

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**RELAÇÃO ENTRE A REPUTAÇÃO CORPORATIVA E A
EMPLOYER ATTRACTIVENESS**

JOANA MARQUES DOS SANTOS

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**RELAÇÃO ENTRE A REPUTAÇÃO CORPORATIVA E A
EMPLOYER ATTRACTIVENESS**

JOANA MARQUES DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO:

SANDRA CRISTINA SEMIÃO CARVALHO MIRANDA DE OLIVEIRA

OUTUBRO - 2018

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Sandra Oliveira, por todo o apoio e disponibilidade ao longo desta investigação, por ter acreditado sempre que seria possível.

Ao El Corte Inglés o meu agradecimento, aos Drs. José Bouça Ferreira e Ana Salomé Barreira, por terem tornado possível a realização deste estudo.

Aos meus pais e irmão, pela educação que me deram, pelos valores e os princípios que me transmitiram, o meu mais profundo obrigada. Permitem hoje, estar a concretizar mais uma etapa da minha vida. Sem vocês, não seria possível.

Ao meu namorado, por ser uma fonte de inspiração e por me ajudar, todos os dias, a ser uma pessoa melhor. Muito obrigada pelo teu apoio.

À ISEGaria, pela reinvenção do significado da palavra “amizade”. Obrigada a todas, por tornarem a minha vida, um lugar mais feliz.

Aos meus amigos, que de alguma maneira, contribuíram para o sucesso desta etapa.

Resumo

A composição da força de trabalho está a mudar significativamente. Assim sendo, as empresas têm como primeiro desafio procurar estratégias suficientemente atractivas para captar a atenção dos potenciais candidatos, sejam eles activos ou passivos. Encontrar práticas para reter os novos trabalhadores é um segundo desafio percebido pelas organizações.

É essencial promover tanto dentro como fora da organização, uma visão clara do que a empresa faz, como se diferencia de modo a ser um “ótimo lugar para trabalhar”. A coerência da mensagem transmitida é fundamental para atrair candidatos.

Este estudo teve como objectivos investigar:

- 1) A relação entre a reputação corporativa e o *employer attractiveness*;
- 2) A relação entre a estratégia comercial e o *employer attractiveness* no âmbito da organização El Corte Inglés.

Para tal, foi levado a cabo um estudo quantitativamente com recurso a um questionário *online*, tendo sido recolhidas 102 respostas válidas.

Os resultados revelam a existência de uma associação positiva entre estas variáveis.

Palavras-Chave: marca do empregador; atractividade do empregador; reputação corporativa, gestão de recursos humanos, *marketing*

Abstract

The composition of the workforce is changing significantly. Therefore, companies have, as their first challenge, to look for strategies that are attractive enough to capture the attention of potential candidates, whether active or passive. Finding practices to retain new employees is a second challenge acknowledged by organizations.

It is essential to promote, both inside and outside the organization, a clear vision of what the company does and how it differentiates itself to be a "great place to work." The consistency of the conveyed message is key for attracting candidates.

This study aims to analyse the following:

- 1) The relation between the corporate reputation and the employer attractiveness;
- 2) The relation between the commercial strategy and the employer attractiveness in the organizational framework of El Corte Inglés.

For this purpose, a quantitative study was made to 102 participants, using an online questionnaire.

The results suggest that there is a positive relation between these variables.

Key-words: *employer branding, employer attractiveness, corporate reputation, human resources management, marketing.*



Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
1. INTRODUÇÃO	4
1.1. Problema e Objectivos de Investigação	4
1.2. Justificação do Contexto Empírico	5
1.3. Questões de investigação	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Enquadramento Conceptual	6
2.2. <i>Employer Branding</i>	7
2.3. <i>Employer Attractiveness</i>	9
2.3.1. Definição Conceptual	9
2.3.2. Dimensões da <i>Employer Attractiveness</i>	10
2.4. Reputação Corporativa	11
2.4.1. Definição Conceptual	11
2.4.2. Dimensões da Reputação Corporativa	12
3. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	13
3.1. Origem e história	13
3.1.1. Empresas do Grupo	14
3.2. Missão, