

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

*EMPLOYER BRANDING – A ATRATIVIDADE DA MARCA
DO EMPREGADOR E O SEU EFEITO NO BEM-ESTAR E NA
SATISFAÇÃO DO COLABORADOR*

JOANA CATARINA SECO RAMOS VIEIRA FERREIRA

OUTUBRO 2021

MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

*EMPLOYER BRANDING – A ATRATIVIDADE DA MARCA
DO EMPREGADOR E O SEU EFEITO NO BEM-ESTAR E NA
SATISFAÇÃO DO COLABORADOR*

JOANA CATARINA SECO RAMOS VIEIRA FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROF^ª. DR^ª. JOANNA SANTIAGO

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi possível devido a todo o apoio que tive.

Quero agradecer a Tiago Semedo, o meu melhor amigo, por me motivar diariamente e acreditar no meu potencial, sem nunca duvidar que acabaria o mestrado, sem ele nada disto teria sido possível.

À Rita Guedes, minha amiga, por todo o apoio, força e boa vontade, um obrigada muito especial.

À Professora Joanna Santiago, por me acolher, agradeço-lhe toda a paciência, disponibilidade e partilha de conhecimento.

Aos meus pais, Tânia Ramos e João Ferreira e irmão, João Pedro Ferreira, por todas as palavras de carinho, incentivo e apoio.

Aos meus amigos, que me acompanharam nesta longa fase da minha vida, sempre com uma palavra de motivação.

À minha empresa, à Direção dos SAP, a todos os meus colegas e em especial a Yago Arias, à minha Diretora, Susana Gonçalves, bem como chefias Maria Céu Jacob e Ana Margarida Almeida, que demonstraram sempre uma enorme disponibilidade e compreensão.

Muito obrigada !

RESUMO

O tema deste estudo foi escolhido tendo em conta os desafios existentes na gestão de recursos humanos, nomeadamente na atração e retenção de talentos. Nos últimos anos tem-se verificado uma alteração de padrão no mercado de trabalho. Atualmente, são as organizações que competem entre si e se esforçam para atrair e reter os melhores talentos, de forma a conseguirem ganhar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Nesta senda, o propósito deste estudo prende-se com a perceção de quais as dimensões que tornam as organizações mais atrativas aos olhos dos seus colaboradores, com o objetivo final de perceber qual o papel desempenhado pelo *Employer Branding* e pela atratividade do valor da marca do empregador. Para tal, tornou-se necessário perceber quais as expectativas e preferências dos colaboradores no que corresponde aos atributos da organização, valor percebido pelo colaborador, o que a torna atrativa, bem como a influência do seu bem-estar na perceção dos mesmos.

O presente estudo utiliza uma abordagem quantitativa. Assim, foi implementado um inquérito por questionário a 151 indivíduos ativos no mercado de trabalho. Esta pesquisa foi inspirada noutros estudos, principalmente, Berthon et al. (2005), Benraiss-Noailles e Viot (2021), King e Grace (2010) e Warr (1990). A análise às hipóteses foi efetuada através da ferramenta IBM SPSS Statistics 27.0, procedemos a análises de estatística inferencial, recorrendo a análises de regressão linear simples e múltipla.

Os resultados do estudo empírico realçam a importância que algumas dimensões do valor percebido pelo colaborador têm no seu bem-estar. E também a importância que o bem-estar do mesmo tem no que respeita aos benefícios do valor da marca de empregador. Assim, conseguiu-se perceber que colaboradores que se sintam bem, são colaboradores satisfeitos com a sua organização, comunicam de forma positiva sobre a mesma e têm intenção de permanecer na mesma.

A contribuição deste estudo aborda questões e preocupações atuais dos recursos humanos. O mesmo assenta na perceção do que é importante para o colaborador. Empresas que vão de encontro às expectativas dos seus colaboradores são empresas que detêm vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Palavras-chave: *Employer Brand*, *Employer Brand Equity*, Bem-estar, Satisfação, Comunicação Boca a Boca, Intenção de ficar.

ABSTRACT

The theme of this study was chosen considering the existing challenges in human resources management, namely in attracting and retaining talent. In recent years there has been a change in the labor market. Currently, organizations compete and strive to attract and retain the best talent in order to gain competitive advantage over their competitors. Accordingly, the purpose of this study is related to the perception of which dimensions make organizations more attractive in the eyes of their employees, with the goal of understanding the role played by Employer Branding and the attractiveness of the employer brand equity. To this end, it became necessary to understand the expectations and preferences of employees in terms of the organization's attributes, value perceived by the employee, which makes it attractive, as well as the influence of their well-being on their perception.

The present study uses a quantitative approach. A survey by questionnaire was applied to 151 individuals active in the labor market. This research was inspired by other studies, mainly Berthon et al. (2005), Benraiss-Noailles and Viot (2021), King and Grace (2010) and Warr (1990). The analysis of the hypotheses was carried out using IBM SPSS Statistics 27.0 and inferential statistical analyses were conducted using simple and multiple linear regressions.

The results of the empirical study highlight the importance that some dimensions of the value perceived by the employee have on their well-being. And also, the importance of employee well-being in terms of employer brand equity benefits. Thus, it was possible to perceive that employees who feel good are employees satisfied with their organization, communicate positively about it and intend to remain in it.

The contribution of this study addresses current human resources issues and concerns. The same is based on the perception of what is important to the employee. Employees that meet the expectations of their employees are companies that have a competitive advantage over their competitors.

Keywords: Employer Brand, Employer Brand Equity, Well-being, Satisfaction, Word of mouth, Intention to stay.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1	MARCA DE EMPREGADOR E O PROCESSO DE GESTÃO DE MARCA DE EMPREGADOR (<i>EMPLOYER BRAND</i> E <i>EMPLOYER BRANDING</i>)	3
2.2	CONCETUALIZAÇÃO DO EMPLOYER BRANDING	6
2.2.1	ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	6
2.3	VALOR DA MARCA DO EMPREGADOR – <i>EMPLOYER BRAND EQUITY</i>	8
2.3.1	SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A INTENÇÃO DE SAIR	10
2.3.2	COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA – <i>WORD OF MOUTH</i>	11
2.4	O BEM-ESTAR DO COLABORADOR NO TRABALHO - <i>EMPLOYEE WELL BEING</i>	12
3	MODELO CONCETUAL	14
4	METODOLOGIA	17
4.1	ESCALAS DE MEDIÇÃO	18
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	19
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	19
5.2	ÍNDICES SINTÉTICOS	19
5.3	ANÁLISE DE FIABILIDADE E CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALA	20
5.4	PRESSUPOSTOS PARA A REALIZAÇÃO DE REGRESSÕES LINEARES	21
5.5	TESTE ÀS HIPÓTESES.....	22
5.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	26
6	CONCLUSÕES.....	28
6.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	30
7	REFERÊNCIAS	32
8	ANEXOS	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:Modelo Concetual	16
---------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: Dimensões da importância da marca do empregador	16
Tabela II: Escalas de Medição.....	19
Tabela III: Índices Sintéticos.....	20

Tabela IV: Tabela Análise de Fiabilidade e Consistência Interna dos Índices	20
Tabela V: Síntese dos resultados da primeira regressão linear	23
Tabela VI: Síntese dos resultados da segunda regressão linear múltipla	23
Tabela VII: Síntese dos resultados da terceira regressão linear múltipla.....	24
Tabela VIII: Síntese dos resultados da quarta regressão linear múltipla.....	25
Tabela IX: Síntese dos resultados da primeira regressão linear simples.....	25
Tabela X: Síntese dos resultados da segunda regressão linear simples.....	26
Tabela XI: Síntese dos resultados da terceira regressão linear simples	26
Tabela XII: Síntese da validação das hipóteses de pesquisa	27

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos temos vindo a assistir à alteração das formas de competição entre as empresas. Se anteriormente a competição assentava essencialmente no acesso ao investimento, capital e estratégias de marketing, atualmente com globalização e a exigência à inovação constante, a competição é redirecionada para a atração, retenção e motivação dos melhores colaboradores (Joo, & Mclean, 2006; Aggerholm, Andersen & Thomsen, 2011). Nos dias de hoje para ganhar maior vantagem competitiva as empresas precisam de atrair e reter os melhores talentos do mercado.

Desta forma, o mercado de trabalho tem vindo a tornar-se cada vez mais feroz e competitivo e as empresas vêm-se deparadas com maior dificuldade em recrutar. O grande desafio passa agora por atrair e reter os melhores, aqueles que realmente detêm talento e acrescentam valor, que ocupam lugares estratégicos de forma bem sucedida, com grande potencial de crescimento, desenvolvimento e capacidade de inovação, tornando-se assim importantes recursos para a empresa (Caligiuri et al., 2010; Sokro, 2012).

Sendo os Recursos Humanos um dos principais motores para o sucesso de uma empresa, a necessidade de ser considerado o melhor empregador é agora uma preocupação premente para os Gestores de Topo. Assim, torna-se cada vez mais evidente que estes deverão adotar estratégias de gestão de recursos humanos que lhes consigam obter a maior vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

De forma a conseguir dar resposta a esta necessidade surge o *branding* aplicado aos recursos humanos, denominado de *Employer Brand* ou marca de empregador, em português.

Importa referir que existem dois conceitos relevantes, o processo e a marca. O processo de *Employer Branding* é uma ferramenta que permite o recrutamento e retenção do melhor talento num ambiente cada vez mais competitivo (Baruch, 2004; Love & Singh, 2011). Por sua vez, o *Employer Brand*, ou marca de empregador significa o “conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos ao colaborador pelo empregador e que identificam a organização” (Ambler, & Barrow, 1996 p.193). Portanto, a ideia de que a organização é um excelente lugar para se trabalhar resulta da

manipulação dos benefícios oferecidos pelo empregador, alterando o posicionamento da empresa face a outros potenciais candidatos (Park, 2013).

Assim, assistimos a uma alteração no padrão do mercado de trabalho. Se por um lado antes os candidatos rivalizavam entre si para ocupar os melhores cargos, nos dias de hoje são as empresas que competem e se esforçam para captar e reter os melhores, os que detêm características inimitáveis e o *know-how* necessário e difícil de replicar. Verifica-se um declínio do compromisso dos colaboradores com as organizações (Backhaus & Tikoo, 2004). Atualmente os colaboradores procuram progressão na carreira e funções desafiantes, nesta senda a responsabilidade de satisfazer profissionalmente os seus colaboradores fica do lado das empresas (Krywalski, 2020).

Neste sentido, o objetivo principal deste estudo é investigar qual a função do *Employer Brand* e da atratividade da marca do empregador. Assim, serão investigadas as dimensões de atratividade da marca de empregador com foco no valor percebido pelo colaborador; o papel do bem-estar no colaborador; e, os benefícios trazidos pelo *Employer Brand Equity*, nomeadamente a satisfação, a comunicação positiva boca a boca e a intenção de ficar na organização. Desta forma, gostaríamos de ver respondidas as seguintes questões:

1. Qual a importância do *Employer Branding* e da atratividade na atração e retenção de talento?
2. De que forma as dimensões do valor percebido pelo colaborador influenciam o seu bem-estar?
3. De que forma as dimensões do valor percebido pelo colaborador influenciam os benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador?
4. O bem-estar dos colaboradores tem influência nos benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador?

Desta forma, de seguida iremos efetuar a revisão da literatura referente ao tema escolhido, qual o seu conceito e a importância da sua utilização numa organização. Posteriormente, serão abordados conceitos subjacentes ao *employer branding* com impacto na atração e retenção de talentos. Será apresentada a metodologia, aplicada e analisada. Por fim, serão apresentadas as conclusões à problemática exposta.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MARCA DE EMPREGADOR E O PROCESSO DE GESTÃO DE MARCA DE EMPREGADOR (*EMPLOYER BRAND* E *EMPLOYER BRANDING*)

O conceito de *employer brand* (marca de empregador) surgiu na área dos recursos humanos e foi proposto pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996).

Como na literatura existe alguma confusão na discussão dos conceitos de *employer brand* (marca de empregador) e *employer branding* (processo de gestão da marca do empregador), torna-se importante de fazer a distinção entre eles. Assim, enquanto que marca de empregador diz respeito ao conceito da marca de empregador, o processo da marca de empregador, é considerado por sua vez todo o processo de construção ou transformação do valor da marca do empregador (Theurer et al., 2018).

Portanto, marca de empregador poderá ser definida como um conjunto de atributos inerentes à oferta de emprego, que são altamente atraentes e exclusivos e que distinguem um empregador de outro, no mercado de trabalho (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus 2004; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2007). Pode-se afirmar que os atributos da marca do empregador têm impacto na imagem e conseqüentemente na atratividade da organização. São ainda estes atributos, que sendo exclusivos na oferta de emprego, trazem consigo vantagens e benefícios oferecidos aos colaboradores, aquilo a que podemos chamar de proposta de valor do emprego, ou *employer value proposition* (EVP) (Barrow & Mosley, 2005; Edwards, 2010).

Por sua vez, o processo de desenvolvimento da marca do empregador, *employer branding*, poderá ser definido como as estratégias utilizadas de forma a promover tanto externa como internamente, aplicando os princípios de marketing de marca, a imagem desejada pela organização, permitindo assim atrair os seus grupos-alvo (Backhaus, 2004; Edwards, 2010). Assim, *employer branding* é todo o processo de construção de uma identidade única da organização, transmitindo uma imagem apelativa e difícil de replicar. *Employer branding* é também referido como o processo de identificação e conceção de uma marca da organização, de forma a alcançar o estatuto de empregador de eleição, aplicando para esse objetivo os princípios e ferramentas de marketing (Joo & Mclean, 2006).

Conforme a literatura, pode-se afirmar que o sucesso da marca do empregador resulta na exposição da organização e aumenta a sua visibilidade e reputação, por sua vez, estes fatores fazem com que os colaboradores da empresa, os *stakeholders* e potenciais candidatos sintam de que esta é um empregador de prestígio. Aumentando desta forma, o número e a qualidade de potenciais candidatos (Sullivan, 2004). Confirma-se a importância do investimento na marca do empregador, os indivíduos são atraídos pelas organizações que acreditam ser prestigiadas no mercado, pois ao pertencerem a este tipo de organizações, também eles ganharam prestígio e credibilidade (Backhaus, 2004). E ainda, a marca do empregador traz também vantagens ao marketing, pois dá-lhe a possibilidade de utilizar a visão e a cultura da organização como parte da sua proposta de venda (Hatch & Schultz, 2003).

