mais credível, próxima e genuína (De Kerpel et al., 2025; Hesse et al., 2022; Korzynski et al., 2020; Smith et al., 2021). Neste enquadramento, propõe-se que a fonte de comunicação influencia diretamente a autenticidade percebida, a atratividade da marca empregadora e o *engagement* com a comunicação e a intenção de candidatura. Adicionalmente, considera-se que a autenticidade, a atratividade e o *engagement* contribuem para explicar a intenção de candidatura dos potenciais candidatos, à comunicação da marca empregadora nas redes sociais (Ghorbanzadeh et al., 2026; Kapitan et al., 2022; Liadeli et al., 2023; Liao e Chen, 2024). Por fim, o modelo incorpora três efeitos moderadores: a proatividade na relação entre fonte de comunicação e *engagement*, a abertura à experiência na relação entre fonte de comunicação e autenticidade, e o *career insight* - entendido, no presente estudo, como uma dimensão da motivação para a carreira - na relação entre fonte de comunicação e atratividade. Estas

variáveis são incluídas por reforçarem ou atenuarem a forma como a comunicação da marca empregadora é interpretada pelos candidatos em contexto digital, em função das suas disposições individuais e da forma como respondem a estímulos comunicacionais, novidade e oportunidades de carreira (Donnellan et al., 2006; Jiang, 2024; Madrid et al., 2014).

Figura 1

Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Estudo

Tendo em conta a natureza da questão de investigação e os objetivos definidos, a presente investigação adota uma metodologia quantitativa mono-método, recorrendo a um questionário autoadministrado *online* como única técnica de recolha de dados (Saunders et al., 2019). A opção por uma abordagem quantitativa justifica-se pela intenção de testar relações entre variáveis definidas com base na literatura, através de procedimentos estatísticos estruturados. O estudo integra uma componente experimental, na medida em que os participantes são expostos a diferentes estímulos e distribuídos aleatoriamente pelas condições experimentais. De acordo com Viglia et al. (2021), um desenho experimental implica a manipulação da variável independente, a existência de diferentes condições e a medição das variáveis dependentes após a manipulação. No presente estudo, a variável independente corresponde à fonte de comunicação, distinguindo entre uma publicação de LinkedIn atribuída a um colaborador e uma publicação atribuída à página oficial da empresa. Assim, segundo Saunders et al. (2019),

a investigação assume uma natureza explanatória, procurando analisar relações de causa e efeito entre a fonte de comunicação e as respostas dos participantes em termos de autenticidade, atratividade e *engagement*. A abordagem segue uma lógica dedutiva, partindo da revisão da literatura para a formulação e posterior teste empírico das hipóteses (Saunders et al., 2019). Em termos filosóficos, o estudo enquadra-se numa perspetiva positivista, e, quanto ao horizonte temporal, trata-se de um estudo *cross-sectional*, uma vez que os dados são recolhidos num único momento no tempo (Saunders et al., 2019).

4.2. População e Amostra

A população-alvo do presente estudo é constituída por indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, de nacionalidade portuguesa, utilizadores de redes sociais e com capacidade para avaliar as organizações enquanto potenciais empregadoras. Esta definição está alinhada com a questão de investigação e com os objetivos do estudo, uma vez que se pretende analisar a forma como diferentes fontes de comunicação da marca empregadora influenciam perceções de públicos externos em contexto digital (Saunders et al., 2019). Para a constituição da amostra, recorreu-se a uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, complementada por bola de neve, através da partilha do questionário em canais digitais. Segundo Saunders et al. (2019), esta opção é metodologicamente adequada em estudos *online* com acesso limitado à população total, desde que as respetivas limitações sejam reconhecidas. Embora este tipo de amostragem não permita generalizar os resultados em termos estatísticos, possibilita o acesso a um conjunto diversificado de participantes, adequado ao desenho experimental do estudo. Viglia et al. (2021) sublinham, aliás, que em investigação experimental a robustez interna depende sobretudo da comparabilidade entre grupos e da randomização entre condições.

4.3. Recolha de Dados

Numa primeira fase, recorreu-se à recolha de dados secundários, com base em artigos científicos e literatura metodológica, com o objetivo de sustentar o enquadramento teórico, definir o problema de investigação e formular o modelo conceptual e as hipóteses do estudo. Numa segunda fase, procedeu-se à recolha de dados primários através de um questionário autoadministrado *online*, através do *software* Qualtrics XM. O questionário foi partilhado via *online* através da divulgação nas redes sociais – Facebook, WhatsApp, Instagram (Saunders et al., 2019). O procedimento de recolha integrou a componente experimental no próprio questionário, sendo cada participante exposto aleatoriamente a

uma única condição experimental, através da visualização de um estímulo em formato de publicação de LinkedIn. Esta opção está alinhada com os princípios de um desenho experimental entre sujeitos, no qual cada participante deve contactar apenas com uma condição, reduzindo efeitos de comparação direta e potenciais enviesamentos (Viglia et al., 2021). A aplicação do estudo em ambiente *online* justifica-se pela facilidade de implementação e pela adequação ao contexto digital em análise. Neste sentido, os estímulos foram construídos em formato de *mockup* de LinkedIn, procurando reproduzir uma situação credível de contacto com conteúdos de *employer branding*, assegurando simultaneamente clareza na manipulação e realismo do cenário apresentado (Malodia et al., 2023; Viglia et al., 2021).

4.4. Questionário

Para o desenvolvimento dos estímulos do questionário foram seleccionadas três organizações de setor de atividade distintos e que apresentam diferentes níveis de reconhecimento e notoriedade no mercado de trabalho: Deloitte (consultoria), Galp (energias) e Neyond (tecnologia). A escolha destas organizações deve-se ao facto de estarem presentes no *Career Forum* do ISEG, o que permite utilizar empregadores reais e relevantes para o público-alvo. Para cada organização foram criadas duas versões da publicação, uma atribuída à página oficial da empresa e outra ao perfil de um colaborador, o que resultou no total de seis estímulos experimentais, que se encontra disponível para consulta no Anexo A. As imagens utilizadas foram desenvolvidas com recurso à aplicação ChatGPT (OpenAI), com o seguinte *prompt*: cria uma imagem com o *mockup* real de um *post* no LinkedIn, com a empresa (nome da empresa) e com o tema de publicação, o texto da publicação da empresa deve ter uma linguagem formal (e o do colaborador menos formal).

O questionário foi desenvolvido e estruturado em diferentes blocos de acordo com os objetivos de investigação. O primeiro bloco apresentava questões de triagem inicial destinadas a verificar a elegibilidade e consentimento dos participantes. O segundo bloco estava destinado a perceber se o participante estava aberto a novas oportunidades, qual a rede social que mais utiliza, com que frequência utiliza o LinkedIn e se costuma visualizar conteúdos publicados por colaboradores. Posteriormente, do terceiro ao oitavo bloco, estava a randomização dos seis estímulos experimentais, pelo que os participantes visualizavam apenas um deles, e após a visualização tinham de responder às questões de

attention e *manipulation checks* e as escalas de medida correspondentes aos constructos do modelo conceptual. Por fim, o nono bloco diz respeito aos dados sociodemográficos dos participantes, onde respondiam ao género, idade, maior grau de habilitação concluído, situação profissional atual, rendimento mensal líquido do agregado familiar e área de residência.

Antes da aplicação final, foi realizado um pré-teste inicial junto de 10 participantes e com base no feedback recebido, foi reforçada a distinção entre as escalas a serem respondidas com base na publicação e as escalas relativas às características do indivíduo, o que melhorou a clareza do questionário que se encontra disponível para consulta no Anexo B. A recolha de dados decorreu entre os dias 3 e 19 de maio de 2026.

4.5. Escalas de Medida

Para medir os constructos do presente estudo, foram utilizadas e adaptadas escalas previamente testadas e validadas na literatura. A autenticidade foi avaliada com base numa escala de seis itens adaptada de Lee e Chung (2025), originalmente aplicada à autenticidade percebida do *influencer* em contextos de comunicação socialmente responsável. A atratividade foi medida através de cinco itens adaptados de Berthon et al. (2005), centrados na perceção da organização enquanto empregadora atrativa. O *engagement* foi medido com recurso à escala completa de Hollebeek et al. (2014), composta por dez itens distribuídos pelas seguintes dimensões: *cognitive processing*, *affection* e *activation*. A proatividade foi avaliada com base na escala completa de Luqman et al. (2023), composta por dez itens distribuídos pelas dimensões de *affiliative proactive behavior* e *challenging proactive behavior*. A motivação para a carreira foi operacionalizada através da dimensão *career insight*, composta por cinco itens, com base em London e Noe (1997), e a abertura à experiência foi medida com base em quatro itens adaptados de Donnellan et al. (2006). Por sua vez, a intenção de candidatura foi avaliada com base em quatro itens adaptados de Ghorbanzadeh et al. (2026). Todos os itens foram medidos através de uma escala de concordância do tipo Likert de sete pontos, variando entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente). As escalas foram traduzidas e adaptadas ao contexto da presente investigação, procurando preservar o significado dos itens originais e ajustando o seu referente ao contexto dos *employee influencers* e da marca empregadora. As escalas de medida podem ser consultadas no Anexo C.

4.6. Tratamento e Análise Preliminar dos Dados

Inicialmente, recorreu-se ao *software* IBM SPSS Statistics para realizar a limpeza dos dados, uma vez que de 442 respostas, apenas 316 foram consideradas válidas pelo facto das restantes se apresentarem incompletas. De seguida, procedeu-se à codificação de variáveis. A variável fonte de comunicação foi operacionalizada como uma variável *dummy*, sendo codificada como 0 para a comunicação proveniente da empresa e em 1 para a comunicação proveniente dos colaboradores. Adicionalmente, as variáveis relativas aos estímulos foram codificadas da seguinte maneira: 1=Deloitte_Empresa; 2=Deloitte_Colaboradores; 3=Galp_Empresa; 4=Galp_Colaboradores; 5=Neyond_Empresa; 6=Neyond_Colaboradores.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, foi realizada em duas fases e através dos *softwares* IBM SPSS Statistics e SmartPLS 4. Numa primeira fase, o IBM SPSS Statistics foi utilizado para o tratamento dos dados, permitindo a análise e caracterização sociodemográfica e comportamental da amostra através de estatísticas descritivas e correlações, bem como a análise das respostas às questões iniciais de triagem e *attention e manipulation checks*.

Já numa segunda fase, recorreu-se ao Smart-PLS 4 para realizar a análise de Modelagem de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais, recorrendo à abordagem PLS-SEM. De acordo com Hair et al. (2022), o PLS-SEM é particularmente indicado para analisar modelos complexos e maximizar a capacidade explicativa do modelo. Nesse sentido, esta técnica foi utilizada por se adequar à análise de modelos com múltiplos construtos e indicadores, o que permite avaliar a qualidade das medidas e das relações entre as variáveis em estudo.

5.1. Caracterização da Amostra

No seguimento da aplicação do questionário *online*, foram recolhidas 442 respostas, mas apenas 316 participantes concluíram integralmente o questionário, o que corresponde a uma taxa de conclusão de 71,5%. De acordo com as recomendações metodológicas de Hair et al. (2022) para estudos quantitativos, apenas os questionários integralmente preenchidos foram considerados nas análises, resultando numa amostra final de 316 participantes. Relativamente ao género, verificou-se uma maior representação de participantes do sexo feminino (57,6%; n = 182), comparativamente aos participantes do sexo masculino que representaram 42,4% da amostra (n = 134).

A idade dos participantes variou entre os 18 e os 76 anos, apresentando uma média de 33,79 anos (DP = 12,95). A faixa etária predominante foi a dos participantes com idade igual ou inferior a 24 anos (36,7%; n = 116), seguindo-se os participantes com idade igual ou superior a 45 anos (23,4%; n = 74). Quanto às habilitações académicas, verificou-se que a maioria dos participantes possuía licenciatura (48,7%; n = 154), seguindo-se o ensino secundário (25,7%; n = 81) e mestrado (18,7%; n = 59).

No que concerne à situação profissional, a maioria dos participantes encontrava-se empregada (60,8%; n = 192), sendo que 21,2% (n = 67) conciliavam a atividade profissional com os estudos. Quanto ao rendimento mensal líquido do agregado familiar, os escalões mais frequentes corresponderam aos rendimentos até 1.500€ (33,2%; n = 105) e entre 1.501€ e 2.500€ (31,3%; n = 99). Em termos geográficos, verificou-se uma predominância de residentes na Área Metropolitana de Lisboa (77,2%; n = 244), seguindo-se as regiões Centro (9,2%; n = 29) e Norte (7,3%; n = 23). O Anexo D contempla todas estas informações.

5.2. Perfil de Utilização das Redes Sociais

A análise do perfil digital dos participantes demonstrou que 52,2% (n = 165) se encontravam à procura de emprego ou disponíveis para novas oportunidades profissionais, enquanto 47,8% (n = 151) indicaram não se encontrar nessa situação. Relativamente às redes sociais, o Instagram destacou-se como a plataforma mais utilizada pelos participantes (55,4%; n = 175), seguido do LinkedIn (18,4%; n = 58), TikTok (14,2%; n = 45) e Facebook (12,0%; n = 38). No que diz respeito à utilização do LinkedIn, 34,8% dos participantes afirmaram utilizar a plataforma frequentemente, enquanto 27,5% indicam utilizá-la ocasionalmente, e apenas 19,7% indicaram nunca utilizar esta rede social. Por fim, observou-se que 71,2% dos participantes afirmaram visualizar conteúdos publicados por colaboradores sobre as empresas onde trabalham, evidenciando uma elevada exposição a conteúdos associados ao *employer branding* desenvolvido pelos próprios colaboradores (Anexo D).

5.3. Verificação da Manipulação Experimental

Com o objetivo de verificar a eficácia da manipulação experimental, foram incluídas questões acerca da autoria da publicação e o tom do conteúdo. Os resultados indicaram que 51,4% dos participantes classificaram o tom da mensagem como mais pessoal e informal, 44,2% consideraram o tom mais institucional e formal, enquanto 4,3%

indicou não ter a certeza. Estes dados sugerem que, embora os participantes tenham conseguido identificar os diferentes estilos de comunicação, a distinção entre os estímulos não foi tão clara como o esperado. O que poderá indicar que as publicações atribuídas aos colaboradores apresentavam um texto mais corporativo, enquanto as publicações das empresas foram percebidas como relativamente mais humanizadas.

Nesse sentido, de forma a analisar o impacto desta situação, foi realizada uma análise complementar utilizando a percepção de institucionalidade como variável de controlo do modelo. Os resultados demonstraram que os coeficientes estruturais se mantiveram substancialmente inalterados, em termos de significância e efeitos diretos, o que demonstra que as conclusões do estudo não são explicadas pelas diferenças individuais na interpretação do tom dos estímulos (Anexo E e F).

5.4. Análise Descritiva dos Constructos

Antes da análise descritiva, avaliou-se a consistência interna das escalas através do Alfa de Cronbach no SPSS, tendo todos os constructos incluídos no modelo conceptual apresentado valores superiores ao recomendado de 0,70 por Hair et al. (2022), o que evidencia níveis adequados de fiabilidade. A Tabela 1 apresenta os valores de Alfa de Cronbach, as médias e os desvios-padrão das variáveis em estudo. De um modo geral, os resultados apresentaram níveis relativamente elevados nas variáveis analisadas. Nos constructos individuais, a proatividade apresentou a média mais elevada ($M = 5,73$; $DP = 0,85$), seguida da *career insight* ($M = 5,51$; $DP = 1,15$) e da abertura à experiência ($M = 5,39$; $DP = 1,21$). Estes valores sugerem que a amostra é caracterizada por indivíduos tendencialmente proativos, motivados para o desenvolvimento da sua carreira e recetivos a novas experiências.

Relativamente às variáveis centrais do modelo, a atratividade da marca empregadora apresentou uma média de 5,20 ($DP = 1,05$), sendo considerado o constructo mais bem avaliado neste grupo de variáveis, enquanto a intenção de candidatura registou uma média de 4,76 ($DP = 1,26$), indicando que os participantes tiveram uma predisposição moderada para avaliar uma possível candidatura à empresa apresentada.

A autenticidade percebida apresentou uma média de 4,55 ($DP = 1,58$), o que revela uma avaliação moderadamente positiva dos conteúdos visualizados pelos participantes. O *engagement* apresentou a média mais baixa entre os constructos analisados ($M = 4,41$;

DP = 1,29), sugerindo que os participantes tiveram níveis moderados de envolvimento com as publicações apresentadas no contexto experimental.

Tabela 1 Estatísticas descritivas das variáveis em estudo

Variável	α de Cronbach	Média	DP
Autenticidade	0,930	4,55	1,58
Proatividade	0,893	5,73	0,85
Atratividade	0,875	5,20	1,05
<i>Engagement</i>	0,940	4,41	1,29
Intenção de candidatura	0,849	4,76	1,26
<i>Career Insight</i>	0,917	5,51	1,15
Abertura à experiência	0,873	5,39	1,21

Nota. N = 316; DP = Desvio-padrão

A análise das correlações revelou que a fonte de comunicação apresentou uma correlação positiva e significativa com a autenticidade ($r = 0,383$; $p < 0,001$) e com a *career insight* ($r = 0,199$; $p < 0,001$). Por outro lado, observou-se uma correlação negativa e significativa entre a fonte de comunicação e a atratividade ($r = -0,156$; $p = 0,005$). Não foram identificadas correlações significativas entre a fonte de comunicação e o *engagement*, a intenção de candidatura ou a abertura à experiência.

No que toca às associações com a intenção de candidatura, verificaram-se correlações positivas e significativas com a autenticidade ($r = 0,199$; $p < 0,001$), a proatividade ($r = 0,257$; $p < 0,001$), a atratividade ($r = 0,466$; $p < 0,001$), o *engagement* ($r = 0,626$; $p < 0,001$), a *career insight* ($r = 0,383$; $p < 0,001$) e a abertura à experiência ($r = 0,304$; $p < 0,001$).

Entre todas as variáveis analisadas, o *engagement* apresentou a associação mais forte com a intenção de candidatura ($r = 0,626$; $p < 0,001$), seguindo-se a atratividade ($r = 0,466$; $p < 0,001$). Estes resultados sugerem que os indivíduos que apresentem níveis mais elevados de *engagement* e de perceção de atratividade tendem a manifestar uma maior intenção de candidatura à organização (Tabela 2).

Tabela 2 Matriz de correlações de Pearson

Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Fonte de comunicação	-						
2. Autenticidade	0,383**	-					
3. Proatividade	0,015	0,300**	-				
4. Atratividade	-0,156**	0,128*	0,304**	-			
5. <i>Engagement</i>	-0,053	0,172**	0,208**	0,612**	-		
6. Intenção de candidatura	0,085	0,199**	0,257**	0,466**	0,626**	-	
7. <i>Career Insight</i>	0,199**	0,374**	0,367**	0,152**	0,214**	0,383**	-

Variável	1	2	3	4	5	6	7
8. Abertura à Experiência	-0,090	-0,016	0,302**	0,323**	0,327**	0,304**	0,367**

Nota. N = 316; *p < 0,05; ** p < 0,001

5.4.1. *Análise Complementar das diferenças entre grupos*

Antes de proceder à análise das relações causais propostas no modelo conceptual, procedeu-se à realização de *testes t* para amostras independentes com o objetivo de verificar eventuais diferenças nas perceções dos participantes expostos às distintas fontes de comunicação utilizadas nos estímulos experimentais. Para tal, compararam-se as respostas dos participantes que visualizaram conteúdos publicados pela empresa com aqueles que visualizaram conteúdos publicados por colaboradores.

Os resultados demonstraram diferenças estatisticamente significativas na perceção de autenticidade. Os participantes expostos a conteúdos publicados por colaboradores apresentaram níveis mais elevados de autenticidade ($M = 5,17$; $DP = 1,02$) do que aqueles que visualizaram conteúdos publicados pela empresa [$M = 3,96$; $DP = 1,79$; $t_{(314)} = -7,435$, $p < 0,001$]. A magnitude deste efeito revelou-se elevada (Cohen's $d = -0,826$). Também foram detetadas diferenças significativas ao nível da atratividade da marca empregadora, uma vez que os participantes expostos à comunicação da empresa apresentaram níveis superiores de atratividade ($M = 5,36$; $DP = 1,02$) do que aqueles que visualizaram conteúdos produzidos pelos colaboradores [$M = 5,03$; $DP = 1,07$; $t_{(314)} = 2,807$, $p = 0,005$]. O tamanho do efeito foi reduzido a moderado (Cohen's $d = 0,316$), respetivamente.