Assim, para definir o posicionamento de determinada organização como entidade empregadora, torna-se necessário que a sua imagem e identidade estejam alinhadas com o marketing no que respeita à experiência do consumidor, e com as práticas de recursos humanos no que respeita à experiência do colaborador (Ambler & Barrow, 1996).

Ao longo dos anos tem-se vindo a reconhecer que o capital humano é o recurso mais importante de uma organização e a sua marca o seu bem mais precioso (Ambler & Barrow, 1996). Assim, os primeiros acrescentam valor para a organização e são fonte principal de vantagem competitiva. Podemos afirmar que a prática do *employer branding* tem subjacente que o capital humano acrescenta valor para a organização e portanto se esta investir em capital humano qualificado, o seu desempenho pode melhorar (Backhaus & Tikoo, 2004). A relação entre os recursos humanos e o *employer branding* baseia-se no princípio de que este ajuda a organização a atrair melhores candidatos para os seus processos de recrutamento e a promover a retenção através do compromisso dos colaboradores para com a organização, melhorando, por consequência, os seus níveis de produtividade.

De acordo com a *Conference Board*, o *employer branding* visa estabelecer a identidade da organização como empregadora. Esta identidade abrange todos os valores, sistemas de políticas e comportamentos tendo como objetivo atrair, manter e motivar tanto os atuais como os potenciais colaboradores, é portanto, todo o esforço que a organização promove no sentido de que tenham de si uma visão clara, tanto dentro como

fora da mesma, do que a torna diferente e desejável enquanto entidade empregadora (Backaus & Tikoo, 2004).

De acordo com Backaus e Tikoo (2004), enquanto estratégia de recursos humanos para atração e retenção dos melhores colaboradores, o *employer branding* é um processo que pode ser definido em três fases. Primeiro, a empresa desenvolve a sua proposta de valor, esta proposta é desenvolvida de acordo com os seus objetivos organizacionais, isto é, tendo em conta o posicionamento que pretende alcançar perante os *stakeholders* (sejam eles concorrentes ou potenciais candidatos) e de acordo com o seu modelo de gestão, a sua cultura, os atributos dos seus colaboradores e os seus produtos ou serviços associados. Segundo, através de ferramentas de marketing exterioriza a marca da empresa. Consiste na estratégia de divulgação de práticas, benefícios e vantagens em pertencer à empresa, com o objetivo de atingir o público alvo, mas também para sustentar a cultura interna, procurando desta forma a atração dos melhores colaboradores. Por último, através de ferramentas de recursos humanos, internaliza a marca da empresa tornando-se parte da cultura organizacional. Nesta fase, tendo como base a retenção de talento, o objetivo é desenvolver os colaboradores da empresa. Consiste na estratégia de divulgação dos direitos e deveres do colaborador, quais as suas regalias, os benefícios em pertencer à empresa, a sua cultura, as suas atividades e perspetivas de crescimento e evolução de carreira dos seus colaboradores, com o objetivo de retenção dos mesmos. Estas fases baseiam-se no princípio de que os recursos humanos acrescentam valor à empresa, o *branding* é responsável pelo contrato psicológico referente ao desenvolvimento pessoal, profissional e formação, e da importância da marca enquanto um leque de atividades do empregador, mantendo desta forma a estabilidade da cultura organizacional (Hillebrandt & Ivens, 2013).

De acordo com o supra exposto, percebemos que a utilização do *employer branding* por parte das empresas, enquanto estratégia de atração e retenção de melhores talentos, lhes trará vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Desta forma, torna-se necessário concetualizar este conceito, explorando conceitos inerentes, qual a sua influência nas organizações as consequências na sua utilização e o seu impacto na atração e retenção de talentos.

2.2 CONCEPTUALIZAÇÃO DO EMPLOYER BRANDING

O termo *employer branding* surge na literatura com várias definições. Se por um lado, é o que distingue uma organização a nível interno e externo e que a torna atrativa (Backhaus & Tikoo, 2004) por outro, foca-se nos benefícios que o empregador dá ao colaborador (Ambler & Barrow, 1996), e ainda destaca a relevância da criação de uma marca de forma a alcançar o estatuto de empregador de eleição (Joo & Mclean, 2006).

O *employer branding* está assim presente noutros conceitos, importantes de serem explorados. Nomeadamente, a atratividade; o bem-estar do colaborador e; por último, os benefícios do *employer brand equity*, ou valor da marca do empregador, como a satisfação, a comunicação positiva “boca a boca” e intenção de ficar na empresa por parte dos colaboradores, conceitos estes que têm impacto na atração e retenção (Backhaus e Tikoo, 2004).

2.2.1 ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Employer attractiveness, ou atratividade do empregador é uma componente que contribui e é essencial para a construção do *employer branding*, ou processo de marca de empregador. No que respeita ao recrutamento, esta componente é medida através da decisão de enviar ou não uma candidatura para determinada empresa. São portanto os benefícios que um potencial colaborador acredita vir a ter se trabalhar em determinada organização (Berthon et al., 2005).

A atratividade organizacional tem que ver com o sentimento de afeto relativo a uma organização, na medida em que é desejável para o indivíduo o exercer de atividade profissional naquela entidade, (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001). Assim, no contexto de conhecimento intensivo relativo à atração de potenciais colaboradores com características e conhecimentos superiores, o conceito de atratividade organizacional torna-se bastante importante na medida em que contribui como vantagem competitiva para a organização. Isto é, quanto mais atrativo um empregador for para os seus potenciais candidatos, mais forte será o valor da sua marca de empregador, *employer brand equity* (Berthon et al., 2005).

Na perspetiva de potenciais colaboradores é possível identificar os fatores que compõem a atratividade de um empregador, são eles a dimensão, o sucesso da empresa, a rentabilidade, o estilo de gestão, o sistema de remuneração, o ambiente de trabalho e a

responsabilidade social (Caligiuri et al., 2010). Assim, podemos afirmar que a atratividade a nível interno se foca essencialmente em fatores que têm impacto na qualidade de vida de cada colaborador, como as *características económicas*, isto é, vencimentos elevados, sistema de compensações equilibrado e justo, estabilidade no emprego e o horário de trabalho; fatores que realçam o reconhecimento que o colaborador sente em relação à organização onde trabalha e portanto o seu sentimento de pertença, como as *características psicológicas*, isto é, avaliação de resultados de trabalho objetiva e justa, relações interpessoais saudáveis, cultura organizacional clara e objetiva; *características funcionais*, isto é, descrição e conteúdo do trabalho, oportunidade de desenvolvimento e progressão de carreira e formação; e por último, *características organizacionais*, isto é, a história da organização, o seu posicionamento no mercado, o estilo de gestão e reputação (Caligiuri et al., 2010).

A reputação corporativa é o *feedback* que a organização tem dos *stakeholders*, que resulta da perceção de todos eles. É o resultado da avaliação coletiva de longo prazo dos *stakeholders*, sobre a própria organização, sobre se cumpre com os seus compromissos e expectativas, sobre o seu desempenho, a sua capacidade de gerar resultados de valor no contexto em que se enquadra (Cretu, & Brodie, 2007).

Desta forma, criar, manter e publicitar uma boa reputação permitirá às organizações atrair indivíduos mais talentosos, reduzir o seu turnover e melhorar a sua relação com os *stakeholders* (Joo & Mclean, 2006).

Pode-se afirmar que a atratividade de um empregador é uma componente que influencia diretamente no *employer branding*. Pois pode tornar mais forte, positiva e de referência a marca de empregador, é essencial para o sucesso da organização, pois é através da mesma que irão chegar potenciais candidatos, altamente qualificados. Importa ainda referir que organizações com características diferentes, atraem, selecionam e retêm colaboradores com características diferentes (Schneider, 1987). E que potenciais colaboradores preferem organizações com atributos que vão de encontro às suas características pessoais, por consequência, colaboradores que acreditam nos valores das suas organizações, são mais comprometidos e motivados no desempenho das suas funções, e portanto apresentam menos tendência a desistir, desta forma acabam por recomendar a sua organização, propagando de que a mesma é um bom sítio para trabalhar (Cable & Judge, 1996).

Um instrumento que nos permite medir a atratividade de um empregador é a *Employer Attractiveness (EmpAt) scale*, a mesma foi desenvolvida por Berthon et al. (2005), que tiveram por base as dimensões preconizadas por Ambler e Barrow (1996). De acordo com aqueles autores, esta escala apesar de ter sido desenvolvida com uma amostra de estudantes universitários finalistas, a mesma poderá ser utilizada noutros contextos, nomeadamente com indivíduos que já se encontrem no mercado de trabalho (Berthon et al., 2005).

2.3 VALOR DA MARCA DO EMPREGADOR – *EMPLOYER BRAND EQUITY*

Surge assim um novo conceito, o *employer brand equity (EBE)*, ou valor da marca do empregador. Importa referir, que *brand equity*, ou valor da marca é um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, que agregam ou subtraem o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e aos seus clientes (Aaker & Jochimsthaler, 2000).

Assim, o valor da marca do empregador é o resultado das atividades do *employer branding*, isto é, é aquilo que faz com que os potenciais candidatos se candidatem às ofertas de emprego da organização e o que garante que os atuais colaboradores permanecem e apoiam a organização. Assim, o *employer brand equity* refere-se aos pontos fortes e ao valor da marca do empregador. É portanto, o conjunto de ativos e passivos inerentes à marca da organização, que podem agregar ou subtrair o valor que a organização fornece aos seus potenciais e atuais colaboradores. Nesta senda, o que realmente interessa é em que medida a marca contribui para atrair e reter novos colaboradores. Importa ainda referir que o *employer brand equity* pode ser medido da mesma forma que qualquer outro valor de marca, ou seja, através de conceitos como o compromisso, o reconhecimento, a confiança, as atitudes e a lealdade (Ambler e Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Benraïss-Noailles & Viot, 2021).

Collins e Stevens (2002), utilizaram explicitamente o valor da marca, *brand equity*, na análise às práticas de recrutamento. Comprovou-se que as atividades de recrutamento estão indiretamente relacionadas com fatores como a publicidade e a comunicação boca a boca e, a intenção e decisão dos candidatos se candidatarem a determinada oferta, através de duas dimensões, nomeadamente, as atitudes gerais em relação à empresa, valor da marca do empregador e os atributos percebidos do trabalho.

A marca do empregador é vista relativamente ao conhecimento e sentimentos dos candidatos pela marca. A sua imagem foi medida através das atitudes dos candidatos em relação à organização e sobre os atributos do trabalho. Por sua vez, as intenções dos candidatos e as suas decisões de avançar ou não com a candidatura numa fase posterior também foram relacionadas à marca do empregador.

Collins e Han (2004), mostraram ainda que através das crenças de candidatos relativos a um potencial empregador, isto é, do conhecimento relativo do empregador, incluindo a familiaridade, reputação e imagem, é possível prever tanto o interesse em se candidatarem a um emprego quanto o comportamento real de candidatura.

Estes estudos sugerem que tanto os atributos do trabalho como as características organizacionais influenciam o comportamento dos candidatos. De acordo com Backaus e Tikoo (2004), o valor da marca de empregador, tem como consequência a candidatura ou não de potenciais colaboradores, que é o resultado desejado das atividades da marca do empregador.

Assim, do conceito de valor da marca do empregador, ou *employer brand equity*, surge um novo conceito, o de valor da marca do empregador baseada no colaborador, ou *employer brand based equity*. Este conceito assenta no valor da marca do empregador percebido pelos colaboradores. De forma análoga, ao conceito de valor da marca baseada no cliente, ou *customer based brand equity*, em marketing. O valor da marca de empregador pode ser avaliado de diferentes formas (Feldwick, 1996).

Por sua vez, Wilden et al. (2006) argumentam que a eficácia da força da marca para os colaboradores depende da sua credibilidade, clareza, consistência e investimentos associados à marca. Desta forma, as atividades da marca do empregador são, portanto, projetadas para aperfeiçoar o valor da marca do empregador e o valor da marca do empregador percebido pelos colaboradores.

No que respeita a marca do empregador e marca do empregador baseada no colaborador, grande parte dos estudos têm incidido sobre como os candidatos são atraídos, uma vez que a marca influencia o entendimento que os candidatos detêm sobre as empresas. Neste sentido, iremos aprofundar um pouco mais sobre alguns dos benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador e quais os impactos dos mesmos no colaborador, influenciando desta forma a sua perceção sobre o valor da marca do empregador.

2.3.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A INTENÇÃO DE SAIR

A satisfação no trabalho, pode ser definida como as atitudes negativas ou positivas de um indivíduo relativamente ao seu trabalho. Desta forma, uma atitude positiva relativamente ao desempenho das suas funções reflete satisfação no trabalho, enquanto que uma atitude negativa reflete insatisfação no trabalho (Mathur et al., 2011).

Por sua vez, a insatisfação no trabalho está associada a experiências negativas e à medida que a insatisfação dos colaboradores aumenta relativamente às condições e práticas do trabalho, a sua sensação de insatisfação com o trabalho também aumenta.

Assim, podemos afirmar que a satisfação no trabalho é o fator emocional positivo ou negativo que o colaborador apresenta relativamente ao grau de satisfação com o seu trabalho. Isto é, é uma avaliação subjetiva efetuada pelo colaborador, esta avaliação pode ser positiva ou negativa e proveniente de vários fatores internos e externos relativos ao trabalho executado, como o ambiente de trabalho, as condições e remunerações. Desta forma, colaboradores com elevada satisfação no seu trabalho, comportam-se de forma positiva e construtiva em relação ao seu trabalho e organização, enquanto, por sua vez, colaboradores com baixa satisfação no seu trabalho emanam atitudes e sentimentos negativos em relação ao seu trabalho (Bayarçelik & Findikli, 2016). Um nível de satisfação no trabalho elevado por parte dos colaboradores é um elemento importante tanto no desempenho como no sucesso da organização.