Quanto à *career insight*, observaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Os participantes expostos a conteúdos produzidos pelos colaboradores apresentaram níveis mais elevados de motivação para a carreira ($M = 5,75$; $DP = 0,99$) comparativamente aos participantes expostos aos conteúdos da empresa [$M = 5,29$; $DP = 1,26$; $t_{(314)} = -3,627$, $p < 0,001$]. O tamanho do efeito foi moderado (Cohen's $d = -0,406$). No entanto, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas relativamente à proatividade [$t_{(314)} = -0,273$, $p = 0,785$], ao *engagement* [$t_{(314)} = 0,934$, $p = 0,351$], à intenção de candidatura [$t_{(314)} = -1,514$, $p = 0,131$], nem à abertura à experiência [$t_{(314)} = 1,608$, $p = 0,109$].

Os resultados demonstram que a fonte da comunicação influencia determinadas perceções dos potenciais candidatos, dado que os conteúdos produzidos pelos colaboradores tendem a ser percecionados como mais autênticos e a impulsionar níveis mais elevados de motivação para a carreira, enquanto os conteúdos produzidos pela

empresa parecem contribuir para percepções ligeiramente mais favoráveis de atratividade da marca empregadora. Estes resultados fornecem evidência empírica de que a origem da comunicação desempenha um papel relevante na formação das percepções dos potenciais candidatos, reforçando a realização de análises subsequentes mais aprofundadas.

Tabela 3 Estatísticas descritivas e testes de diferenças entre grupos segundo a fonte de comunicação

Variável	Empresa		Colaboradores		t	p	Cohen's d
	M	DP	M	DP			
Autenticidade	3,96	1,79	5,17	1,02	-7,435	< 0,001**	-0,826
Proatividade	5,72	0,93	5,75	0,77	-0,273	0,785	-0,031
Atratividade	5,36	1,02	5,03	1,07	2,807	0,005*	0,316
Engagement	4,48	1,27	4,34	1,31	0,934	0,351	0,105
Intenção de candidatura	4,66	1,25	4,88	1,27	-1,514	0,131	-0,170
Motivação para a carreira	5,29	1,26	5,75	0,99	-3,627	< 0,001**	-0,406
Abertura à experiência	5,50	1,21	5,28	1,22	1,608	0,109	0,181

Nota. M = Média; DP = Desvio-padrão; *p < 0,05; **p < 0,001

5.5. Análise do Modelo de Medida

A partir deste ponto, a análise dos dados foi realizada através do SmartPLS 4. Antes da avaliação do modelo de medida, foi realizado um processo iterativo de validação e refinamento dos indicadores em análise, seguindo as recomendações metodológicas de Hair et al. (2022). Nesse sentido, o modelo foi sucessivamente reestimado após cada alteração, com o objetivo de assegurar os níveis adequados de fiabilidade, validade e capacidade preditiva.

Numa primeira etapa, procedeu-se à avaliação das cargas externas (*outerloadings*) dos indicadores, sendo recomendados valores superiores a 0,70 (Hair et al., 2022). Os resultados apresentavam que o item Autenticidade_6 compreendia uma carga externa significativamente inferior ao valor recomendado (*loading* = 0,387), evidenciando uma fraca associação com o respetivo constructo, e por esse motivo foi removido e o modelo foi estimado novamente. Com essa remoção, verificou-se que a variável Autenticidade apresentava um nível elevado de fiabilidade composta ($\rho_c = 0,975$), estando acima do valor recomendado de 0,95 por Hair et al., 2022, o que poderia indicar que a variável ficou com itens muito semelhantes entre si. Além disso, foi constatado que o item Autenticidade_4 apresentava o valor de VIF (*Variance Inflation Factor*) mais elevado do constructo (VIF = 8,339), o que evidencia potenciais problemas de colinearidade. Assim, procedeu-se à remoção deste item e procedeu-se a uma nova estimação do modelo.

Foi também analisada a relevância preditiva do modelo através do procedimento *PLSpredict* e os resultados demonstraram que no constructo Abertura à Experiência, o item *Abertura_Experiência_1* apresentava um valor negativo de $Q^2_{predict}$ (-0,005), sendo o único item com um valor inferior a 0. Adicionalmente, verificou-se que este mesmo constructo apresentava um valor reduzido de fiabilidade composta ρ_A (0,241), inferior aos níveis recomendados para evidenciar consistência interna adequada. Após esta verificação, optou-se por remover o item *Abertura_Experiência_1* e constatou-se que a remoção permitiu melhorar a validade convergente do constructo, aumentando a Variância Média Extraída (AVE) de 0,571 para 0,720. Tendo em consideração estes aspetos, optou-se pela sua exclusão das análises seguintes. Procedeu-se novamente à estimação antes da realização das análises subsequentes.

Numa segunda etapa, procedeu-se à avaliação final do modelo de medida que se encontra disponível no Anexo G. A consistência interna dos constructos foi avaliada através do Alfa de Cronbach e da fiabilidade composta (CR). De acordo com Hair et al. (2022), os valores de Alfa de Cronbach e os valores de fiabilidade composta devem ser superiores a 0,70. Conforme apresentado no Anexo G, todos os constructos cumprem estes critérios, o que evidencia níveis significativos de consistência interna.

A validade convergente foi avaliada através da AVE, para qual é recomendado um valor mínimo de 0,50 (Hair et al., 2022). Os resultados obtidos indicam que este critério é cumprido pela generalidade dos constructos, embora a proatividade apresente um valor ligeiramente inferior ao limiar recomendado ($AVE = 0,498$), o constructo foi mantido devido à proximidade ao valor de referência e aos elevados níveis de fiabilidade observados. Adicionalmente, o valor de ρ_A superior a 1 na variável abertura à experiência constitui um artefacto que pode ocorrer em situações de elevada correlação entre um número reduzido de indicadores, não comprometendo a validade do constructo, uma vez que os restantes critérios de fiabilidade e validade convergente apresentam valores adequados (Hair et al., 2022). Em termos gerais, os resultados evidenciam níveis adequados de fiabilidade e validade convergente para os constructos incluídos no modelo.

A validade discriminante dos constructos foi avaliada através do Rácio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) e do Critério de Fornell-Larcker. Os resultados obtidos demonstram que todos os constructos cumprem os valores de referência recomendados pela literatura

Hair et al. (2022), evidenciando níveis adequados de validade discriminante. As tabelas encontram-se apresentadas nos Anexos H e I.

Assim sendo, os resultados obtidos confirmam que o modelo de medida apresenta níveis adequados de fiabilidade, validade convergente e validade discriminante, possibilitando avançar para a análise do modelo estrutural.

5.6. Análise do Modelo Estrutural

Após a validação do modelo de medida, procedeu-se à análise do modelo estrutural através da abordagem PLS-SEM. Numa primeira fase, avaliou-se a colinearidade entre os constructos através do VIF (Tabela 5, Anexo J), tal como recomendado por Hair et al. (2022). Os resultados obtidos demonstraram valores globalmente inferiores ao limite de referência de 5, indicando níveis aceitáveis de colinearidade e permitindo prosseguir com a análise das relações estruturais propostas.

A significância estatística das relações foi avaliada através do procedimento de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens. Adicionalmente, foi verificada a capacidade explicativa do modelo através dos coeficientes de determinação (R^2), que se encontra na Tabela 6, no Anexo J. Os resultados evidenciam que a fonte de comunicação e as variáveis moderadoras explicam 17,7% da variância da autenticidade ($R^2 = 0,177$), 8,9% da variância da atratividade ($R^2 = 0,089$) e 6,8% da variância do *engagement* ($R^2 = 0,068$). No entanto, a autenticidade, a atratividade e o *engagement* explicam conjuntamente 41,7% da variância da intenção de candidatura ($R^2 = 0,417$), revelando uma capacidade explicativa moderada para a variável dependente principal do modelo.

No que se refere ao ajustamento global do modelo, constatou-se um valor de SRMR de 0,091 e um valor de NFI de 0,705 (Tabela 7, Anexo J). Embora o valor de SRMR esteja ligeiramente acima do valor de referência mais conservador frequentemente referido na literatura (0,08). Assim, os resultados revelam um nível de ajustamento global adequado do modelo, ainda que devam ser interpretados com alguma cautela.

A Tabela 4 apresenta os coeficientes estruturais e os resultados dos testes das hipóteses formuladas. Relativamente à H1, verificou-se que o efeito da fonte de comunicação sobre a intenção de candidatura não se revelou estatisticamente significativo ($\beta = -0,043$; $p = 0,600$), não suportando assim a H1.

No que diz respeito à H2, verificou-se que o papel da fonte de comunicação exerce um efeito positivo e significativo sobre a autenticidade ($\beta = 0,763$; $p < 0,001$), suportando

a H2. Dado que esta variável foi codificada com o valor 0 para empresa e 1 para colaboradores, este resultado indica que os conteúdos partilhados pelos colaboradores tendem a ser percebidos como mais autênticos do que os produzidos pelas próprias empresas.

No que se refere à H3, observou-se um efeito significativo da fonte de comunicação sobre a atratividade ($\beta = -0,386$; $p = 0,001$). O sinal negativo indica que as publicações realizadas pela empresa tendem a gerar níveis superiores de atratividade em comparação com as dos colaboradores. O que significa que embora exista um efeito estatisticamente significativo, ocorre em sentido contrário ao previsto teoricamente, não suportando assim a H3. Ao contrário do esperado, na H4 a fonte de comunicação não apresentou um efeito significativo sobre o *engagement* ($\beta = -0,076$; $p = 0,487$), conduzindo à rejeição da hipótese.

Quanto aos antecedentes da intenção de candidatura, a autenticidade não apresentou um efeito estatisticamente significativo ($\beta = 0,070$; $p = 0,085$), pelo que a H5 não foi suportada. A atratividade apresentou um efeito positivo e significativo sobre a intenção de candidatura ($\beta = 0,144$; $p = 0,016$), suportando a H6. O *engagement* destacou-se como o efeito significativamente mais robusto do modelo ($\beta = 0,534$; $p < 0,001$), suportando a H7.

No que toca às hipóteses de moderação, na H8 a proatividade moderaria a relação entre a fonte de comunicação e o *engagement*, contudo esse efeito ($\beta = 0,207$; $p = 0,190$) não se revelou estatisticamente significativo, pelo que a hipótese não foi suportada. Na H9 a abertura à experiência revelou um efeito moderador positivo e significativo na relação entre a fonte de comunicação e a autenticidade ($\beta = 0,296$; $p = 0,031$). Este resultado revela que o efeito positivo da comunicação realizada pelos colaboradores sobre a autenticidade percebida, é mais significativo entre indivíduos que apresentam um maior nível de abertura à experiência, suportando assim a H9. Por fim, a H10 que propunha que a *career insight* moderasse a relação entre a fonte de comunicação e a atratividade, apresentou um valor de coeficiente positivo, mas a significância estatística não foi atingida ($\beta = 0,310$; $p = 0,067$), levando à rejeição da hipótese.

Tabela 4 Resultados do teste de hipóteses

Hipótese	Relação	B	t	p	Resultado
H1	Fonte de Comunicação → Intenção de Candidatura	-0,043	0,524	0,6	Não suportada
H2	Fonte de Comunicação → Autenticidade	0,763	8,44	<0,001**	Suportada

Hipótese	Relação	B	t	p	Resultado
H3	Fonte de Comunicação → Atratividade	-0,386	3,479	0,001*	Não Suportada
H4	Fonte de Comunicação → <i>Engagement</i>	-0,076	0,694	0,487	Não suportada
H5	Autenticidade → Intenção de Candidatura	0,07	1,723	0,085	Não suportada
H6	Atratividade → Intenção de Candidatura	0,144	2,416	0,016*	Suportada
H7	<i>Engagement</i> → Intenção de Candidatura	0,534	8,295	<0,001**	Suportada
H8	Proatividade × Fonte → <i>Engagement</i>	0,207	1,31	0,19	Não suportada
H9	Abertura × Fonte → Autenticidade	0,296	2,155	0,031*	Suportada
H10	<i>Career Insight</i> × Fonte → Atratividade	0,31	1,833	0,067	Não suportada

Nota. *p < 0,05; **p < 0,001

H1 foi avaliada com base no efeito total; H2-H10 foram avaliadas com base nos coeficientes path.

A relevância preditiva do modelo foi avaliada através do indicador $Q^2_{predict}$ (Tabela 8, Anexo J). Segundo os critérios definidos por Hair et al. (2022), valores superiores a zero são indicativos de capacidade preditiva do modelo. Os resultados obtidos evidenciaram valores positivos para todos os constructos endógenos, nomeadamente: atratividade ($Q^2 = 0,029$), autenticidade ($Q^2 = 0,032$), *engagement* ($Q^2 = 0,029$) e intenção de candidatura ($Q^2 = 0,060$). Assim, conclui-se que embora os valores se situem numa magnitude reduzida, a sua positividade confirma que o modelo detém relevância preditiva para todas as variáveis endógenas, sendo a intenção de candidatura aquela que regista o valor mais elevado.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos demonstram que a fonte de comunicação desempenha um papel relevante na forma como a comunicação da marca empregadora é percecionada pelos potenciais candidatos, embora os seus efeitos não sejam uniformes em todas as dimensões analisadas. Em particular, verificou-se que a comunicação realizada pelos colaboradores foi percecionada como significativamente mais autêntica do que a comunicação proveniente da própria empresa. Este resultado está alinhado com estudos anteriores que defendem que os colaboradores tendem a ser vistos como fontes mais genuínas, credíveis e espontâneas do que os canais institucionais (De Kerpel et al., 2025; Hesse et al., 2022; Kapitan et al., 2022). De acordo com a Teoria da Atribuição, os indivíduos tendem a interpretar as mensagens produzidas pelos colaboradores como menos controladas pela organização e mais representativas da realidade organizacional, o que aumenta a autenticidade percebida da comunicação (Kapitan & Silvera, 2016).

Estes resultados reforçam, assim, o papel dos colaboradores na humanização da comunicação da marca empregadora e na construção de percepções mais autênticas sobre a empresa.

Contudo, embora a comunicação dos colaboradores tenha gerado níveis superiores de autenticidade percebida, foram os conteúdos institucionais que originaram níveis mais elevados de atratividade da marca empregadora. Este resultado contraria a expectativa inicialmente formulada na H3, segundo a qual a comunicação dos colaboradores poderia contribuir para uma avaliação mais favorável da organização enquanto marca empregadora. Este resultado pode ser explicado à luz da Teoria da Sinalização, segundo a qual os candidatos utilizam os sinais emitidos pelas organizações para reduzir a incerteza associada às decisões de carreira (Wilden et al., 2010). Neste enquadramento, a comunicação institucional poderá transmitir uma imagem mais consistente, estruturada e alinhada com a proposta de valor da empresa enquanto empregadora, contribuindo para níveis superiores de atratividade percebida. Esta interpretação também pode ser suportada por Theurer et al. (2018), que sublinham a importância da consistência da comunicação organizacional na construção da marca empregadora, e em Ghorbanzadeh et al. (2026), que mostram que a informatividade e a presença social percebidas nos conteúdos institucionais influenciam positivamente a atratividade. É igualmente possível que os participantes associem a comunicação institucional a uma imagem mais profissional e consolidada da empresa, reforçando a sua percepção de atratividade enquanto potencial empregador.

Contrariamente ao esperado, a fonte de comunicação não apresentou um efeito direto significativo sobre o *engagement*, conduzindo à rejeição da H4. Este resultado sugere que a simples identificação da origem da mensagem poderá não ser suficiente para gerar respostas de envolvimento mais intensas por parte dos candidatos. Embora estudos recentes sugiram que a comunicação dos colaboradores pode aumentar a proximidade e a credibilidade da mensagem (Liadeli et al., 2023; Liao & Chen, 2024), os resultados obtidos apontam para que o *engagement* seja mais determinado por características intrínsecas ao conteúdo (como o apelo emocional, relevância ou o formato da publicação) do que pelo emissor (Liadeli et al., 2023; Richter et al., 2025). Esta interpretação é coerente com a literatura que mostra que conteúdos mais emocionais e narrativos tendem a gerar maior envolvimento do que publicações de carácter meramente informativo ou

institucional, independentemente da sua fonte (Liadeli et al., 2023). De igual modo, a fonte de comunicação não apresentou um efeito direto significativo sobre a intenção de candidatura, conduzindo à rejeição de H1, o que sugere que, por si só, saber que uma publicação foi produzida por um colaborador ou pela empresa não é determinante para a predisposição dos candidatos em considerarem a empresa como potencial empregadora.

Relativamente aos antecedentes da intenção de candidatura, os resultados evidenciaram o *engagement* como o antecedente mais robusto do modelo ($\beta = 0,534$; $p < 0,001$), sugerindo que níveis superiores de envolvimento cognitivo, emocional e comportamental com a comunicação da empresa aumentam a predisposição dos indivíduos para a considerar como potencial empregadora. Este resultado corrobora investigações anteriores que identificam o *engagement* como um dos principais antecedentes das respostas positivas à comunicação digital das marcas (Liadeli et al., 2023; Liao & Chen, 2024), e alinha-se com a concetualização de Hollebeek et al. (2014), segundo a qual o *engagement* com conteúdos de marca envolve dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais que se traduzem em atitudes mais favoráveis perante a empresa.

A atratividade da marca empregadora revelou igualmente um efeito positivo e significativo sobre a intenção de candidatura ($\beta = 0,144$; $p = 0,016$), suportando H6, o que é consistente com uma linha sólida de investigação em *employer branding* que demonstra que empresas percecionadas como mais atrativas tendem a despertar maior interesse por parte dos potenciais candidatos (Theurer et al., 2018; Ghorbanzadeh et al., 2026). A atratividade poderá funcionar como um sinal integrador que condensa múltiplas dimensões da proposta de valor da empresa (incluindo a cultura, o desenvolvimento profissional e a reputação) numa avaliação global que orienta as decisões de candidatura (Berthon et al., 2005; Wilden et al., 2010).

Por outro lado, a autenticidade percebida não apresentou um efeito significativo sobre a intenção de candidatura, rejeitando a H5. Este resultado diverge parcialmente da literatura que associa a autenticidade a atitudes e comportamentos mais favoráveis perante marcas e influenciadores (Kapitan & Silvera, 2016; Liao & Chen, 2024). Uma possível explicação é que a autenticidade funcione sobretudo como um mecanismo de credibilização da comunicação, sem se traduzir necessariamente numa maior predisposição para trabalhar na organização. Assim, embora os participantes reconheçam

uma comunicação como autêntica, a decisão de candidatura poderá depender de outros fatores mais diretamente relacionados com a empresa, nomeadamente a sua atratividade, reputação ou oportunidades de desenvolvimento profissional. Esta interpretação está alinhada com Wilden et al. (2010), que distinguem entre a credibilidade dos sinais emitidos e a avaliação efetiva da empresa enquanto empregadora, sugerindo que são processos que podem ocorrer de forma relativamente independente.

Em relação às variáveis moderadoras, apenas a abertura à experiência apresentou um efeito significativo, reforçando a relação entre a fonte de comunicação e a autenticidade ($\beta = 0,296$; $p = 0,031$), o que suporta H9. Os resultados mostram que indivíduos com níveis mais elevados de abertura à experiência tendem a atribuir maior autenticidade à comunicação realizada pelos colaboradores. Esta conclusão encontra suporte na literatura sobre personalidade, que sugere que indivíduos mais abertos à experiência tendem a valorizar novas perspetivas, abordagens menos convencionais e formas alternativas de comunicação (Jiang, 2024; Madrid et al., 2014). Neste sentido, a comunicação produzida pelos colaboradores poderá ser particularmente eficaz junto de perfis com maior abertura à novidade, uma vez que este tipo de conteúdo rompe com os formatos institucionais mais padronizados e apresenta uma voz mais pessoal e genuína.

Por sua vez, os efeitos moderadores da proatividade e da *career insight* não se revelaram estatisticamente significativos, não suportando a H8 e a H10. Estes resultados não confirmam as expectativas formuladas com base em Luqman et al. (2023) e Pas et al. (2014), sugerindo que estas características individuais não alteram significativamente a maneira como os participantes interpretam a comunicação da marca empregadora em função da sua fonte. Uma possível explicação reside no facto de, tanto indivíduos mais proativos como aqueles com maior orientação para a carreira avaliarem sobretudo o conteúdo da mensagem e as características da empresa, independentemente de quem a publica. É também possível que o contexto experimental não tenha sido suficientemente sensível para captar diferenças individuais de natureza comportamental e motivacional que se manifestam sobretudo em contextos de decisão mais prolongados e envolventes.