No reverso da medalha com a satisfação no trabalho, temos a intenção de sair. A intenção de sair, ou abandono do trabalho é a demissão voluntária ou involuntária do colaborador da organização. É portanto a ação decorrente do pensamento do colaborador em deixar seriamente o seu trabalho num futuro próximo. Esta intenção pode surgir tanto de fatores internos, como fatores organizacionais, como de fatores externos, como de outras oportunidades de emprego. A saída de colaboradores que levam consigo experiência e conhecimento, tem impacto nos custos da organização. Nomeadamente, custos com recrutamento e formação (Bayarçelik & Findikli, 2016).

O *burnout* é referido como o elemento que caracteriza a exaustão física, emocional e mental, deixando assim os indivíduos frustrados, exaustos e sem energia. É um estado de exaustão e despersonalização que é considerado muito perigoso para a saúde do indivíduo e está frequentemente aliado à insatisfação do colaborador, diminuição de produtividade e absentismo. O volume de trabalho bem como informações

organizacionais complexas contribuem para o aumento do stress do colaborador, que podem aumentar a sua exaustão emocional e despersonalização, aumentando a sua intenção de sair da organização. Desta forma, o *burnout* é um indicador muito importante no respeito à intenção de sair. Quando os níveis de *burnout* são elevados, os colaboradores tendem a ter mais pensamentos sobre deixar a organização (Bayarçelik & Findikli, 2016; Deery et al., 2011; Knani & Founier, 2013).

2.3.2 COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA – *WORD OF MOUTH*

O processo que permite a troca de informações entre dois ou mais indivíduos, denomina-se de comunicação. Para o marketing, a comunicação boca a boca, pode ser compreendida como um rumor ou comentário sobre a organização e por conseguinte, a mesma deverá ser controlada de forma a que o seu resultado seja favorável à organização, não apenas ao nível dos clientes mas também de futuros clientes (Pires, 2003).

De acordo com Van Hoyer e Lievens (2009), a comunicação boca a boca é definida como uma fonte de informações de emprego independente da empresa. Em detrimento de outras fontes de recrutamento controladas, como por exemplo, anúncios de emprego. Assim, a comunicação boca a boca dos colaboradores deverá ser positiva, não apenas entre si, mas também para fora da organização, para que o seu resultado seja favorável à organização no que respeita à atração de futuros colaboradores. De acordo com King e Grace (2010), a satisfação do colaborador influencia não só o seu processo de retenção, bem como a sua comunicação positiva boca a boca. Torna-se, desta forma, importante que os colaboradores sejam embaixadores do seu empregador, para que desta forma possam atrair novos talentos.

Vários estudos sobre a comunicação boca a boca positiva, confirmam uma forte relação entre as perceções dos candidatos relativas às organizações e a quantidade, qualidade das ofertas de emprego e rapidez do emprego (Collins & Stevens, 2002; Pallais & Sands, 2016; Van Hoyer & Lievens, 2007, 2009). Assim, comunicação boca a boca é uma ferramenta importante e um indicador de sucesso para os candidatos que se encontram à procura de emprego (Stockman et al., 2020).

Para quem procura emprego, a comunicação boca a boca é uma valiosa fonte de informação. De acordo com Stockman et al. (2020), o valor da marca de empregador é

um amortecedor contra o efeito da comunicação boca a boca negativa não só na atração de candidatos como nas decisões de candidatura.

Para Duhan et al. (1997), as fontes de informação resultantes da comunicação boca a boca são classificadas de acordo com proximidade e a força do vínculo entre o decisor e a fonte da informação. Se a fonte de informação é alguém próximo ou de confiança, a informação transmitida é tida maior consideração.

Em diversas áreas a comunicação boca a boca é considerada como uma ferramenta de divulgação com elevado poder persuasor. No entanto, e muito provavelmente devido à sua informalidade, a mesma não tem tido o seu merecido destaque (Pires, 2003).

2.4 O BEM-ESTAR DO COLABORADOR NO TRABALHO - *EMPLOYEE WELL BEING*

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a saúde não se refere apenas ao bem-estar físico de um indivíduo. Saúde pressupõe um estado de bem-estar não só físico, como mental e social e não meramente a ausência de doença. Aplicando esta definição ao local de trabalho, a saúde no trabalho, não deverá apenas dizer respeito à integridade física e mental dos colaboradores, mas também deverá promover o seu bem-estar. O trabalho representa muito mais do que apenas uma fonte de rendimento. E pode, por isso, ser fonte de bem-estar e ter efeitos positivos na saúde dos indivíduos. No entanto, pode também ter efeitos negativos (Roland-Lévy et al., 2014).

O bem-estar não se reflete apenas na saúde, mas na vida e no trabalho. É um conceito que caracteriza a qualidade de vida no trabalho e pode ser um dos principais determinantes da produtividade do indivíduo a nível empresarial. No entanto, é importante ter em consideração que o colaborador não pode ser responsável pelos fracos desempenhos da organização, sem antes analisar todos os outros fatores, incluído a responsabilidade do empregador. Assim, a relação entre bem-estar e produtividade, deve incluir o potencial dos colaboradores, as suas aspirações, bem como a sua capacidade de realizar o trabalho com sucesso nas condições oferecidas pela organização (Schulte & Vainio, 2010).

A natureza do trabalho pode ser benéfica ou prejudicial. O bem-estar no trabalho é influenciado pelas características do mesmo, portanto fatores como a segurança, estabilidade, organização, envolvimento, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional,

benefícios e salários, são importantes e devem ter sido em consideração pelas organizações.

A saúde e o bem-estar no geral podem afetar a produtividade, não só através do absentismo como também quando os colaboradores se apresentam ao serviço, mas não se encontram no pleno funcionamento e desempenho do seu trabalho, que frequentemente se deve à sua falta de bem estar (Schulte & Vainio, 2010).

Alguns estudos têm demonstrado que a ausência de trabalho e/ou o desemprego têm um impacto negativo na saúde dos indivíduos (McKee-Ryan et al., 2005; Paul & Moser, 2009).

Existem ainda fatores que influenciam o bem-estar no trabalho, como por exemplo, as exigências associadas ao desempenho da função, se a exigência psicológica for forte poderá criar efeitos adversos na saúde. Isto é, se à exigência, intensidade e complexidade da função aliarmos objetivos e instruções pouco claras, versatilidade de requisitos, entre outros, o bem-estar poderá diminuir. Fatores como a participação no processo e autonomia na tomada de decisão, ambiente propício ou não ao crescimento e desenvolvimento profissional, carga horária e conseqüente equilíbrio entre a vida pessoal e profissional podem também interferir com o bem-estar do colaborador. Outro aspeto importante que influencia o bem-estar do colaborador são as relações de trabalho, nomeadamente, o apoio sentido por parte dos seus pares e chefias, a violência no local de trabalho, que é sentida através de crítica, insultos, discriminação e negação de qualidade no trabalho apresentado, e por fim, a falta de reconhecimento, que se transformam em sentimentos de inutilidade e falta de apreço. Deverá ser tido também em consideração outros fatores de conflito, como sofrimento ético, que resulta da realização de tarefas que vão contra os princípios do colaborador e insegurança de manter o posto de trabalho. Todos os fatores supra expostos são de extrema importância e podem aumentar o stress do colaborador no desempenho das suas funções contribuindo de forma negativa para o bem-estar do mesmo (Roland-Lévy et al., 2014).

3 MODELO CONCEPTUAL

O modelo de pesquisa para esta investigação foi desenvolvido através da consolidação e sintetização da literatura de marca do empregador, mais especificamente as dimensões da atratividade da marca do empregador, com foco no valor percebido pelo colaborador. Teve também por base a literatura relativa ao bem-estar do colaborador e alguns dos benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador (*employer brand equity*), nomeadamente, a satisfação do colaborador, a comunicação boca a boca positiva e a sua intenção de ficar na organização. Este modelo propõe que existe influência das dimensões da atratividade do empregador sobre o bem-estar do colaborador (H1) e sobre os benefícios do valor da marca de empregador (H2, H3 e H4). Pressupõe também que o bem estar do colaborador tem influência sobre os benefícios do valor da marca de empregador (H5, H6 e H7).

Apenas seis artigos investigaram a noção do valor percebido pelo colaborador. Berthon et al. (2005) propuseram o primeiro estudo relativo a esta dimensão, propondo a Escala de Atratividade do Empregador (*Employer Attractiveness Scale*). Estes autores definem a atratividade do empregador como os benefícios que um potencial colaborador prevê se trabalhar em determinada organização. No entanto, e como já mencionado anteriormente, esta escala poderá ser utilizada também no contexto de indivíduos que se encontrem no mercado de trabalho. Esta escala diferencia cinco dimensões de valor percebido pelo colaborador, decorrentes da marca do empregador. Nomeadamente, valor de interesse, que avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece um ambiente de trabalho estimulante com novas práticas de trabalho e que utiliza a criatividade dos colaboradores para produzir produtos e serviços inovadores e de alta qualidade; valor social, que avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador proporciona um ambiente de trabalho descontraído, alegre e com bom relacionamento entre colegas e trabalho de equipa; valor económico, que avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece um salário acima da média, pacotes de benefícios, estabilidade e oportunidades de progressão na carreira; valor de desenvolvimento, que avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece reconhecimento, valorização e confiança, uma experiência de valorização da carreira e uma alavanca para futuras oportunidades de emprego; e valor de aplicação, que avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador

oferece uma oportunidade para o colaborador aplicar o que aprendeu e ensinar outros colaboradores num ambiente que é orientado para o cliente e socialmente responsável.

O bem-estar, de acordo com Warr (1990), é um conceito que caracteriza a qualidade de vida no trabalho. Pois trata-se de um estado psicológico positivo que tem origem na perceção e avaliação de vida por parte do indivíduo. E que, não se reflete apenas na saúde, mas na vida e no trabalho. Desta forma, pressupõe-se que o valor percebido pelo colaborador influencia positivamente o seu bem-estar.

H1: As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo no bem-estar do colaborador.

De acordo com Berthon et al. (2005), quanto mais atraente um empregador é percebido, mais forte é o valor da sua marca enquanto empregador. Assim, o objetivo da gestão da marca do empregador é influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Um indicador positivo sobre o comportamento e intenção do colaborador é a sua satisfação. A satisfação, por sua vez, está relacionada com a intenção de ficar e a comunicação positiva boca a boca. No entanto, para que a gestão da marca do empregador seja eficaz, torna-se necessário compreender e avaliar como os colaboradores reagem às iniciativas internas, para que desta forma a organização consiga perceber se está no bom caminho (King & Grace, 2010). Portanto, pressupõe-se que o valor percebido pelo colaborador influencia positivamente os benefícios trazidos pelo valor da marca de empregador.

H2: As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo na satisfação do colaborador.

H3: As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo na comunicação boca a boca do colaborador.

H4: As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) afetam a intenção de sair dos colaboradores.

Propõe-se também um modelo que inclui o bem-estar dos colaboradores, que é um constructo de grande importância para os empregadores (Benraïss-Noailles, L. &

Viot, C.,2021). Colaboradores que compreendam o seu papel na organização e que se sintam bem, são colaboradores satisfeitos. Se isso acontece, a sua comunicação boca a boca é positiva sobre a organização e conseqüentemente a sua intenção de sair será menor (King & Grace, 2010). Assim, pressupõe-se que existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e alguns dos benefícios trazidos pelo valor da marca de empregador.

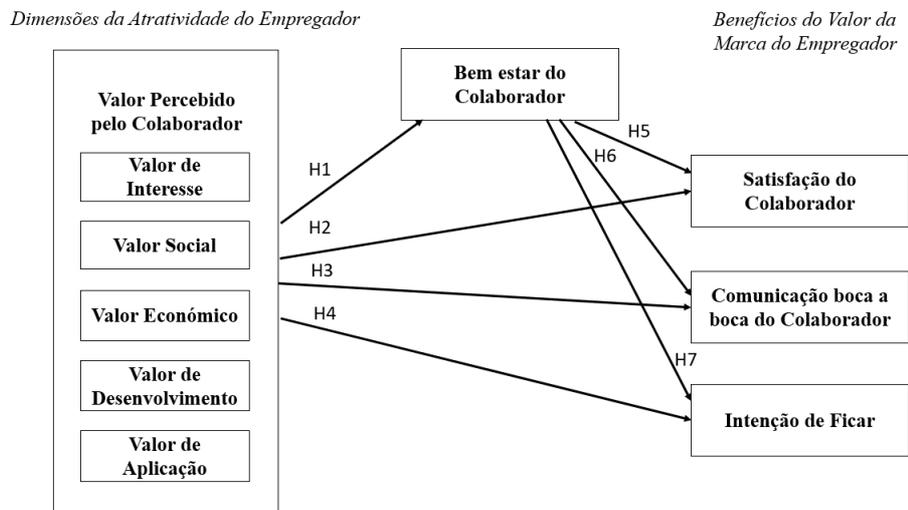
H5: Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e a satisfação do colaborador.

H6: Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e a comunicação boca a boca do colaborador.

H7: Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e intenção do colaborador ficar.

A figura 1 apresenta o modelo conceptual aplicado neste estudo e a tabela I descreve as dimensões da importância da marca do empregador.

Figura 1: Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria baseada em Berthon et al. (2005), King e Grace (2010), Benraïss-Noailles e Viot (2021) e Warr (1990).