Em conjunto, os resultados evidenciam que os colaboradores contribuem para reforçar a autenticidade da comunicação da marca empregadora, mas que a atratividade da organização e o *engagement* assumem um papel central na explicação da intenção de candidatura. Reforçando assim, a necessidade de as empresas não encararem a

comunicação dos colaboradores como um substituto da comunicação institucional, mas sim como um complemento estratégico que, combinado com uma proposta de valor empregadora clara e diferenciadora, pode potencializar a eficácia global da comunicação da marca empregadora nas redes sociais.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo compreender de que forma a comunicação dos colaboradores enquanto *employee influencers* nas redes sociais influencia a atratividade da marca empregadora e a intenção de candidatura dos potenciais candidatos. Com base na literatura de *employer branding*, *employee advocacy* e *influencer marketing*, foi desenvolvido e testado um modelo conceptual que procurou analisar o impacto da fonte de comunicação (empresa vs. colaborador) como variável central, integrando a autenticidade percebida, a atratividade da marca empregadora e o *engagement* como antecedentes da intenção de candidatura, bem como o papel moderador da proatividade, da abertura à experiência e da *career insight*.

De uma forma geral, os resultados permitem concluir que os objetivos definidos para a investigação foram alcançados, possibilitando responder à pergunta de investigação: “De que forma a comunicação dos colaboradores enquanto *employee influencers* nas redes sociais influencia a atratividade da marca empregadora?”

Os resultados evidenciaram que a comunicação realizada pelos colaboradores foi percebida como significativamente mais autêntica do que a comunicação institucional da empresa, enquanto a comunicação proveniente da empresa gerou níveis superiores de atratividade da marca empregadora. Constatou-se ainda que a atratividade da marca empregadora e o *engagement* constituem os principais antecedentes da intenção de candidatura, enquanto a autenticidade percebida não apresentou um efeito direto significativo sobre esta variável.

Assim, conclui-se que a comunicação dos colaboradores influencia a forma como os potenciais candidatos percebem a marca empregadora, sobretudo através do reforço da autenticidade percebida da comunicação. No entanto, a atratividade da marca empregadora e o *engagement* assumem um papel central na explicação da intenção de candidatura, evidenciando que a construção de uma imagem organizacional atrativa permanece um dos principais desafios das estratégias de *employer branding*.

7.1. Contributos Acadêmicos

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a literatura ao integrar perspectivas provenientes *do employer branding*, *da employee advocacy* e *do influencer marketing*, áreas que têm sido frequentemente estudadas de forma isolada. Esta abordagem integradora permite uma compreensão mais aprofundada da forma como a comunicação dos colaboradores influencia as percepções dos potenciais candidatos, relativamente à marca empregadora.

Os resultados evidenciam que a autenticidade percebida, a atratividade da marca empregadora e o *engagement* desempenham papéis distintos na formação da intenção de candidatura. Em particular, o estudo demonstra que a comunicação dos colaboradores aumenta significativamente a autenticidade percebida, enquanto a atratividade da marca empregadora e o *engagement* assumem maior relevância na explicação direta da intenção de candidatura. A diferenciação entre a autenticidade e a atratividade como dimensões conceptualmente relacionadas, mas com efeitos distintos, constitui um contributo relevante para a teoria.

Por fim, a investigação identifica a abertura à experiência como uma variável moderadora da relação entre a fonte de comunicação e a autenticidade percebida, sugerindo que características individuais influenciam a forma como os indivíduos interpretam a comunicação realizada pelos colaboradores nas redes sociais. Este estudo reforça a importância de se considerar as diferenças individuais na análise dos efeitos da comunicação da marca empregadora.

7.2. Contributos Práticos

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que as organizações devem encarar os colaboradores como elementos relevantes das suas estratégias de *employer branding*. Os conteúdos produzidos por colaboradores revelam potencial para aumentar a autenticidade percebida da comunicação e aproximar a organização dos potenciais candidatos de forma mais humana e credível.

Contudo, os resultados demonstram que a comunicação institucional continua a desempenhar um papel fundamental na construção da atratividade da marca empregadora, transmitindo uma imagem mais estruturada e coerente com a proposta de valor. Neste sentido, as empresas poderão beneficiar da adoção de estratégias complementares que combinem conteúdos corporativos com conteúdos produzidos pelos próprios

colaboradores, promovendo simultaneamente a consistência da comunicação institucional e a credibilidade associada às experiências partilhadas pelos colaboradores.

Adicionalmente, o facto do *engagement* se ter destacado como um dos principais antecedentes da intenção de candidatura reforça a importância de desenvolver conteúdos capazes de gerar envolvimento cognitivo, emocional e comportamental por parte dos potenciais candidatos. Assim, os resultados fornecem orientações úteis para organizações que procuram fortalecer a sua marca empregadora e aumentar a sua capacidade de atração de talento através das redes sociais, apoiando o desenho de programas de *employee advocacy* que valorizem a autenticidade, a participação voluntária e o suporte adequado aos colaboradores.

8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, recorreu-se a uma amostra de conveniência, obtida através de redes de contactos e do método de bola de neve. Embora adequada para a análise em PLS-SEM, esta amostra poderá não refletir integralmente a diversidade da população de potenciais candidatos, limitando a generalização dos resultados.

Em segundo lugar, o desenho experimental baseou-se numa única exposição a uma publicação semelhante às observadas no LinkedIn. Apesar desta opção facilitar o controlo dos estímulos apresentados aos participantes, não reproduz a experiência real de navegação nas redes sociais, onde os indivíduos são expostos repetidamente a conteúdos de múltiplas fontes ao longo do tempo. Em terceiro lugar, os resultados da *manipulation check* evidenciaram que nem sempre os participantes conseguiram distinguir de forma clara o tom das publicações atribuídas às empresas e aos colaboradores, o que evidencia alguma sobreposição entre os estímulos.

Uma quarta limitação decorre da necessidade de adaptar algumas escalas ao contexto específico do estudo, ainda que todas as escalas tenham sido selecionadas com base em instrumentos previamente validados na literatura. Por exemplo, a escala de proatividade incluía afirmações relacionadas com comportamentos internos dos colaboradores que não poderiam ser avaliados por observadores externos com base numa única publicação numa rede social; a escala de autenticidade apresentava uma forte orientação para contextos de responsabilidade social empresarial, exigindo ajustamentos

para a realidade da comunicação da marca empregadora; e alguns itens da dimensão de ativação da escala de *engagement* foram concebidos para medir interações recorrentes com marcas ao longo do tempo, pelo que a sua aplicação num contexto de exposição experimental única poderá limitar parcialmente a sua capacidade explicativa. Acresce que, outras características individuais dos participantes ou fatores organizacionais não considerados poderão igualmente influenciar a forma como a comunicação da marca empregadora é interpretada.

Tendo em consideração estas limitações, futuras investigações poderão recorrer a amostras mais diversificadas e representativas, bem como a replicar o estudo em diferentes contextos culturais e geográficos, de forma a testar a robustez e a generalização dos resultados. Também poderão ser desenvolvidos estímulos com diferenças mais significativas ao nível do tom, da formalidade e do estilo de comunicação, de forma a reforçar a distinção entre os conteúdos publicados por colaboradores e por empresas. Seria igualmente pertinente aplicar o modelo a outras plataformas digitais, como o Instagram, TikTok ou Facebook, analisando se os efeitos observados se mantêm em redes com formatos de conteúdo e normas de interação distintas, ou se variam em função da plataforma.

Outra possibilidade consiste em explorar o papel da responsabilidade social empresarial na comunicação dos colaboradores e das empresas, avaliando de que forma conteúdos associados à sustentabilidade influenciam a autenticidade percebida, a atratividade da marca empregadora e a intenção de candidatura. Adicionalmente, seria interessante alargar a investigação a outros setores de atividade com diferentes perfis de qualificação profissional e presença digital, poderá clarificar se o impacto dos colaboradores enquanto *employee influencers* varia consoante o contexto organizacional e o tipo de talento que se pretende atrair.

Por último, o recurso a metodologias mistas que combinem abordagens quantitativas com entrevistas e *focus groups*, poderá contribuir para compreender de forma mais aprofundada os mecanismos que explicam porque é que a comunicação dos colaboradores aumenta a autenticidade percebida sem produzir um efeito direto significativo na intenção de candidatura, enriquecendo o entendimento do papel dos colaboradores na construção da marca empregadora em contexto digital.

REFERÊNCIAS

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Choudhary, S., & Joshi, R. (2025). Unveiling the power of employer branding: Enhancing talent retention through organizational advocacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(4), 1093–1114. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2024-0225>
- De Kerpel, L., Van Kerckhove, A., Roose, G., & De Kerpel, L. (2025). EXPRESS: Employee influencers: Leveraging employee advocacy for social media success. *Journal of Interactive Marketing*, 61(3). <https://doi.org/10.1177/10949968251385925>
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192–203.
- Fernandes, P. M., Sousa, B. B., Veloso, C. M., & Valeri, M. (2024). The role of endomarketing in human capital management: A study applied to the Minho Urban Quadrilateral. *EuroMed Journal of Business*, 19(4), 922–942. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2022-0212>
- Ghorbanzadeh, D., Radhakrishnan, L. C., Prasad, K., Alkhayet, A., Yajid, M. S. A., & Dhaliwal, A. S. (2026). Enhancing intentions to apply for job through social media: The mediating role of employer attractiveness and person-organization fit. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 18(1), 151–169. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2024-0619>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Sage.
- Hesse, A., Schmidt, H. J., Bosslet, R., Häusler, M., & Schneider, A. (2022). How posting in social networks affects employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 56(7), 1907–1925. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2021-0396>
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Jiang, Y. (2024). Childhood financial difficulty and entrepreneurial intention: The roles of work-family conflict and openness to experience. *Journal of Business Research*, 175, 114559. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114559>

- Joglekar, J., & Tan, C. S. L. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*, 19(4), 624–650. <https://doi.org/10.1108/JAMR-10-2021-0343>
- Kapitan, S., Van Esch, P., Soma, V., & Kietzmann, J. (2022). Influencer marketing and authenticity in content creation. *Australasian Marketing Journal*, 30(4), 342–351. <https://doi.org/10.1177/18393349211011171>
- Kapitan, S., & Silvera, D. H. (2016). From digital media influencers to celebrity endorsers: Attributions drive endorser effectiveness. *Marketing Letters*, 27(3), 553–567.
- King, C. & Grace, D. (2009). Employee-based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147
- Korzynski, P., Mazurek, G., & Haenlein, M. (2020). Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent. *European Management Journal*, 38(1), 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.003>
- Lee, A., & Chung, T.-L. D. (2025). With great power comes great responsibility: The antecedents and outcomes of social media influencers' perceived social responsibility authenticity. *Journal of Business Research*, 192, 115300. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115300>
- Liadeli, G., Sotgiu, F., & Verlegh, P. W. J. (2023). A meta-analysis of the effects of brands' owned social media on social media engagement and sales. *Journal of Marketing*, 87(3), 406–427. <https://doi.org/10.1177/00222429221123250>
- Liao, J., & Chen, J. (2024). The authenticity advantage: How influencer authenticity management strategies shape digital engagement with sponsored videos. *Journal of Business Research*, 185, 114937. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114937>
- London, M., & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61–80.
- Luqman, A., Zhang, Q., & Hina, M. (2023). Employees' proactiveness on enterprise social media and social consequences: An integrated perspective of social network and social exchange theories. *Information & Management*, 60(8), 103843. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103843>
- Ma, X., Lee, Y., & Sewu, R. (2025). Enhancing employees' social media advocacy through internal stewardship strategies. *Public Relations Review*, 51(5), 102650. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102650>
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234–256. <https://doi.org/10.1002/job.1867>

- Malodia, S., Dhir, A., Hasni, M. J. S., & Srivastava, S. (2023). Field experiments in marketing research: A systematic methodological review. *European Journal of Marketing*, 57(7), 1939–1965. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2022-0240>
- Men, L. R., Thelen, P. D., & Qin, Y. S. (2024). The impact of diversity communication on employee organizational identification and employee voice behaviors: A moderated mediation model. *Public Relations Review*, 50(4), 102492. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102492>
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand*. Torrensville, Hyde Park Press, Torrensville.
- Mohammadi, N., & Mohammadian, B. (2025). Employee value proposition mining: A novel approach to employer brand development based on social media data using aspect-based sentiment analysis. *Results in Engineering*, 28, 107973. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.107973>
- Pas, B., Peters, P., Doorewaard, H., Eisinga, R., & Lagro-Janssen, T. (2014). Supporting “superwomen”? Conflicting role prescriptions, gender-equality arrangements and career motivation among Dutch women physicians. *Human Relations*, 67(2), 175–204. <https://doi.org/10.1177/0018726713489998>
- Raj, A. B., & Goute, A. K. (2025). Internal branding and technostress among employees—The mediation role of employee wellbeing and moderating effects of digital internal communication. *Acta Psychologica*, 255, 104943. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104943>
- Raj, A. S., & Rehman, V. (2025). Understanding employee advocacy through online reviews: A branding perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 34(8), 1258–1278. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2024-5518>
- Rodrigues, C. G., & Sousa, B. B. (2025). The role of employer branding and internal marketing in talent attraction and retention: An applied study in a Portuguese metallurgical industry. *EuroMed Journal of Business*, 20(3), 721–755. <https://doi.org/10.1108/EMJB-07-2023-0173>
- Richter, S., Richter, A., & Franklin, D. (2025). Sticky narratives: How micro-influencers engage and retain their audience through storytelling. *Australasian Marketing Journal*, 34(1). <https://doi.org/10.1177/14413582251340442>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schmeltz, L. & Kjeldsen, A.K. (2019). Co-creating polyphony or cacophony? A case study of a public organization’s brand co-creation process and the challenge of orchestrating multiple internalvoices. *Journal of Brand Management*, 26(3), 304–316. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0124-2>

- Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: Development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25(3), 250–265. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0101-9>
- Smith, D., Jacobson, J., & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: Measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 834–853. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2821>
- Song, X., Lu, Y., & Yang, Q. (2024). The negative effect of virtual endorsers on brand authenticity and potential remedies. *Journal of Business Research*, 185, 114898. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114898>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://www.sfu.ca/~allen/Spence.pdf>
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Viglia, G., Zaefarian, G., & Ulqinaku, A. (2021). How to design good experiments in marketing: Types, examples, and methods. *Industrial Marketing Management*, 98, 193–206. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.007>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

ANEXOS

Anexo A. Estímulos Experimentais



Anexo B. Questionário Online



O presente questionário foi realizado no âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado em Marketing no ISEG – Lisbon School of Economics and Management. Este estudo tem como objetivo analisar de que forma **a fonte de comunicação (Empresa vs. Colaboradores) influencia a perceção da marca empregadora.**

Ao longo do questionário, ser-lhe-á apresentada uma publicação, sobre a qual deverá responder a um conjunto de questões, não existindo questões certas ou erradas. Solicita-se que responda tendo por base o conteúdo visualizado.

A sua participação é voluntária e as respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos.

O tempo estimado de resposta é de aproximadamente 8 minutos.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Geovana Miranda
l63102@al.n.iseg.ulisboa.pt



Aceita participar neste estudo e confirma ter 18 ou mais anos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Está à procura de emprego ou aberto(a) a novas oportunidades?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual a rede social que mais utiliza?

- ☐ Instagram
- ☐ TikTok
- ☐ LinkedIn
- ☐ Facebook

Com que frequência utiliza o LinkedIn?

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes
- ☐ Frequentemente

Costuma ver conteúdos publicados por colaboradores sobre a empresa onde trabalham?

- ☐ Sim
- ☐ Não

tecilaboe.celquattrics.com



Por favor, observe atentamente a publicação apresentada. Terá de a considerar ao responder às questões seguintes. Responda apenas com base no conteúdo visualizado anteriormente.



Em que contexto se enquadrava a publicação?

- ☐ Participação da empresa num Career Forum
- ☐ Acolhimento de novos trainees
- ☐ Ação de voluntariado ambiental
- ☐ Campanha de recrutamento interno



A publicação que visualizou pareceu-lhe ter sido feita por:

- ☐ Um colaborador
- ☐ A empresa
- ☐ Não sei / Não tenho a certeza

O tom da publicação pareceu-lhe ser:

- ☐ Mais pessoal e informal
- ☐ Mais institucional e formal
- ☐ Não sei / Não tenho a certeza

A mensagem da publicação foi clara?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não tenho a certeza

Já conhecia esta organização antes de visualizar a publicação?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não tenho a certeza



Neste questionário, a marca empregadora refere-se à perceção da organização enquanto lugar para trabalhar, incluindo os benefícios e características associados à experiência de trabalhar nessa organização.

Por favor, indique o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações, **tendo por base a publicação visualizada anteriormente**, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Discordo Parcialmente	4. Nem Discordo Nem Concordo	5. Concordo Parcialmente	6. Concordo	7. Concordo Totalmente
A publicação desta empresa parece genuína.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação desta empresa parece autêntica.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A mensagem desta publicação parece estar de acordo com os valores e crenças desta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esta empresa parece comunicar de forma sincera.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A publicação desta empresa parece refletir convicções reais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação desta empresa parece coerente com aquilo que a empresa é.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Por favor, indique o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Normalmente ajudo os outros quando têm cargas de trabalho elevadas.

- ☐ 1. Discordo Totalmente
- ☐ 2. Discordo
- ☐ 3. Discordo Parcialmente
- ☐ 4. Nem Discordo Nem Concordo
- ☐ 5. Concordo Parcialmente
- ☐ 6. Concordo
- ☐ 7. Concordo Totalmente

Normalmente ajudo os outros quando têm problemas relacionados com o trabalho.

Normalmente estou disponível para ajudar os outros no contexto de trabalho.

Normalmente procuro adotar procedimentos melhorados para realizar o meu trabalho e partilhá-los com os outros.

Normalmente procuro alterar a forma como executo o meu trabalho para ser mais eficaz.

Normalmente procuro introduzir novos métodos de trabalho mais eficazes.

- ☐ 1. Discordo Totalmente
- ☐ 2. Discordo
- ☐ 3. Discordo Parcialmente
- ☐ 4. Nem Discordo Nem Concordo
- ☐ 5. Concordo Parcialmente
- ☐ 6. Concordo
- ☐ 7. Concordo Totalmente

Normalmente procuro promover melhorias nos procedimentos da equipa ou do departamento.

Normalmente procuro implementar soluções para problemas organizacionais urgentes.

Normalmente procuro corrigir procedimentos ou práticas inadequadas.

Normalmente procuro introduzir novas estruturas, tecnologias ou abordagens para melhorar a eficiência.

Por favor, indique o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações, **tendo por base a publicação visualizada anteriormente**, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Com base na publicação da empresa...

Esta organização parece oferecer um ambiente de trabalho estimulante.

- ☐ 1. Discordo Totalmente
- ☐ 2. Discordo
- ☐ 3. Discordo Parcialmente
- ☐ 4. Nem Discordo Nem Concordo
- ☐ 5. Concordo Parcialmente
- ☐ 6. Concordo
- ☐ 7. Concordo Totalmente

Esta organização parece valorizar e utilizar a criatividade dos colaboradores.

Esta organização parece produzir produtos e serviços inovadores e de elevada qualidade.

Esta organização parece ser um empregador inovador e com visão de futuro.

Esta organização parece oferecer oportunidades para aplicar conhecimentos e competências.

Por favor, indique o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações, **tendo por base a publicação visualizada anteriormente**, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Discordo Parcialmente	4. Nem Discordo Nem Concordo	5. Concordo Parcialmente	6. Concordo	7. Concordo Totalmente
A publicação da empresa levou-me a pensar mais sobre esta marca empregadora.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A publicação da empresa despertou o meu interesse em saber mais sobre esta organização enquanto empregadora.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Depois de ver a publicação da empresa, fiquei a pensar nesta marca empregadora.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A publicação da empresa fez-me sentir de forma positiva em relação a esta marca empregadora.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

O conteúdo
com a
publicação
da empresa
deixou-me
com uma
percepção
favorável
desta marca
empregadora.