Tabela I : Dimensões da importância da marca do empregador

Dimensão/Variável	Definição	Referência
Valor Percebido pelo Colaborador, Valor de Interesse.	Avalia a percepção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece um ambiente de trabalho estimulante com novas práticas de trabalho e que utiliza a criatividade dos colaboradores para produzir produtos e serviços inovadores e de alta qualidade.	Berthon et al. (2005)

Valor Percebido pelo Colaborador, Valor Social.	Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador proporciona um ambiente de trabalho descontraído, alegre e com bom relacionamento entre colegas e trabalho de equipa.	Berthon et al. (2005)
Valor Percebido pelo Colaborador, Valor Económico.	Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece um salário acima da média, pacotes de benefícios, estabilidade e oportunidades de progressão na carreira.	Berthon et al. (2005)
Valor Percebido pelo Colaborador, Valor de Desenvolvimento.	Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece reconhecimento, valorização e confiança, uma experiência de valorização da carreira e uma alavanca para futuras oportunidades de emprego.	Berthon et al. (2005)
Valor Percebido pelo Colaborador, Valor de Aplicação.	Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece uma oportunidade para o colaborador aplicar o que aprendeu e ensinar outros colaboradores num ambiente que é orientado para o cliente e socialmente responsável.	Berthon et al. (2005)
Bem-estar do Colaborador.	O bem-estar é um estado psicológico positivo que tem origem na perceção e avaliação de vida por parte do indivíduo. O bem-estar não se reflete apenas na saúde, mas na vida e no trabalho. É um conceito que caracteriza a qualidade de vida no trabalho.	Warr (1990)
Benefícios do valor da Marca de Empregador, Satisfação do Colaborador.	O nível de satisfação de um colaborador no seu trabalho resulta da consciência dos seus objetivos e do que valoriza no seu trabalho.	King e Grace (2010)
Benefícios do valor da Marca de Empregador, Intenção de Ficar do Colaborador	A intenção de se manter no futuro no atual trabalho.	King e Grace (2010)
Benefícios do valor da Marca de Empregador, Comunicação boca a boca por parte do Colaborador relativamente à Organização	Até que ponto um colaborador é capaz de dizer coisas positivas sobre a organização e recomendá-la como um bom sítio para trabalhar.	King e Grace (2010)

Fonte: Elaboração própria baseada em Berthon et al. (2005), King e Grace (2010), Benraïss-Noailles e Viot (2021) e Warr (1990).

Como anteriormente mencionado, a presente investigação pretende perceber qual a função da marca do empregador e da sua atratividade. Para tal, torna-se necessário investigar as dimensões da atratividade do empregador, o papel do bem-estar do colaborador e alguns dos benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador.

4 METODOLOGIA

De forma a atingir os objetivos deste estudo e testar as hipóteses, foi utilizada uma metodologia de análise quantitativa. Esta técnica de investigação, inquérito por questionário, permite reunir um conjunto de informações individuais, através de uma série de questões. Distingue-se da técnica de questionário por entrevista, uma vez que não requer a interação presencial entre o investigador e os inquiridos, é portanto uma técnica de observação não participante. Permite também a medição de opiniões, atitudes, hábitos, sentimentos, reações, entre outros através das perceções dos indivíduos no contexto do

estudo. Este método é bastante vantajoso no sentido em que existe maior facilidade na análise e recolha de respostas bem como na sistematização da informação (Carmo & Ferreira, 2008; Dias, 1994; Manzato & Santos, 2012). Ao contrário do estudo qualitativo, que carece de uma abordagem indutiva, o estudo quantitativo é um instrumento que permite ao investigador identificar as experiências e perspetivas dos inquiridos através da dedução. Permitindo assim, de forma eficiente, a agregação estatística dos resultados (Carmo & Ferreira, 2008; Yilmaz, 2013).

No que diz respeito à estrutura do questionário, o mesmo apresenta-se dividido em dois blocos. Apresentando no início uma questão de filtro, nomeadamente, “Está empregado neste momento?”, os inquiridos que tiveram não como resposta a esta questão foram direcionados para o fim do questionário. Esta questão foi utilizada para um melhor apuramento dos resultados. Para indivíduos que se encontravam a trabalhar, os mesmos responderam ao questionário na sua totalidade, respondendo às três escalas apresentadas no modelo concetual acima descrito. Na segunda parte do questionário foram incluídas questões relativas ao perfil sociodemográfico dos inquiridos. Antes de se efetuar este questionário foi efetuado um pré-teste, com recolha de resposta de cerca de dez inquiridos, no sentido de perceber se as questões se encontravam corretas e se o mesmo apresentava coerência.

Posteriormente, os dados foram recolhidos através desse mesmo inquérito, que foi realizado *online*, com o auxílio da plataforma Qualtrics e distribuído nas redes sociais e por *email*, sendo que os resultados alcançados foram analisados como auxílio da ferramenta IBM SPSS Statistics 27.0, os mesmos são confrontados com a leitura existente, na conclusão.

4.1 ESCALAS DE MEDIÇÃO

O modelo deste estudo foi construído tendo em conta as Dimensões da Atratividade do Empregador, através da aplicação da Escala de Atratividade do Empregador (*EmpAt Scale*), desenvolvida por Berthon et al. (2005), da Escala do Bem estar, proposta por Warr (1990), que se destina a medir o bem estar fora e dentro do trabalho, presente no estudo de Benraïss-Noailles e Viot (2021) e, por último, da Escala dos Benefícios da marca do empregador, presente no estudo de King e Grace (2010), que

pretende avaliar quais os impactos dos benefícios do valor da marca do empregador baseado no colaborador.

As variáveis relativas à atratividade do processo da marca de empregador e a sua influencia no bem-estar e nos benefícios do valor da marca de empregador, foram medidos utilizando a Escala de Likert. A tabela II apresenta em mais detalhe as escalas utilizadas neste estudo.

Tabela II: Escalas de Medição

Constructos	Referência	Número de itens	Escala
Valor percebido pelo colaborador	Berthon et al. (2005)	25	Likert – 5 pontos (1 – Sem importância, 5 – Muito importante)
Bem estar do colaborador	Warr (1990)	28	Likert – 5 pontos (1 – Discordo plenamente, 5 – Concordo plenamente)
Benefícios do valor da marca do empregador	King e Grace (2010)	12	Likert – 5 pontos (1 – Discordo plenamente, 5 – Concordo plenamente)

Fonte: Elaboração própria baseada em Berthon et al. (2005), King e Grace (2010), Benraïss-Noailles e Viot (2021) e Warr (1990)

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra deste estudo é composta por 151 inquéritos válidos, todos os inquiridos estão ativos no mercado de trabalho, sendo que 63.6% são do género feminino e 36.4% do género masculino. Relativamente à faixa etária, 58.9% estão entre os 26 e 35 anos e 24.5% encontram-se na faixa etária entre os 36 e 50 anos. No que respeita a habilitações literárias, 37.7% da amostra são licenciados, 25.2% detêm mestrado, 21.2% tem o ensino secundário e, por último 11.9% detêm pós graduação. A área de residência dos inquiridos é maioritariamente em Lisboa com 76.8% das respostas. A área profissional com maior destaque são os recursos humanos com 13.2%, seguida pela área comercial e operações com 9.9%, sendo que 29.1% dos inquiridos não especifica a sua área profissional. Por último, 59,6% trabalha numa empresa com um número de colaboradores superior a 500 e 57% trabalha numa empresa que é internacional.

5.2 ÍNDICES SINTÉTICOS

Com o intuito de testar as hipóteses do modelo de estudo, foram criados cinco índices sintéticos, nomeadamente, o valor percebido pelo colaborador, o bem-estar do colaborador, a satisfação, a comunicação boca a boca e a intenção de ficar. Sendo que, os

dois primeiros índices foram são derivados da média algébrica dos itens pertencentes à sua escala. Na tabela III poderá ser consultada a informação relativa aos índices sintéticos. Para um maior detalhe, poderá ser consultada a informação estatística relativa aos índices bem como a composição dos seus itens, no anexo 2.

Tabela III: Índices Sintéticos

Constructos	Subconstructos	Itens	Escala
Valor percebido pelo colaborador		25	Likert – 5 pontos (1 – Sem importância, 5 – Muito importante)
Bem estar do colaborador		28	Likert – 5 pontos (1 – Discordo plenamente, 5 – Concordo plenamente)
Benefícios do valor da marca do empregador	Satisfação	5	Likert – 5 pontos (1 – Discordo plenamente, 5 – Concordo plenamente)
	Boca a boca	4	
	Intenção de ficar	3	

Fonte: elaboração própria

5.3 ANÁLISE DE FIABILIDADE E CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALA

A fiabilidade das escalas foi medida através do Alfa de Cronbach (α), que é um índice que apura a consistência interna dos itens da escala e o seu valor pode variar entre 0 e 1 (Maroco e Garcia-Marques, 2006) (ver tabela IV).

Tabela IV: Tabela Análise de Fiabilidade e Consistência Interna dos Índices

Constructo	Índices	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estudo original
Valor Percebido pelo colaborador	Valor Interesse	0,93	0,96
	Valor Social		
	Valor Económico		
	Valor Desenvolvimento		
	Valor Aplicação		
Bem-estar do colaborador	Relativo a Competências Profissionais	0,69	0,68
	Relativo a Aspirações Profissionais	0,63	0,62
	Carga negativa relativa à Profissão	0,93	0,78
	Relativo a Competências não Profissionais	0,78	0,71
	Relativo a Aspirações não Profissionais	0,67	0,64
	Satisfação do Colaborador	0,88	0,92

Benefícios do valor da Marca de Empregador	Intenção de Ficar do Colaborador	0,52	0,92
	Comunicação boca a boca do Colaborador	0,88	0,94

Fonte: elaboração própria

Na tabela do anexo 3, podemos confirmar que nem todos os índices apresentam valores $\alpha > 0.70$. No entanto, de acordo com Hulland (1999) os valores de $\alpha > 0.50$ são aceitáveis, podemos afirmar que existe assim consistência entre todos os itens da escala. Na tabela IV, podemos observar que a fiabilidade da escala do estudo original foi de $\alpha = 0.96$. Enquanto que a fiabilidade da escala deste estudo, relativa ao valor percebido pelo colaborador, foi de $\alpha = 0.93$, o que representa um valor excelente. As respostas do estudo original foram efetuadas tendo em conta a utilização da Escala de Likert com 7 pontos, sendo que 1 corresponde a Nada Importante e 7 corresponde a Muito Importante. Neste estudo, foi considerada a Escala de Likert porém de apenas 5 pontos, em que 1 corresponde a Sem Importância e 5 corresponde a Muito importante.

Para a escala do bem-estar do colaborador, os valores de Alfa de Cronbach apresentados são todos superiores a 0.50 e os mesmos não diferenciam muito do estudo original, com a exceção da carga negativa trazida pelo trabalho que neste estudo apresenta uma fiabilidade de $\alpha = 0.93$ e no estudo original uma fiabilidade de $\alpha = 0.78$, podemos assim considerar a escala adequada. As respostas do estudo original foram efetuadas tendo em conta a utilização da Escala de Likert com 5 pontos, sendo que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 corresponde a Concordo Totalmente. Neste estudo, foi considerada exatamente a mesma escala de pontos de Likert.

Por último, relativamente à escala dos benefícios do valor da marca de empregador, verificamos que a intenção de ficar apresenta uma fiabilidade de $\alpha = 0.52$, em contraste com a fiabilidade de $\alpha = 0.92$, verificada no estudo original. No entanto, consideramos que os valores da referida escala também sejam adequados, uma vez que são superiores a 0.50. Neste estudo foi considerada a Escala de Likert de 5 pontos, sendo que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 corresponde a Concordo Totalmente.

5.4 PRESSUPOSTOS PARA A REALIZAÇÃO DE REGRESSÕES LINEARES

Com o objetivo de testar as hipóteses propostas, iremos efetuar quatro regressões lineares múltiplas e três regressões lineares simples. Como tal será necessário testar

primeiramente os pressupostos para a realização das regressões de forma a garantir que a adequabilidade das mesmas. Assim, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smimov (K-S) de forma a verificar se as variáveis se distribuem normalmente. O valor- $p > 0.05$, apenas foi observado na variável do bem-estar. Por outro lado, o Teorema do Limite Central (TLC), assegura o pressuposto de normalidade ($N=151 > 30$). Foi realizado o teste de Durbin-Watson (d), com o intuito de verificar a autocorrelação dos erros, o que não se verifica, pois os valores estão todos no intervalo adequado de 1.5 a 2.5, sendo que a primeira regressão linear múltipla apresenta um ($d=1.3$), ainda considerado aceitável. Relativamente à média dos resíduos, em todos os modelos a mesma corresponde a 0. No teste às estatísticas de multicolinearidade que todas as variáveis dependentes apresentam um valor de tolerância superior a 0.1 e um Fator de Inflação de Variância inferior a 10, estando desta forma de acordo com o pressuposto deste teste. No anexos de 4 a 10, será possível observar todos os valores relativos aos testes efetuados e supra mencionados, bem como a certificação da distribuição normal dos resíduos através de gráficos para todos os modelos, podemos observar a que pela distribuição dos erros que a mesma se aproxima da normalidade. Foram também elaborados gráficos de dispersão da variância dos erros onde podemos observar uma maior incidência junto do zero.

5.5 TESTE ÀS HIPÓTESES

De forma a testar a primeira hipótese (*H1: As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo no bem-estar do colaborador*), foi efetuada uma análise e regressão linear múltipla, em que as variáveis que explicam o valor percebido pelo colaborador, são as variáveis independentes e o bem estar do colaborador a variável dependente. De acordo com a tabela V, os resultados relativos à primeira análise de regressão linear múltipla indicam que apenas as variáveis valor económico ($\beta=0.4$; $t=2.9$; $p=0.00$), valor de desenvolvimento ($\beta=-0.37$; $t=-2.43$; $p=0.02$) e valor de aplicação ($\beta=0.24$; $t=2.13$; $p=0.04$) predizem o bem estar dos colaboradores. Sendo que podemos observar que o valor de desenvolvimento apresenta uma ligação negativa com bem-estar. A par disso, podemos observar através do valor de coeficiente determinação ajustado, que as variáveis que traduzem o valor percebido pelo colaborador apenas explicam 5% da variância total do bem estar.

Tabela V: Síntese dos resultados da primeira regressão linear

Variáveis Modelo	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
	Z	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t.	Sig.	Coeficientes não padronizados (B)
(constante)								
Valor Interesse					-0.05	-0.46	0.65	-0.04
Valor Social					-0.12	-1.15	0.25	-0.11
Valor Económico	2.59	5	0.03**	0.47	0.4	2.9	0*	0.32
Valor Desenvolvimento					-0.37	-2.43	0.02**	-0.31
Valor Aplicação					0.24	.,13	0.04**	0.18
Bem estar								

**valor-p<0.05

De forma a testar a segunda hipótese ($H2$: *As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo na satisfação do colaborador*), foi efetuada uma análise e regressão linear múltipla, em que as variáveis que explicam o valor percebido pelo colaborador, são as variáveis independentes e a satisfação do colaborador a variável dependente. De acordo com a tabela VI, os resultados relativos à segunda análise de regressão linear múltipla indicam que nenhuma das variáveis relativas ao valor percebido do colaborador explicam a sua satisfação. A par disso, podemos observar através do valor de coeficiente determinação ajustado, que as variáveis que traduzem o valor percebido pelo colaborador apenas explicam 3% da variância total da satisfação do colaborador.

Tabela VI: Síntese dos resultados da segunda regressão linear múltipla

Variáveis Modelo	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
	Z	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t.	Sig.	Coeficientes não padronizados (B)
(constante)								
Valor Interesse					-0.15	-1.28	0.20	-0.21
Valor Social					0.20	-1.86	0.07	0.31
Valor Económico	2.03	5	0.08	0.87	0.25	1.82	0.07	0.37
Valor Desenvolvimento					-0.29	-1.87	0.06	-0.44
Valor Aplicação					-0.02	-0.17	0.87	-0.03
Satisfação								

De forma a testar a terceira hipótese (*H3: As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo na comunicação boca a boca do colaborador*), foi efetuada uma análise e regressão linear múltipla, em que as variáveis que explicam o valor percebido pelo colaborador, são as variáveis independentes e a comunicação boca a boca do colaborador a variável dependente. De acordo com a tabela VII, os resultados relativos à terceira análise de regressão linear múltipla indicam que apenas a variável correspondente ao valor social ($\beta=0.32$; $t=3.13$; $p=0.00$) prediz a sua comunicação boca a boca. A par disso, podemos observar através do valor de coeficiente de determinação ajustado, que as variáveis que traduzem o valor percebido pelo colaborador apenas explicam 6% da variância total da comunicação boca a boca do colaborador.

Tabela VII: Síntese dos resultados da terceira regressão linear múltipla

Variáveis Modelo	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
	Z	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t.	Sig.	Coeficientes não padronizados (B)
(constante)								
Valor Interesse					0.04	0.38	0.71	0.06
Valor Social					0.32	3.13	0.00	0.49
Valor Económico	2.99	5	0.01**	0.81	0.13	0.95	0.34	0.18
Valor Desenvolvimento					-0.23	-1.51	0.13	-0.33
Valor Aplicação					-0.01	-0.13	0.90	-0.02
Boca a boca								

**valor- $p < 0,05$

De forma a testar a quarta hipótese (*H4: As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) afetam a intenção de ficar dos colaboradores*), foi efetuada uma análise e regressão linear múltipla, em que as variáveis que explicam o valor percebido pelo colaborador, são as variáveis independentes e a intenção de ficar do colaborador a variável dependente. De acordo com a tabela VIII, os resultados relativos à segunda análise de regressão linear múltipla indicam que nenhuma das variáveis relativas ao valor percebido do colaborador explicam a sua intenção de ficar. A par disso, podemos observar através do valor de coeficiente de determinação ajustado, que as variáveis que traduzem o valor percebido pelo colaborador não explicam a variância total da satisfação do colaborador.

Tabela VIII: Síntese dos resultados da quarta regressão linear múltipla

Variáveis Modelo	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
	Z	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t.	Sig.	Coeficientes não padronizados (B)
(constante)								
Valor Interesse					-0.02	-0.20	0.85	-0.03
Valor Social					0.18	1.64	0.10	0.23
Valor Económico	0.99	5	0.43	0.72	0.15	1.07	0.29	0.18
Valor Desenvolvimento					-0.19	-1.22	0.22	-0.24
Valor Aplicação					-0.04	-0.38	0.70	-0.05
Intenção de ficar								

**valor-p<0,05

De forma a testar a quinta hipótese (*H5: Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e a satisfação do colaborador*), foi efetuada uma análise e regressão linear simples, em que variável do bem-estar é considerada a variável independente e a satisfação do colaborador a variável dependente. De acordo com a tabela XIX, os resultados relativos à primeira análise de regressão linear simples indicam que a variável correspondente ao bem-estar do colaborador ($\beta=0.42$; $t=5.60$; $p=0.00$) influencia positivamente a sua satisfação. A par disso, podemos observar através do valor de coeficiente determinação ajustado, que a variável do bem estar do colaborador explica 17% da variância total da satisfação do colaborador.

Tabela IX: Síntese dos resultados da primeira regressão linear simples

Variáveis Modelo	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
	Z	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t.	Sig.	Coeficientes não padronizados (B)
(constante)								
Bem estar Satisfação	31.57	1	0.00***	0.72	0.42	5.62	0.00***	0.77

***valor-p<0,001

De forma a testar a sexta hipótese (*H6: Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e a comunicação boca a boca do colaborador*), foi efetuada uma análise e regressão linear simples, em que variável do bem-estar é considerada a variável independente e a comunicação boca a boca do colaborador a variável dependente. De acordo com a tabela X, os resultados relativos à segunda análise de regressão linear simples indicam que a variável correspondente ao bem-estar do colaborador ($\beta=0.11$; $t=4.45$; $p=0.00$) influencia positivamente a sua comunicação boca a boca. A par disso,

podemos observar através do valor de coeficiente determinação ajustado, que a variável do bem-estar do colaborador explica 11% da variância total da comunicação boca a boca do colaborador.

Tabela X: Síntese dos resultados da segunda regressão linear simples

Variáveis Modelo	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes				
	Z	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)		t.	Sig.	Coeficientes não padronizados (B)
(constante)									
Bem estar	19.79	1	0.00***	0.79	0.34	4.45	0.00***	0.60	
Boca a boca									

***valor-p<0,001

De forma a testar a sétima hipótese (*H7: Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e intenção do Colaborador ficar*), foi efetuada uma análise e regressão linear simples, em que variável do bem-estar é considerada a variável independente e a intenção de ficar do colaborador a variável dependente. De acordo com a tabela XI, os resultados relativos à terceira análise de regressão linear simples indicam que a variável correspondente ao bem-estar do colaborador ($\beta=0.22$; $t=2.72$; $p=0.00$) influencia positivamente a sua intenção de ficar. A par disso, podemos observar através do valor de coeficiente determinação ajustado, que a variável do bem estar do colaborador explica 4% da variância total da intenção de ficar do colaborador.

Tabela XI: Síntese dos resultados da terceira regressão linear simples

Variáveis Modelo	R^2 Ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
		Z	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)		t.	Sig.
(constante)									
Bem estar	0.04	7.40	1	0.00**	0.71	0.22	2.72	0.00**	0.33
Intenção de ficar									

**valor-p<0,05

5.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com o supra exposto, sintetizamos os resultados referentes às hipóteses testadas:

Tabela XII: Síntese da validação das hipóteses de pesquisa

Hipótese	Decisão
H1. As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo no bem-estar do colaborador.	Parcialmente Suportada
H2. As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo na satisfação do colaborador.	Não Suportada
H3. As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) têm um impacto positivo na comunicação boca a boca do colaborador.	Suportada
H4. As dimensões da atratividade da marca de empregador (valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação) afetam a intenção de ficar dos colaboradores.	Não Suportada
H5. Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e a satisfação do colaborador.	Suportada
H6. Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e a comunicação boca a boca do colaborador.	Suportada
H7. Existe uma relação entre o bem-estar do colaborador e intenção do colaborador ficar.	Suportada

Fonte: elaboração própria

Neste estudo, o objetivo principal prendia-se em investigar o papel do *Employer Branding* e da atratividade da marca do empregador, mais precisamente em investigar as dimensões de atratividade da marca do empregador com foco no valor percebido pelo colaborador, investigar o papel do bem-estar do colaborador e, investigar os benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador, nomeadamente a satisfação, a comunicação boca a boca positiva e a intenção de ficar do colaborador.

De forma a perceber quais os impactos do valor percebido pelo colaborador, relativamente ao seu bem estar e relativamente ao benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador, foram testadas as hipóteses H1, H2, H3 e H4, respetivamente, sendo que H1 foi parcialmente suportada, H3 foi suportada e H2 e H4 não foram suportadas. No que respeita H1, verificamos que as dimensões do valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação, explicam o bem-estar dos colaboradores, fazendo com que esta hipótese se torne parcialmente suportada. Observamos também que existe uma ligação negativa relativamente à dimensão do valor de desenvolvimento e o bem-estar do colaborador. Relativamente a H3, aquando do cálculo da média do valor percebido pelo colaborador, a dimensão do valor social influencia todas as outras, tornando-a suportada. Era pretendido também, perceber os impactos positivos do bem-estar do colaborador no

que respeita aos benefícios trazidos pela marca do empregador, nomeadamente, a satisfação do colaborador, a comunicação positiva boca a boca do colaborador sobre a organização e a sua intenção de ficar na organização, testadas nas hipóteses H5, H6, e H7, respetivamente, todas elas suportadas.

Desta forma, os resultados mostram que o valor percebido pelo colaborador influencia a sua comunicação boca a boca e o bem-estar do colaborador influencia positivamente os benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador.

6 CONCLUSÕES

Atualmente, o mercado de trabalho está mais competitivo e um dos grandes desafios dos recursos humanos consiste na atração e retenção de talentos. Com o intuito de fazer frente a estes desafios, muitas empresas, em paralelo com a sua atividade económica, estão a apostar na sua marca de empregador, ou *employer brand*, através do processo de construção e gestão da marca de empregador, ou *employer branding*. Ao longo deste trabalho, com as inúmeras referências a estudos e autores, podemos concluir a importância destes dois conceitos e principalmente a necessidade de adoção e aperfeiçoamento destas estratégias para que as organizações consigam alcançar o tão desejado estatuto de empregador de eleição, bem como de ganhar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Assim, torna-se importante o estudo do impacto que a atratividade do empregador detém para os seus colaboradores, o valor percebido pelo colaborador. No presente estudo, através da análise efetuada apenas três dimensões da escala do valor percebido conseguiram explicar o bem-estar, são eles o valor económico, o valor de desenvolvimento e o valor de aplicação. Sendo que o valor de desenvolvimento apresenta uma ligação negativa com o bem-estar, tal poderá ser explicado pelo contexto em que nos encontramos, as pessoas sentem-se mais cansadas e pressionadas. No estudo de Benraïss-Noailles e Viot (2021) todas as dimensões do valor percebido pelo colaborador influenciam positivamente o seu bem estar. Importa referir que nesse estudo a escala de medição do bem-estar utilizada, também de Warr (1990), foi diferente. A escala de bem estar utilizada foi composta por 12 itens, 6 itens positivos e 6 itens negativos e foi solicitada a consideração de um lapso temporal de duas semanas. De acordo com Benraïss-Noailles e Viot (2021), as dimensões da escala do valor percebido

pelo colaborador incluem valores que podem ser conflitantes aquando da sua influência no bem-estar. Tomemos como exemplo a dimensão do valor social, que como o próprio nome indica é socialmente orientado enquanto que, por exemplo o valor económico é individual. Importa ainda referir que o bem-estar é subjetivo a cada indivíduo e que seria de esperar que uma boa remuneração iria influenciar positivamente o bem estar, no entanto, para alguns essa influência poderá ser negativa. Berthon et al. (2005), afirmam que quanto mais atrativo for um empregador, mais forte será o valor da sua marca de empregador, no entanto, o mesmo também não se conseguiu comprovar neste estudo, pode pensar-se que a eventual causa tenha que ver com as diferentes características da amostra. Considerando a atratividade do empregador como o valor percebido pelo colaborador e os benefícios trazidos pela marca do empregador, a satisfação a comunicação positiva boca a boca do colaborador e a sua intenção de ficar, verificamos neste estudo que não existe um efeito direto entre estas variáveis e a satisfação e intenção de ficar do colaborador. Apenas conseguimos comprovar a relação entre o valor percebido pelo colaborador e a sua comunicação boca a boca (H3), tal foi devido à dimensão do valor social. Esta ausência de relação com as outras duas variáveis, pode ser explicada devido às dimensões da escala de atratividade não estar adaptada à cultura portuguesa, relembro que no estudo original esta escala foi desenvolvida para estudantes universitários australianos. No que respeita ao bem-estar do colaborador, conseguimos perceber a sua importância e o seu impacto nas organizações. Todas as hipóteses relativas ao bem-estar enquanto variável independente foram suportadas (H5, H6 e H7). Existem inúmeros fatores que as organizações devem ter em conta de forma a garantir o bem estar dos seus colaboradores, nomeadamente autonomia na tomada de decisão, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, reconhecimento, crescimento e desenvolvimento profissional e clareza na função (Roland-Lévy et al., 2014). Conseguimos ir de encontro ao esperado e espelhado no estudo de King e Grace (2010), pois colaboradores que se sintam bem, que percebam qual o seu papel na organização, são colaboradores mais satisfeitos, por sua vez, colaboradores mais satisfeitos falam positivamente da sua organização, tornando-se embaixadores da mesma. E a sua probabilidade de ficar é consideravelmente maior, reduzindo desta forma custos de formação e turnover à empresa.

Assim, *Employer Branding* de uma organização deve ser eficaz relativamente a todas as fases do processo para a atração e retenção de talento. O mesmo deve ser atrativo, relevante e diferenciador dos restantes concorrentes. No que concerne ao processo de atração e recrutamento, torna-se importante a construção de um contrato psicológico entre o potencial colaborador e a organização, contrato este constituído por expectativas e obrigações a cumprir por ambas as partes. O comprometimento do potencial colaborador aumentará se o contrato psicológico estabelecido pela organização for forte (Joo & Mclean, 2006).

No que respeita à retenção de talento, as organizações devem investir nos seus colaboradores e em si mesmas, nomeadamente, a nível psicossocial, a nível económico e mercado de trabalho (Joo & Mclean, 2006). A nível psicossocial, pois os melhores empregadores detêm colaboradores que estão altamente comprometidos com o seu trabalho na organização. Desempenham ativamente a sua função, baseando-se em princípios de confiança e clareza na comunicação, o que se acaba por refletir não só na sua retenção, como também na qualidade do seu trabalho. A nível económico, é fundamental investir na criação de relações positivas com os colaboradores, construindo desta forma uma reputação positiva e inimitável, sendo a mesma fonte de vantagem competitiva. E por último, no mercado de trabalho, o investimento em estratégias de *Employer Branding* é essencial para se conseguir o estatuto de um empregador de excelência e eleição, só assim será possível não só a retenção com a atração de talento (Joo & Mclean, 2006).