Sinto-me
bem em
relação a
esta
organização
depois de ver
a publicação
da empresa.

A publicação
da empresa
contribuiu
para uma
percepção
positiva desta
marca
empregadora.

A publicação
da empresa
levou-me a
prestar mais
atenção a
esta marca
empregadora.

A publicação
da empresa
faz-me
envolver mais
com esta
organização
enquanto
potencial
empregadora.

Depois de ver
a publicação
da empresa,
sinto-me
mais
envolvido(a)
com esta
marca
empregadora.

Por favor, indique **o seu nível de concordância** com cada uma das seguintes afirmações, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Depois de ver a publicação da empresa...

Acceptar uma oferta de emprego desta organização. ^

☐ 1. Discordo Totalmente

☐ 2. Discordo

☐ 3. Discordo Parcialmente

☐ 4. Nem Discordo Nem Concordo

☐ 5. Concordo Parcialmente

☐ 6. Concordo

☐ 7. Concordo Totalmente

Escolher esta organização como uma das minhas primeiras opções enquanto empregadora. v

Estaria disposto(a) a dar o meu melhor para trabalhar nesta organização. v

Recomendaria esta organização a um(a) amigo(a) que estivesse à procura de emprego. v

Por favor, indique **o seu nível de concordância** com cada uma das seguintes afirmações, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Em relação ao meu percurso profissional, tenho objetivos de carreira claros. ^

☐ 1. Discordo Totalmente

☐ 2. Discordo

☐ 3. Discordo Parcialmente

☐ 4. Nem Discordo Nem Concordo

☐ 5. Concordo Parcialmente

☐ 6. Concordo

☐ 7. Concordo Totalmente

Em relação ao meu futuro profissional, considero que os meus objetivos de carreira são realistas. v

Tenho uma boa noção dos meus pontos fortes no contexto da minha carreira. v

Tenho consciência dos meus pontos fracos no contexto da minha carreira. v

Reconheço com clareza aquilo que consigo fazer bem e aquilo em que tenho mais limitações no meu desenvolvimento profissional. v

Por favor, indique **o seu nível de concordância** com cada uma das seguintes afirmações, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

No contexto profissional...

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Discordo Parcialmente	4. Nem Discordo Nem Concordo	5. Concordo Parcialmente	6. Concordo	7. Concordo Totalmente
Considero que tenho uma imaginação ativa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho interesse por ideias abstratas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho facilidade em compreender ideias abstratas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que tenho uma boa imaginação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gênero

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não Binário

Qual a sua idade?

Maior grau de habilitação concluído

- ☐ Ensino Básico (9.º ano ou inferior)
- ☐ Ensino Secundário (12.º ano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

Área de residência

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Lisboa
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Região Autónoma da Madeira
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Outro

Desenvolvido pela Qualtrics



A publicação apresentada neste questionário foi criada exclusivamente para fins académicos. Embora a organização utilizada possa corresponder a uma empresa real, o conteúdo visualizado não corresponde a uma publicação real e não se encontra disponível para consulta pública.

Agradecemos a sua participação neste inquérito e o tempo despendido.

A sua resposta foi registada.

Situação profissional atual

- ☐ Desempregado(a)
- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador(a) - estudante
- ☐ Trabalhador(a)
- ☐ Reformado(a)
- ☐ Outro

Rendimento mensal líquido do agregado familiar

- ☐ Até 1500€
- ☐ Entre 1501€ e 2500€
- ☐ Entre 2501€ e 3500€
- ☐ Acima de 3500€

Desenvolvido pela Qualtrics

Anexo C. Escalas

VARIÁVEIS	AUTOR	ITENS ADAPTADOS
Autenticidade	Lee e Chung (2025)	Colaborador: AU1: A publicação deste colaborador parece genuína. AU2: A comunicação deste colaborador parece autêntica. AU3: A mensagem desta publicação parece estar de acordo com os valores e crenças deste colaborador. AU4: Este colaborador parece estar a comunicar de forma sincera. AU5: A publicação deste colaborador parece refletir convicções reais. AU6: A comunicação deste colaborador parece coerente com aquilo que ele é. Empresa: AU1: A publicação desta empresa parece genuína. AU2: A comunicação desta empresa parece autêntica. AU3: A mensagem desta publicação parece estar de acordo com os valores e crenças desta empresa. AU4: Esta empresa parece comunicar de forma sincera. AU5: A publicação desta empresa parece refletir convicções reais. AU6: A comunicação desta empresa parece coerente com aquilo que a empresa é.
Atratividade	Berthon, Ewing e Hah (2005)	Colaborador: AT1: Com base na publicação do colaborador, esta organização parece oferecer um ambiente de trabalho estimulante. AT2: Com base na publicação do colaborador, esta organização parece valorizar e utilizar a criatividade dos colaboradores. AT3: Com base na publicação do colaborador, esta organização parece produzir produtos e serviços inovadores e de elevada qualidade. AT4: Com base na publicação do colaborador, esta organização parece ser um empregador inovador e com visão de futuro. AT5: Com base na publicação do colaborador, esta organização parece oferecer oportunidades para aplicar conhecimentos e competências.

		Empresa: AT1: Com base na publicação da empresa, esta organização parece oferecer um ambiente de trabalho estimulante. AT2: Com base na publicação da empresa, esta organização parece valorizar e utilizar a criatividade dos colaboradores. AT3: Com base na publicação da empresa, esta organização parece produzir produtos e serviços inovadores e de elevada qualidade. AT4: Com base na publicação da empresa, esta organização parece ser um empregador inovador e com visão de futuro. AT5: Com base na publicação da empresa, esta organização parece oferecer oportunidades para aplicar conhecimentos e competências.
Engagement	Hollebeek, Glynn e Brodie (2014)	Colaborador: Processamento cognitivo E1: A publicação do colaborador levou-me a pensar mais sobre esta marca empregadora. E2: A publicação do colaborador despertou o meu interesse em saber mais sobre esta organização enquanto empregadora. E3: Depois de ver a publicação do colaborador, fiquei a pensar nesta marca empregadora. Afeto E4: A publicação do colaborador fez-me sentir de forma positiva em relação a esta marca empregadora. E5: O contacto com a publicação do colaborador deixou-me com uma perceção favorável desta marca empregadora. E6: Sinto-me bem em relação a esta organização depois de ver a publicação do colaborador. E7: A publicação do colaborador contribuiu para uma perceção positiva desta marca empregadora. Ativação E8: A publicação do colaborador levou-me a prestar mais atenção a esta marca empregadora. E9: A publicação do colaborador fez-me envolver mais com esta organização enquanto potencial empregadora. E10: Depois de ver a publicação do colaborador, sinto-me mais envolvido(a) com esta marca empregadora. Empresa: Processamento cognitivo E1: A publicação da empresa levou-me a pensar mais sobre esta marca empregadora.

		E2: A publicação da empresa despertou o meu interesse em saber mais sobre esta organização enquanto empregadora. E3: Depois de ver a publicação da empresa, fiquei a pensar nesta marca empregadora. Afeto E4: A publicação da empresa fez-me sentir de forma positiva em relação a esta marca empregadora. E5: O contacto com a publicação da empresa deixou-me com uma percepção favorável desta marca empregadora. E6: Sinto-me bem em relação a esta organização depois de ver a publicação da empresa. E7: A publicação da empresa contribuiu para uma percepção positiva desta marca empregadora. Ativação E8: A publicação da empresa levou-me a prestar mais atenção a esta marca empregadora. E9: A publicação da empresa fez-me envolver mais com esta organização enquanto potencial empregadora. E10: Depois de ver a publicação da empresa, sinto-me mais envolvido(a) com esta marca empregadora.
Proatividade	Luqman, Zhang e Hina (2023)	Proatividade afiliativa P1: Normalmente ajudo os outros quando têm cargas de trabalho elevadas. P2: Normalmente ajudo os outros quando têm problemas relacionados com o trabalho. P3: Normalmente estou disponível para ajudar os outros no contexto de trabalho. P4: Normalmente procuro adotar procedimentos melhorados para realizar o meu trabalho e partilhá-los com os outros. P5: Normalmente procuro alterar a forma como executo o meu trabalho para ser mais eficaz. Proatividade desafiante P6: Normalmente procuro introduzir novos métodos de trabalho mais eficazes. P7: Normalmente procuro promover melhorias nos procedimentos da equipa ou do departamento. P8: Normalmente procuro implementar soluções para problemas organizacionais urgentes. P9: Normalmente procuro corrigir procedimentos ou práticas inadequadas. P10: Normalmente procuro introduzir novas estruturas, tecnologias ou abordagens para melhorar a eficiência.

Motivação para a Carreira (<i>Career Insight</i>)	London e Noe (1997),	CI1: Em relação ao meu percurso profissional, tenho objetivos de carreira claros. CI2: Em relação ao meu futuro profissional, considero que os meus objetivos de carreira são realistas. CI3: Tenho uma boa noção dos meus pontos fortes no contexto da minha carreira. CI4: Tenho consciência dos meus pontos fracos no contexto da minha carreira. CI5: Reconheço com clareza aquilo que consigo fazer bem e aquilo em que tenho mais limitações no meu desenvolvimento profissional.
Abertura à Experiência	Donnellan et al. (2006)	OE1: No contexto profissional, considero que tenho uma imaginação ativa. OE2: No contexto profissional, não tenho interesse por ideias abstratas. (R) OE3: No contexto profissional, tenho dificuldade em compreender ideias abstratas. (R) OE4: No contexto profissional, considero que não tenho uma boa imaginação. (R)
Intenção de Candidatura	Ghorbanzadeh et al. (2026)	Colaborador: IA1: Depois de ver a publicação do colaborador, aceitaria uma oferta de emprego desta organização. IA2: Depois de ver a publicação do colaborador, escolheria esta organização como uma das minhas primeiras opções enquanto empregadora. IA3: Depois de ver a publicação do colaborador, estaria disposto(a) a dar o meu melhor para trabalhar nesta organização. IA4: Depois de ver a publicação do colaborador, recomendaria esta organização a um(a) amigo(a) que estivesse à procura de emprego. Empresa: IA1: Depois de ver a publicação da empresa, aceitaria uma oferta de emprego desta organização. IA2: Depois de ver a publicação da empresa, escolheria esta organização como uma das minhas primeiras opções enquanto empregadora. IA3: Depois de ver a publicação da empresa, estaria disposto(a) a dar o meu melhor para trabalhar nesta organização. IA4: Depois de ver a publicação da empresa, recomendaria esta organização a um(a) amigo(a) que estivesse à procura de emprego.