Face ao supra exposto, podemos concluir que, os empregadores considerados “de eleição”, são aqueles que vencem os seu concorrentes no que respeita a capacidades de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas com talento inimitável e adequado ao seu negócio. Para tal, estas organizações devem continuar a investir na contratação, formação e motivação dos colaboradores, bem como em práticas de Recursos Humanos inovadoras e diferenciadas que beneficiam tanto os seu colaboradores como a própria organização (Joo & Mclean, 2006).

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As limitações deste estudo sugerem novas oportunidades de pesquisa. No que respeita à dimensão da amostra (n=151), a mesma é bastante reduzida e apesar de existir

o fator comum de que todos os inquiridos se encontram ativos no mercado de trabalho, os seus setores de atividade bem como áreas de trabalho são distintas. As características jovens da amostra poderão ter influenciado também algumas conclusões no estudo em questão. Outra limitação é que este estudo é não probabilístico por conveniência, não se podendo, desta forma, extrapolar os resultados para amostras maiores.

A questão filtro elimina os inquiridos que não se encontram atualmente no mercado de trabalho, sendo que existiu uma redução no tamanho da amostra. Pesquisas futuras podem considerar a opinião de indivíduos que apesar de não se encontrarem a trabalhar naquele momento, já tenham tido uma experiência no mercado de trabalho. Outra limitação é o fato de que as informações foram recolhidas exclusivamente *online*, não representando, desta forma a população em geral.

Importa mencionar que a escala utilizada para medição da escala de valor percebido pelo colaborador foi a escala de atratividade de Berthon et al. (2005), esta escala apesar de poder ser aplicada em vários contextos, foi desenhada tendo em conta a sua aplicação em estudantes universitários finalistas. A escala já foi desenvolvida há algum tempo, sendo que o mercado de trabalho e as expectativas dos indivíduos sofreram algumas alterações. Inclusivamente, estudos posteriores (Jiang & Iles, 2011; Biswas & Suar, 2013; Pingle & Sharma, 2013), enriqueceram a escala de atratividade com cinco dimensões de valor adicionais. Nomeadamente, Valor de Mercado (Alniacik & Alniacik, 2012), onde avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador produz produtos e serviços de alta qualidade e inovadores, se o empregador é direcionado para o cliente e se oferece a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no ensino superior. Valor de Cooperação (Alniacik & Alniacik, 2012), que avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece a possibilidade de experiência entre os vários departamentos da organização e se os colegas o apoiam e encorajam. Valor Psicológico (Roy, 2008; Sivertzen et al., 2013), que avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador o faz sentir-se bem e reconhecido de forma a aumentar a sua autoestima. Valor Ético (Roy, 2008), que avalia a perceção do colaborador, no sentido de que o mesmo percebe que o empregador é um organização ética. E, por último o valor de Inovação (Sivertzen et al., 2013), que avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o seu empregador produz produtos e serviços de alta qualidade e inovadores e se implementa práticas disruptivas e futuristas.

Para medição do bem-estar do colaborador, o próprio autor da escala, Warr (1990), enfatiza um constrangimento da mesma, pois o fato das competências ou aspirações serem relativas às circunstâncias de um indivíduo, por exemplo as competências de trabalho têm que ver com o trabalho atual desempenhado pelo indivíduo naquele momento.

Sugere-se um estudo similar, porém o mesmo deverá ser efetuado num contexto mais controlado ou aplicado a uma empresa específica, com o intuito de se perceber se os resultados seriam os mesmos. Sugere-se também o estudo da mediação entre o valor percebido pelo colaborador e os benefícios trazidos pelo valor da marca do empregador através da mediação do bem-estar do mesmo. Seria também interessante abordar os constructos estudados com outra metodologia, como por exemplo um estudo com entrevistas e questionários de forma a aumentar assim a compreensão do assunto em questão. Por fim, um estudo longitudinal seria igualmente interessante no sentido de perceber as relações das variáveis ao longo do tempo, estabelecendo relações causais entre as mesmas.

7 REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-23.
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. A., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-213.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T & Cable, D. (2001). Are you attracted? Do you intend to persue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Alniacik, E., & Alniacik, A. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status, *Procedia. Social and Behavioral Sciences* 58, 1336-1343.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Backhaus, K. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com, *The Journal of Business Communications*, 41(2), 115-120.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, 1(2), 353-354.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9 (1), 58-73.
- Bayarçelik, E. B., Findikli, M. A., (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403 – 411.
- Benraïss-Noailles, L. & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business*, 126, 605-613.
- Berthon, P., M. Edwing & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, K., & Suar, D. (2013). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2502-3.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J.-L., & Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 10(2),137-151.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2015). Metodologia da investigação: *guia para autoaprendizagem*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Collins, C. J., & Han, Jian. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation, *Personnel Psychology*, 57, 685-717.
- Conference Board (2001). Engaging employees through your brand, The Conference Board: New York, NY. Disponível online <https://conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=461> acesso em maio 2021.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Manufacturers market to small firms: A customer value perspective*, 36(2), 230-240.

- Deery, S., Walsh, J., & Guest, D. (2011). Workplace aggression: The effects of harassment on job burnout and turnover intentions. *Work, Employment and Society*, 25(4), 742–759.
- Dias, M.I.C. (1994). O inquérito por Questionário: Problemas Teóricos e Metodológicos Gerais. Universidade do Porto.
- Duhan, D. F., Johnson, S. D., Wilcox, J. B., Harrel, G. D. (1997). Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 283-295.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39, 5-23.
- Feldwick, Paul. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Journal of Market Research*, 38(2), 1-17.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4^a Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064.
- Hillebrandt, I., & S., Ivens. B. (2013). Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. *Winter Marketing Educators Conference* (1-20). Las Vegas: University of Bamberg.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195.
- Jiang, T. T. & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China, *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257.
- King, Ceridwyn., & Grace, Debra. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Knani, M., & Fournier, P. S. (2013). Burnout, job characteristics, and intent to leave: Does work experience have any effect. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(4), 403–408.
- Krywalski Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics & Management*, 42, 70-98.

- Lievens, F., Hoye, G. V., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through ‘‘Best Employer’’ Surveys. *Journal of Business Psychology*, 26, 175-181.
- Manzato, A. J. & Santos, A. (2012). Elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Disponível online, <https://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ensino/quest.doc>. Acesso em Agosto 2021.
- Mathur, Garima; Banerjee, Richa; Pygnavil, Rajesh S.; Tripathi, Shikha; Pathak, Arti; Sharma, Bhavana and Meera Kaul Upadhyay (2011). Stress and Job Satisfaction- A Study of Academicians in: *A Systematic Guide to Write a Research Paper*, Ed: Bhakar, S.S. and Mehda, S., Excel Books, First Edition, 219.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53.
- Maroco, J., Garcia-Marque, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Pallais, A., & Sands, E. G. (2016). Why the referential treatment? Evidence from field experiments on referrals. *Journal of Political Economy*, 124(6), 1793–1828.
- Park, H. J. (2013). Is There a Correlation for Companies with a Strong Employment Brand Between Employee Engagement Levels and Bottom-line Results? *ILR Collection*, 1-15.
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282.
- Pingle, S., and Sharma, A. (2013). External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 78-95.
- Pires, C. V., (2003). A Evolução da Comunicação Boca a Boca. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 2(1), 35-47.
- Roland-Lévy, C., Lemoine, J., Jeoffrion, C., (2014). Health and well-being at work: The hospital context. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 64, 53–62.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context, *South Asia Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.

- Schulte P., Vainio, H., (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scand, J Work Environ Health*, 36(5), 422–429.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. and Olafsen, A. H. (2013). “Employer branding: employer attractiveness and the use of social media”, *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Sokro, E., (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Stockman, S., Hoye, G. V. & Veiga, S. M. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103368.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand, Disponível online <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> acesso em maio 2021.
- Theurer, Christian P., Tumasjan, Andranik., Welpe, Isabell M., and Lievens, Filip. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of-mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 2024–2047.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94, 341–352.
- Warr, P., (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2006). Employee-based Brand Equity, University of Technology, Sydney, disponível em <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/3100/1/2006005491.pdf> , acesso em maio 2021.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325.

8 ANEXOS

Anexo 1: Tabela de Índices

Constructo	Índice	Definição	Referência	Escala Original	Escala adaptada/traduzida	Hipótese
Valor de Interesse		Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece um ambiente de trabalho estimulante com novas práticas de trabalho e que utiliza a criatividade dos colaboradores para produzir produtos e serviços inovadores e de alta qualidade.		Working in a challenging work environment. Innovative employer – innovative work practices/disruptive ideas. The organization values and makes use of its creativity. The organization provides high quality products and services.	Trabalhar numa organização com um ambiente de trabalho desafiante. Trabalhar numa organização inovadora, com práticas de trabalho atuais e tendências disruptivas. Trabalhar numa organização que valoriza e faz uso da minha criatividade. Trabalhar numa organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	H1; H2; H3; H4
		The organization provides innovative products and services.		Trabalhar numa organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.		
Valor Percebido pelo Colaborador (Employee e Perceived Value)	Valor Social	Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador proporciona um ambiente de trabalho descontraído, alegre e com bom relacionamento entre colegas e trabalho de equipa.	Berthon et al (2005)	A fun work environment. Have a good relationship with your superiors. Have a good relationship with your colleagues. Encouraging and collaborative colleagues.	Trabalhar numa organização com um ambiente descontraído/informal. Trabalhar numa organização onde exista boas relações com a chefia. Trabalhar numa organização onde exista boas relações com os colegas. Trabalhar numa organização onde tenho o apoio e colaboração dos colegas.	H1; H2; H3; H4
		Good working environment.		Trabalhar numa organização com bom ambiente de trabalho.		
Valor Económico		Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece um salário acima da média, pacotes de benefícios, estabilidade e oportunidades de progressão na carreira.		Good opportunities for promotion within the organization. Job security within the organization. Opportunity for inter-departmental practical experience Above-average base salary. Attractive overall compensation package.	Trabalhar numa organização que proporciona oportunidades de progressão na carreira. Trabalhar numa organização onde sinto segurança na continuidade do meu posto de trabalho. Trabalhar numa organização que me permite obter experiência em diferentes departamentos. Trabalhar numa organização com salários acima da média. Trabalhar numa organização com um pacote de benefícios atrativos.	H1; H2; H3; H4
		Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece reconhecimento, valorização e confiança, uma experiência de valorização da carreira e uma alavanca para futuras oportunidades de emprego.		Appreciation of your performance by management. A launching pad for future jobs. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization. Feeling more confident as a result of working for a particular organization.	Trabalhar numa organização onde exista o reconhecimento do meu desempenho. Trabalhar numa organização onde o meu trabalho atual possa promover futuras oportunidades. Trabalhar numa organização que me faz sentir bem e orgulhoso/a. Trabalhar numa organização que me faz sentir mais autoconfiante.	
Valor de Desenvolvimento	Valor de Aplicação	Avalia a perceção do colaborador, se o mesmo percebe que o empregador oferece uma oportunidade para o colaborador aplicar o que aprendeu e ensinar outros colaboradores num ambiente que é orientado para o cliente e socialmente responsável.		Gaining professional experience. Socially responsible organization – contributes to society. Opportunity to apply what has been learned in a tertiary institution. Opportunity to teach others what you have learned in the work context. Acceptance and belonging. The organization is customer oriented.	Trabalhar numa organização que acrescenta valor à minha experiência profissional. Trabalhar numa organização com sentido de responsabilidade social. Trabalhar numa organização onde tenho a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior. Trabalhar numa organização onde tenho a oportunidade de formar outros colegas. Trabalhar numa organização onde sinto que sou aceite.	H1; H2; H3; H4
				Trabalhar numa organização orientada para o cliente.		
Bem estar do Colaborador (Employee e Well-being)	Bem estar do Colaborador	O bem estar é um estado psicológico positivo que tem origem na perceção e avaliação de vida por parte do indivíduo. O bem estar não se reflete apenas na saúde, mas na vida e no trabalho. É um conceito que caracteriza a qualidade de vida no trabalho.	Warr (1990)	Reported job competence: I can do my job well. I sometimes think I am not very competent at my job. I can deal with just about any problem in my job. I find my job quite difficult. I feel I am better than most people at tackling job difficulties. In my job I often have trouble coping Reported job aspirations: In my job I like to set myself challenging targets. I am not very interested in my job I enjoy doing new things in my job I prefer to avoid difficult activities in my job In my job, I make a special effort to keep trying when things seem difficult. I am not very concerned how things turn out in my job Negative job carry-over: After I leave my work, I keep worrying about job problems. I find it difficult to unwind at the end of a workday. I feel used up at the end of the workday. My job makes me feel quite exhausted by the end of a workday Reported non-job competences: I can deal with just about any problem in my non-job life. I sometime think I am not very competent in my non-job life Most things I do, I do well. I find my non-job life quite difficult I feel I am better than most people at tackling difficulties. I often have trouble coping in my non-job life Reported non-job aspirations: I enjoy doing new things in my non-job life. I am not very interested in the world around me. I like to set myself challenging targets in my non-job life. I prefer to avoid difficult activities in my non-job life I make a special effort to keep trying when things seem difficult. I am not very concerned how things turn out in my non-job life	Relativo a Competências Profissionais: Consigo fazer bem o meu trabalho. Às vezes penso que não sou muito competente no desempenho das minhas funções. Consigo resolver praticamente qualquer problema no meu trabalho. Acho o meu trabalho bastante difícil. Sinto que sou melhor do que a maioria das pessoas a lidar com as dificuldades do trabalho. Experiencio frequentemente dificuldades em lidar com algumas situações no meu trabalho. Relativo a Aspirações Profissionais: Gosto de definir objetivos desafiantes no meu trabalho. Não sou muito interessada no meu trabalho. Gosto de fazer coisas novas no meu trabalho. Prefiro evitar atividades difíceis no meu trabalho. No meu trabalho, faço um esforço extra para continuar mesmo quando as coisas parecem mais difíceis. Não estou muito preocupado/a com o rumo da minha vida profissional. Carga negativa relativa à Profissão: Continuo a preocupar-me com os problemas do trabalho depois de sair. Tenho dificuldade em relaxar depois de um dia de trabalho. Sinto-me esgotado/a depois de um dia de trabalho. Sinto-me muito exausta depois de um dia de trabalho. Relativo a Competências não Profissionais: Consigo resolver qualquer problema na minha vida pessoal. Às vezes penso que não sou muito competente na minha vida pessoal. A maioria das coisas que faço, faço bem. Sinto que a minha vida pessoal é bastante difícil. Sinto que sou melhor do que a maioria das pessoas a lidar com as dificuldades. Experiencio frequentemente dificuldades em lidar com algumas situações na minha vida pessoal. Relativo a Aspirações não Profissionais: Gosto de fazer coisas novas na minha vida pessoal. Não estou muito interessado/a no mundo à minha volta. Gosto de definir objetivos desafiantes na minha vida pessoal. Prefiro evitar atividades difíceis na minha vida pessoal. Mesmo quando as coisas parecem difíceis, faço um esforço extra para continuar. Não estou muito preocupado/a com rumo da minha vida pessoal.	H1;H5;H6;H7
				Reasonably satisfied. A great sense of satisfaction. Satisfied with overall job. Would not consider leaving job. Do not enjoy job.	Sinto -me razoavelmente satisfeito/a. Sinto-me bastante satisfeito/a. Sinto-me satisfeito/a de uma forma geral. Não considero deixar o meu emprego. Não gosto do meu emprego.	
Benefícios do Valor da Marca de Empregador (Employee Brand Equity Benefits)	Satisfação do Colaborador	O nível de satisfação de um colaborador no seu trabalho resulta da consciência dos seus objetivos e do que valoriza no seu trabalho.	King e Grace (2010)	Plan to be here for a while. Plan to be here in five years. Turn down another offer. Plan to stay.	Quero ficar no meu emprego por algum tempo. Quero ficar por cinco anos no meu emprego. Declinei outra oferta de emprego. Quero ficar no meu emprego online.	H3;H6
		A intenção de se manter no futuro no atual trabalho.		Say positive things. Recommend to others. Enjoy talking about.	Digo coisas positivas sobre a organização. Recomendo a organização a outros. Gosto de falar sobre a organização.	
	Comunicação boca a boca por parte do Colaborador relativamente à Organização	Até que ponto um colaborador é capaz de dizer coisas positivas sobre a organização e recomendá-la como um bom sítio para trabalhar				H4;H7

Anexo 2: Estatísticas descritivas dos índices e respetivos itens

Constructo	Índices	Itens	N	Média (\bar{X})		Mediana (\tilde{X})	Módulo (Mo)	Desvio Padrão		Mínimo	Máximo
				Item	Índice			Item	Índice		
Valor Interesse		Trabalhar numa organização com um ambiente de trabalho desafiante.	151	4,25		4	4	0,64		1	5
		Trabalhar numa organização inovadora, com práticas de trabalho atuais e tendências disruptivas.	151	4,26		4	4	0,78		1	5
		Trabalhar numa organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	151	4,22	4,19	4	5	0,84	0,62	1	5
		Trabalhar numa organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	151	4,16		4	4	0,85		1	5
		Trabalhar numa organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.	151	4,05		4	4	0,81		1	5
Valor Social		Trabalhar numa organização com um ambiente descontraído/informal.	151	3,87		4	4	0,94		1	5
		Trabalhar numa organização onde exista boas relações com a chefia.	151	4,5		5	5	0,79		1	5
		Trabalhar numa organização onde exista boas relações com os colegas.	151	4,58	4,44	5	5	0,73	0,55	1	5
		Trabalhar numa organização onde tenho o apoio e colaboração dos colegas.	151	4,62		5	5	0,60		1	5
		Trabalhar numa organização com bom ambiente de trabalho.	151	4,64		5	5	0,63		1	5
Valor Percebido pelo colaborador	Valor Económico	Trabalhar numa organização que proporciona oportunidades de progressão na carreira.	151	4,65		5	5	0,65		1	5
		Trabalhar numa organização onde sinto segurança na continuidade do meu posto de trabalho.	151	4,39		5	5	0,77		1	5
		Trabalhar numa organização que me permite obter experiência em diferentes departamentos.	151	3,99	4,37	4	4	0,97	0,6	1	5
		Trabalhar numa organização com salários acima da média.	151	4,48		5	5	0,70		1	5
		Trabalhar numa organização com um pacote de benefícios atrativos.	151	4,34		4	5	0,82		1	5
Valor Percebido pelo colaborador	Valor Desenvolvimento	Trabalhar numa organização onde exista o reconhecimento do meu desempenho.	151	4,68		5	5	0,61		1	5
		Trabalhar numa organização onde o meu trabalho atual possa promover futuras oportunidades.	151	4,36		5	5	0,81		1	5
		Trabalhar numa organização que me faz sentir bem e orgulhoso/a.	151	4,39	4,44	5	5	0,77	0,58	1	5
		Trabalhar numa organização que me faz sentir mais autoconfiante.	151	4,32		4	4	0,73		1	5
		Trabalhar numa organização que acrescenta valor à minha experiência profissional.	151	4,44		5	5	0,70		1	5
Valor Percebido pelo colaborador	Valor Aplicação	Trabalhar numa organização com sentido de responsabilidade social.	151	4,15		4	4	0,81		1	5
		Trabalhar numa organização onde tenho a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.	151	3,72		4	4	0,95		1	5
		Trabalhar numa organização onde tenho a oportunidade de formar outros colegas.	151	3,56	3,92	4	4	1,00	0,62	1	5
		Trabalhar numa organização onde sinto que sou aceite.	151	4,32		4	4	0,67		1	5
		Trabalhar numa organização orientada para o cliente.	151	3,83		4	4	0,91		1	5
Bem-estar do colaborador	Relativo a Competências Profissionais:	Consigo fazer bem o meu trabalho.	151	4,18		4	4	0,71		1	5
		Às vezes penso que não sou muito competente no desempenho das minhas funções.	151	3,76	3,63	4	4	1,09	0,62	1	5
		Consigo resolver praticamente qualquer problema no meu trabalho.	151	3,88		3	4	0,82		1	5
		Acho o meu trabalho bastante difícil.	151	3,26		4	4	1,04		1	5
		Sinto que sou melhor do que a maioria das pessoas a lidar com as dificuldades do trabalho.	151	3,34		3	4	1,17		1	5
	Relativo a Aspirações Profissionais:	Experiencio frequentemente dificuldades em lidar com algumas situações no meu trabalho.	151	3,37		4	4	1,06		1	5
		Gosto de definir objetivos desafiantes no meu trabalho.	151	4,03		4	4	0,73		1	5
		Não sou muito interessada no meu trabalho.	151	4,19		4	4	0,87		1	5
		Gosto de fazer coisas novas no meu trabalho.	151	4,21		4	4	0,81		1	5
		Prefiro evitar atividades difíceis no meu trabalho.	151	4,06	4,17	4	4	0,90	0,54	1	5
Carga negativa relativa à Profissão:	No meu trabalho, faço um esforço extra para continuar mesmo quando as coisas parecem mais difíceis.	151	4,25		5	5	0,74		1	5	
	Não estou muito preocupado/a com o rumo da minha vida profissional.	151	4,28		4	4	0,91		1	5	
	Continuo a preocupar-me com os problemas do trabalho depois de sair.	151	2,77		2	2	1,30		1	5	
	Tenho dificuldade em relaxar depois de um dia de trabalho.	151	3,19	2,97	3	4	1,23	1,12	1	5	
	Sinto-me esgotado/a depois de um dia de trabalho.	151	2,93		3	2	1,17		1	5	
Relativo a Competências não Profissionais:	Sinto-me muito exausta depois de um dia de trabalho.	151	2,99		3	2	1,22		1	5	
	Consigo resolver qualquer problema na minha vida pessoal.	151	3,62		4	4	0,92		1	5	
	Às vezes penso que não sou muito competente na minha vida pessoal.	151	3,76		4	4	0,99		1	5	
	A maioria das coisas que faço, faço bem.	151	3,86		3	4	0,71		1	5	
	Sinto que a minha vida pessoal é bastante difícil.	151	3,74	3,63	4	4	0,93	0,64	1	5	
Relativo a Aspirações não Profissionais:	Sinto que sou melhor do que a maioria das pessoas a lidar com as dificuldades.	151	3,25		4	4	1,04		1	5	
	Experiencio frequentemente dificuldades em lidar com algumas situações na minha vida pessoal.	151	3,58		4	4	0,92		1	5	
	Gosto de fazer coisas novas na minha vida pessoal.	151	4,16		4	4	0,63		1	5	
	Não estou muito interessado/a no mundo à minha volta.	151	4,21		4	4	0,88		1	5	
	Gosto de definir objetivos desafiantes na minha vida pessoal.	151	3,96	4,10	4	4	0,72	0,51	1	5	
Benefícios do valor da Marca de Empregador	Satisfação do Colaborador	Prefiro evitar atividades difíceis na minha vida pessoal.	151	3,77		4	4	1,00		1	5
		Mesmo quando as coisas parecem difíceis, faço um esforço extra para continuar.	151	4,22		4	4	0,63		1	5
		Não estou muito preocupado/a com o rumo da minha vida pessoal.	151	4,30		5	5	1,03		1	5
		Sinto-me razoavelmente satisfeito/a.	151	3,46		4	4	1,12		1	5
		Sinto-me bastante satisfeito/a.	151	3,50		4	4	1,04		1	5
	Intenção de Ficar do Colaborador	Sinto-me satisfeito/a de uma forma geral.	151	3,77	3,65	4	4	0,93	0,88	1	5
		Não considero deixar o meu emprego.	151	3,50		4	4	1,21		1	5
		Não gosto do meu emprego.	151	4,01		4	4	1,03		1	5
		Quero ficar no meu emprego por algum tempo.	151	3,72		4	4	1,03		1	5
		Quero ficar por cinco anos no meu emprego.	151	3,26		3	4	1,23		1	5
Comunicação boca a boca por parte do Colaborador relativamente à Organização		Declinei outra oferta de emprego.	151	2,87	3,28	3	2	1,16	0,72	1	5
		Quero ficar no meu emprego online.	151	3,28		3	4	1,09		1	5
		Digo coisas positivas sobre a organização.	151	3,98	3,79	4	4	0,87	0,84	1	5
		Recomendo a organização a outros.	151	3,77		4	4	0,97		1	5
		Gosto de falar sobre a organização.	151	3,61		4	4	0,96		1	5

Anexo 3: Análise de Fiabilidade e Consistência Interna das Escalas

Constructo	Índices	Itens	Estatísticas de Confiabilidade		Estatísticas de item total	
			Nº Itens	Alfa de Cronbach	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se item excluído
Valor Interesse		Trabalhar numa organização com um ambiente de trabalho desafiante.	5	0,84	0,43	0,86
		Trabalhar numa organização inovadora, com práticas de trabalho atuais e tendências disruptivas.			0,72	0,79
		Trabalhar numa organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.			0,68	0,80
		Trabalhar numa organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.			0,69	0,80
Valor Social		Trabalhar numa organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.	5	0,80	0,74	0,78
		Trabalhar numa organização com um ambiente descontraído/informal.			0,29	0,87
		Trabalhar numa organização onde exista boas relações com a chefia.			0,63	0,74
		Trabalhar numa organização onde exista boas relações com os colegas.			0,69	0,72
Valor Percebido pelo colaborador	Valor Económico	Trabalhar numa organização onde tenho o apoio e colaboração dos colegas.	5	0,81	0,75	0,72
		Trabalhar numa organização com bom ambiente de trabalho.			0,71	0,73
		Trabalhar numa organização que proporciona oportunidades de progressão na carreira.			0,72	0,75
		Trabalhar numa organização onde sinto segurança na continuidade do meu posto de trabalho.			0,56	0,79
Valor Desenvolvimento		Trabalhar numa organização que me permite obter experiência em diferentes departamentos.	5	0,86	0,45	0,84
		Trabalhar numa organização com salários acima da média.			0,74	0,74
		Trabalhar numa organização com um pacote de benefícios atrativos.			0,64	0,77
		Trabalhar numa organização onde exista o reconhecimento do meu desempenho.			0,67	0,83
Valor Aplicação		Trabalhar numa organização onde o meu trabalho atual possa promover futuras oportunidades.	5	0,76	0,56	0,86
		Trabalhar numa organização que me faz sentir bem e orgulhoso/a.			0,72	0,82
		Trabalhar numa organização que me faz sentir mais autoconfiante.			0,75	0,81
		Trabalhar numa organização que acrescenta valor à minha experiência profissional.			0,71	0,82
Bem-estar do colaborador	Relativo a Competências Profissionais:	Trabalhar numa organização com sentido de responsabilidade social.	6	0,69	0,54	0,71
		Trabalhar numa organização onde tenho a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.			0,54	0,70
		Trabalhar numa organização onde tenho a oportunidade de formar outros colegas.			0,60	0,68
		Trabalhar numa organização onde sinto que sou aceite.			0,38	0,76
	Relativo a Aspirações Profissionais:	Trabalhar numa organização orientada para o cliente.	6	0,73	0,57	0,70
		Consigo fazer bem o meu trabalho.			0,29	0,68
		Às vezes penso que não sou muito competente no desempenho das minhas funções.			0,46	0,64
		Consigo resolver praticamente qualquer problema no meu trabalho.			0,41	0,65
	Carga negativa relativa à Profissão:	Acho o meu trabalho bastante difícil.	4	0,93	0,49	0,62
		Sinto que sou melhor do que a maioria das pessoas a lidar com as dificuldades do trabalho.			0,30	0,69
		Experiencio frequentemente dificuldades em lidar com algumas situações no meu trabalho.			0,58	0,59
		Gosto de definir objetivos desafiantes no meu trabalho.			0,54	0,67
Relativo a Competências não Profissionais:	Não sou muito interessada no meu trabalho.	6	0,78	0,57	0,66	
	Gosto de fazer coisas novas no meu trabalho.			0,38	0,71	
	Prefiro evitar atividades difíceis no meu trabalho.			0,42	0,70	
	No meu trabalho, faço um esforço extra para continuar mesmo quando as coisas parecem mais difíceis.			0,32	0,73	
Relativo a Aspirações não Profissionais:	Não estou muito preocupado/a com o rumo da minha vida profissional.	6	0,67	0,57	0,65	
	Continuo a preocupar-me com os problemas do trabalho depois de sair.			0,74	0,94	
	Tenho dificuldade em relaxar depois de um dia de trabalho.			0,85	0,90	
	Sinto-me esgotado/a depois de um dia de trabalho.			0,86	0,90	
Benefícios do valor da Marca de Empregador	Sinto-me muito exausta depois de um dia de trabalho.	5	0,88	0,88	0,89	
	Consigo resolver qualquer problema na minha vida pessoal.			0,52	0,75	
	Às vezes penso que não sou muito competente na minha vida pessoal.			0,49	0,75	
	A maioria das coisas que faço, faço bem.			0,52	0,75	
Satisfação do Colaborador	Sinto que a minha vida pessoal é bastante difícil.	5	0,88	0,64	0,71	
	Sinto que sou melhor do que a maioria das pessoas a lidar com as dificuldades.			0,38	0,78	
	Experiencio frequentemente dificuldades em lidar com algumas situações na minha vida pessoal.			0,61	0,72	
	Gosto de fazer coisas novas na minha vida pessoal.			0,44	0,62	
Intenção de Ficar do Colaborador	Não estou muito interessado/a no mundo à minha volta.	4	0,52	0,55	0,59	
	Gosto de definir objetivos desafiantes na minha vida pessoal.			0,42	0,63	
	Prefiro evitar atividades difíceis na minha vida pessoal.			0,29	0,67	
	Mesmo quando as coisas parecem difíceis, faço um esforço extra para continuar.			0,42	0,63	
Comunicação boca a boca por parte do Colaborador	Não estou muito preocupado/a com o rumo da minha vida pessoal.	3	0,88	0,38	0,64	
	Sinto-me razoavelmente satisfeito/a.			0,86	0,82	
	Sinto-me bastante satisfeito/a.			0,80	0,84	
	Sinto-me satisfeito/a de uma forma geral.			0,53	0,91	
Bem-estar	Não considero deixar o meu emprego.	4	0,52	0,72	0,86	
	Não gosto do meu emprego.			0,74	0,85	
	Quero ficar no meu emprego por algum tempo.			0,46	0,32	
	Quero ficar por cinco anos no meu emprego.			0,46	0,30	
	Declinei outra oferta de emprego.	3	0,88	0,20	0,54	
	Quero ficar no meu emprego online.			0,15	0,57	
	Digo coisas positivas sobre a organização.	3	0,88	0,78	0,83	
	Recomendo a organização a outros.			0,81	0,80	
					0,74	0,87