Anexo D. Caracterização Sociodemográfica e Comportamental da Amostra

Variável	Categoria	n	%
Género (N=316)	Feminino	182	57,6
	Masculino	134	42,4
Faixa etária (N=316)	≤ 24 anos	116	36,7
	25–34 anos	70	22,2
	35–44 anos	56	17,7
	≥ 45 anos	74	23,4
Habilitações académicas (N=316)	Ensino Básico	14	4,4
	Ensino Secundário	81	25,7
	Licenciatura	154	48,7
	Mestrado	59	18,7
	Doutoramento	8	2,5
Situação profissional (N=316)	Desempregado(a)	10	3,2
	Estudante	38	12
	Trabalhador(a)-estudante	67	21,2
	Trabalhador(a)	192	60,8
	Reformado(a)	6	1,9
	Outro	3	0,9
Rendimento mensal do agregado familiar (N=316)	Até 1.500€	105	33,2
	1.501€–2.500€	99	31,3
	2.501€–3.500€	47	14,9
	Superior a 3.500€	58	18,4
	Não se aplica	7	2,2
Área de residência (N=316)	Norte	23	7,3
	Centro	29	9,2
	Área Metropolitana de Lisboa	244	77,2
	Alentejo	6	1,9
	Algarve	5	1,6
	Região Autónoma da Madeira	9	2,8
Procura de emprego ou abertura a novas oportunidades (N=316)	Sim	165	52,2
	Não	151	47,8
Rede social mais utilizada (N=316)	Instagram	175	55,4
	TikTok	45	14,2
	LinkedIn	58	18,4
	Facebook	38	12
Frequência de utilização do LinkedIn (N=316)	Nunca	62	19,7
	Raramente	57	18
	Às vezes	87	27,5
	Frequentemente	110	34,8
Visualiza conteúdos publicados por colaboradores (N=316)	Sim	225	71,2
	Não	91	28,8
Tema principal da publicação (N=316)	Entrada de novos trainees na Deloitte	187	59,2
	Sustentabilidade ambiental	8	2,5
	Participação num <i>Career Forum</i>	8	2,5
	Lançamento de novo serviço	5	1,6
	Não se aplica	108	34,2
Autoria percecionada da publicação (N=316)	Um colaborador	100	31,6
	A empresa	97	30,7
	Não sei / Não tenho a certeza	11	3,5
	Não se aplica	108	34,2
Tom da publicação	Mais pessoal e informal	107	33,9

Variável	Categoria	n	%
(N=316)	Mais institucional e formal	92	29,1
	Não sei / Não tenho a certeza	9	2,8
	Não se aplica	108	34,2
A mensagem da publicação foi clara? (N=316)	Sim	195	61,7
	Não	4	1,3
	Não tenho a certeza	9	2,8
	Não se aplica	108	34,2
Já conhecia a organização? (N=316)	Sim	137	43,4
	Não	68	21,5
	Não tenho a certeza	3	0,9
	Não se aplica	108	34,2

Anexo E. Distribuição dos Participantes pelos Estímulos Experimentais

Cenário experimental	n	%
Deloitte – Empresa	50	15,8
Deloitte – Colaboradores	54	17,1
Galp – Empresa	58	18,4
Galp – Colaboradores	55	17,4
Neyond – Empresa	46	14,6
Neyond – Colaboradores	53	16,8

Anexo F. Análise Complementar - Variável Controlo

Relação	Sem Controlo		Com Controlo		Alteração
	β	p	β	p	
Abertura à Experiência → Autenticidade	-0,23	0,09	-0,23	0,09	Sem alteração
Abertura × Fonte → Autenticidade	0,30	0,03	0,29	0,04	Sem alteração
Atratividade → Intenção de Candidatura	0,14	0,02	0,15	0,01	Mantém-se significativa
Autenticidade → Intenção de Candidatura	0,07	0,09	0,05	0,24	Mantém-se sem significância
Career Insight → Atratividade	0,10	0,34	0,10	0,37	Sem alteração
Career Insight × Fonte → Atratividade	0,31	0,07	0,32	0,07	Sem alteração
Engagement → Intenção de Candidatura	0,53	<0,001	0,53	<0,001	Sem alteração
Fonte → Atratividade	-0,39	0,00	-0,43	<0,001	Mantém-se significativa
Fonte → Autenticidade	0,76	<0,001	0,69	<0,001	Mantém-se significativa
Fonte → Engagement	-0,08	0,49	-0,07	0,57	Mantém-se sem significância
Proatividade → Engagement	0,15	0,19	0,15	0,18	Sem alteração
Proatividade × Fonte → Engagement	0,21	0,19	0,21	0,19	Sem alteração

Anexo F. Novos Efeitos Diretos – Variável Controlo

Relação	β	p
Institucionalidade Percebida → Autenticidade	0,157	0,126
Institucionalidade Percebida → Atratividade	0,103	0,428
Institucionalidade Percebida → Engagement	-0,014	0,924

Relação	β	p
Institucionalidade Percebida → Intenção de Candidatura	0,196	0,043

Anexo G. Modelo de Medida

Constructo	Indicador	Outer Loading	α de Cronbach	rho A	CR	AVE
Abertura à Experiência	AE2	0,846	0,835	1,537	0,884	0,72
	AE3	0,962				
	AE4	0,721				
Atratividade	ATR1	0,808	0,877	0,885	0,911	0,672
	ATR2	0,853				
	ATR3	0,86				
	ATR4	0,835				
	ATR5	0,736				
Autenticidade	AUT1	0,935	0,955	0,962	0,968	0,882
	AUT2	0,959				
	AUT3	0,926				
	AUT5	0,935				
<i>Career Insight</i>	CI1	0,822	0,918	0,991	0,935	0,743
	CI2	0,854				
	CI3	0,863				
	CI4	0,879				
	CI5	0,89				
<i>Engagement</i>	ENG1	0,721	0,941	0,943	0,95	0,656
	ENG10	0,786				
	ENG2	0,84				
	ENG3	0,829				
	ENG4	0,843				
	ENG5	0,817				
	ENG6	0,816				
	ENG7	0,777				
	ENG8	0,808				
	ENG9	0,851				
Intenção de Candidatura	IC1	0,833	0,849	0,852	0,898	0,689
	IC2	0,851				
	IC3	0,866				
	IC4	0,766				
Proatividade	PRO1	0,619	0,894	0,913	0,908	0,498
	PRO10	0,741				
	PRO2	0,673				
	PRO3	0,623				
	PRO4	0,674				
	PRO5	0,669				
	PRO6	0,721				
	PRO7	0,791				
	PRO8	0,764				
	PRO9	0,756				

Nota. α = Alfa de Cronbach; CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance Extracted.

Anexo H. Rácio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT)

	AE	ATR	AUT	CI	ENG	FC	IC	PRO	PRO x FC	AE x FC	CI x FC
Abertura Experiência											
Atratividade	0.350										
Autenticidade	0.088	0.074									
<i>Career Insight</i>	0.374	0.175	0.386								
<i>Engagement</i>	0.341	0.675	0.157	0.241							
Fonte_Comunicação	0.097	0.163	0.394	0.206	0.068						
Intenção de											
Candidatura	0.325	0.544	0.192	0.434	0.701	0.106					
Proatividade	0.300	0.341	0.287	0.405	0.231	0.195	0.298				
Proatividade x											
Fonte_Comunicação	0.315	0.290	0.118	0.358	0.237	0.031	0.302	0.651			
Abertura Experiência											
x Fonte_Comunicação	0.742	0.169	0.029	0.287	0.261	0.057	0.268	0.252	0.409		
<i>Career Insight</i> x											
Fonte_Comunicação	0.339	0.232	0.132	0.644	0.204	0.149	0.360	0.377	0.559	0.483	

Anexo I. Critério de Fornell-Larcker

	AE	ATR	AUT	CI	ENG	FC	IC	PRO
Abertura Experiência	0.849							
Atratividade	0.308	0.820						
Autenticidade	-0.106	0.066	0.939					
<i>Career Insight</i>	0.340	0.183	0.348	0.862				
<i>Engagement</i>	0.303	0.612	0.129	0.238	0.810			
Fonte_Comunicação	-0.079	-0.147	0.387	0.179	-0.048	1.000		
Intenção de Candidatura	0.294	0.476	0.148	0.387	0.632	0.080	0.830	
Proatividade	0.290	0.334	0.176	0.325	0.236	-0.040	0.258	0.705

Anexo J. Modelo Estrutural**Tabela 5** *Valores de VIF*

Abertura Experiência -> Autenticidade	2.058
Abertura Experiência x Fonte_Comunicação -> Autenticidade	2.052
Atratividade -> Intenção de Candidatura	1.599
Autenticidade -> Intenção de Candidatura	1.017
<i>Career Insight</i> -> Atratividade	1.664
<i>Career Insight</i> x Fonte_Comunicação -> Atratividade	1.647
<i>Engagement</i> -> Intenção de Candidatura	1.619
Fonte_Comunicação -> Atratividade	1.035

Fonte_Comunicação -> Autenticidade	1.006
Fonte_Comunicação -> <i>Engagement</i>	1.002
Proatividade -> <i>Engagement</i>	1.746
Proatividade x Fonte_Comunicação -> <i>Engagement</i>	1.745

Tabela 6 *Valores de R²*

	R quadrado	R quadrado ajustado
Atratividade	0.089	0.080
Autenticidade	0.177	0.169
<i>Engagement</i>	0.068	0.059
Intenção de Candidatura	0.417	0.411

Tabela 7 *Ajuste do modelo*

	Modelo Saturado	Modelo Estimado
SRMR	0.091	0.158
d_ULS	7.396	22.492
D_G	1.817	n/a
Qui-quadrado	3274.030	n/a
NFI	0.705	n/a

Tabela 8 *Q²predict*

	Q ² predict	REQM (RMSE)	EMA (MAE)
Atratividade	0.029	0.994	0.808
Autenticidade	0.032	0.989	0.778
<i>Engagement</i>	0.029	0.992	0.813
Intenção de Candidatura	0.060	0.977	0.781