Anexo 4: Pressupostos da primeira Regressão Linear Múltipla

Variáveis	N	Normalidade*		Independência dos erros		Estatística de resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.	Durbin Watson (d)	Média Residual	Tolerância	Fatos de Inflação de Variância (FIV)		
(constante)									
Valor Interesse	151	0,14	0,000				0,47		2,11
Valor Social	151	0,18	0,000				0,58		1,72
Valor Económico	151	0,16	0,000	1,29		0,00000	0,33		3,03
Valor Desenvolvimento	151	0,17	0,000				0,27		3,74
Valor Aplicação	151	0,16	0,000				0,52		1,94
Bem-estar	151	0,06	,200**						

** Este é um limite inferior da significância verdadeira.

Constantes: Valor Interesse, Valor Social, Valor Económico, Valor Desenvolvimento,

Valor Aplicação.

Variável Dependente: Bem-estar.

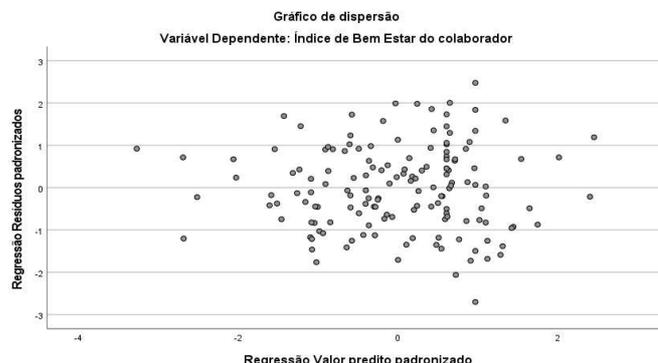
Nível Significância $\alpha=0,05$

*Assegurada pelo TLC (N=151>30), amostras de grande dimensão tendem a assumir uma distribuição normal.

Anexo 4.1: Pressupostos das Distribuições dos resíduos da primeira Regressão Linear



Anexo 4.2: Pressupostos das Homocedasticidade da primeira Regressão Linear



Anexo 5: Pressupostos da segunda Regressão Linear Múltipla

Variáveis	N	Normalidade*		Independência dos erros Durbin Watson (d)	Estatística de resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.		Média Residual	Tolerância	Fatos de Inflação de Variância (FIV)	
(constante)								
Valor Interesse	151	0,14	0,000	1,58	0		0,47	0,47
Valor Social	151	0,18	0,000				0,58	0,58
Valor Económico	151	0,16	0,000				0,33	0,33
Valor Desenvolvimento	151	0,17	0,000				0,27	0,27
Valor Aplicação	151	0,16	0,000				0,52	0,52
Satisfação	151	0,14	0					

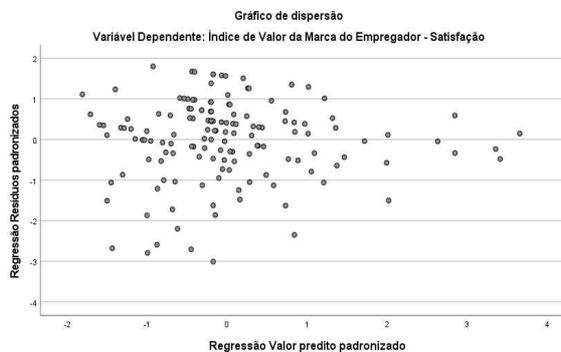
Constantes: Valor Interesse, Valor Social, Valor Económico, Valor Desenvolvimento, Valor Aplicação.
Variável Dependente: Satisfação.
Nível Significância $\alpha=0.05$

*Assegurada pelo TLC (N=151>30), amostras de grande dimensão tendem a assumir uma distribuição normal.

Anexo 5.1: Pressupostos das Distribuições dos resíduos da segunda Regressão Linear



Anexo 5.2: Pressupostos das Homocedasticidade da segunda Regressão Linear



Anexo 6: Pressupostos da terceira regressão linear múltipla

Variáveis	N	Normalidade*		Independência dos erros Durbin Watson (d)	Estatística de resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.		Média Residual	Tolerância	Fatos de Inflação de Variância (FIV)	
(constante)								
Valor Interesse	151	0,14	0,000	1,7	0		0,47	2,11
Valor Social	151	0,18	0,000				0,58	1,72
Valor Económico	151	0,16	0,000				0,33	3,03
Valor Desenvolvimento	151	0,17	0,000				0,27	3,74
Valor Aplicação	151	0,16	0,000				0,52	1,94
Boca a Boca	151	0,19	0					

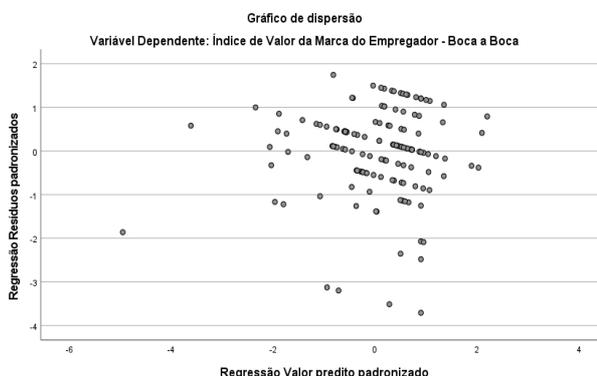
Constantes: Valor Interesse, Valor Social, Valor Económico, Valor Desenvolvimento, Valor Aplicação.
Variável Dependente: Boca a Boca.
Nível Significância $\alpha=0.05$

*Assegurada pelo TLC (N=151>30), amostras de grande dimensão tendem a assumir uma distribuição normal.

Anexo 6.1: Pressupostos das Distribuições dos resíduos da terceira Regressão Linear



Anexo 6.2: Pressupostos das Homocedasticidade da terceira Regressão Linear



Anexo 7: Pressupostos da quarta regressão linear múltipla

Variáveis	N	Normalidade*		Independência dos erros Durbin Watson (d)	Estatística de resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.		Média Residual	Tolerância	Fatos de Inflação de Variância (FIV)	
(constante)								
Valor Interesse	151	0,14	0,000	1,57	0	0,47		2,11
Valor Social	151	0,18	0,000					1,72
Valor Económico	151	0,16	0,000					3,03
Valor Desenvolvimento	151	0,17	0,000					3,74
Valor Aplicação	151	0,16	0,000					1,94
Intenção de ficar	151	0,10	0					

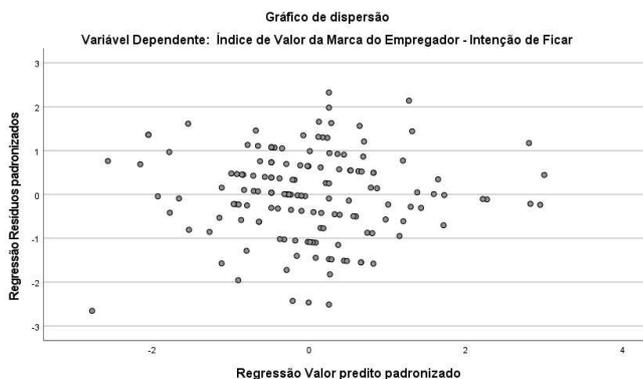
Constantes: Valor Interesse, Valor Social, Valor Económico, Valor Desenvolvimento, Valor Aplicação.
Variável Dependente: Intenção de ficar.
Nível Significância $\alpha=0.05$

*Assegurada pelo TLC (N=151>30), amostras de grande dimensão tendem a assumir uma distribuição normal.

Anexo 7.1: Pressupostos das Distribuições dos resíduos da quarta Regressão Linear



Anexo 7.2: Pressupostos das Homocedasticidade da quarta Regressão Linear



Anexo 8: Pressupostos da primeira regressão linear simples

Variáveis	N	Normalidade*		Independência dos erros Durbin Watson (d)	Estatística de resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.		Média Residual	Tolerância	Fatos de Inflação de Variância (FIV)	
(constante)								
Bem-estar	151	0,061	,200*	1,54	0	1		1
Satisfação	151	0,138	0					

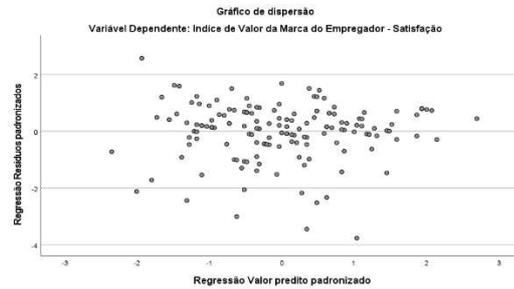
Constantes: Bem-estar.
Variável Dependente: Satisfação.
Nível Significância $\alpha=0.05$

*Assegurada pelo TLC (N=151>30), amostras de grande dimensão tendem a assumir uma distribuição normal.

Anexo 8.1: Pressupostos das Distribuições dos resíduos da primeira Regressão Linear



Anexo 8.2: Pressupostos das Homocedasticidade da primeira Regressão Linear



Anexo 9: Pressupostos da segunda regressão linear simples

Variáveis	N	Normalidade*		Independência dos erros Durbin Watson (d)	Estatística de resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.		Média Residual	Tolerância	Fatos de Inflação de Variância (FIV)	
(constante)								
Bem-estar	151	0,061	,200*	1,68	0	1	1	
Boca a boca	151	0,189	0					

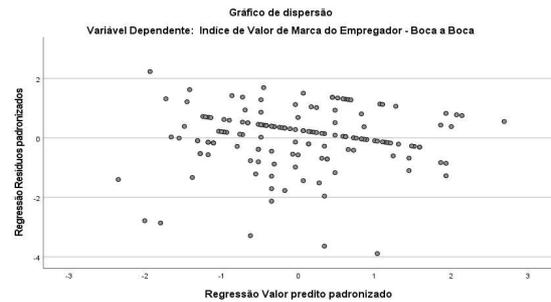
** Este é um limite inferior da significância verdadeira.
Constantes: Bem-estar.
Variável Dependente: Boca a boca.
Nível Significância $\alpha=0.05$

*Assegurada pelo TLC (N=151>30), amostras de grande dimensão tendem a assumir uma distribuição normal.

Anexo 9.1: Pressupostos das Distribuições dos resíduos da segunda Regressão Linear



Anexo 9.2: Pressupostos das Homocedasticidade da segunda Regressão Linear



Anexo 10: Pressupostos da terceira regressão linear simples

Variáveis	N	Normalidade*		Independência dos erros Durbin Watson (d)	Estatística de resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.		Média Residual	Tolerância	Fatos de Inflação de Variância (FIV)	
(constante)								
Bem-estar	151	0,061	,200**	1,539	0	1	1	
Intenção de ficar	151	0,103	0					

** Este é um limite inferior da significância verdadeira.
Constantes: Bem-estar.
Variável Dependente: Intenção de ficar.
Nível Significância $\alpha=0.05$

*Assegurada pelo TLC (N=151>30), amostras de grande dimensão tendem a assumir uma distribuição normal.

Anexo 10.1: Pressupostos das Distribuições dos resíduos da terceira Regressão Linear



Anexo 10.2: Pressupostos das Homocedasticidade da terceira Regressão Linear

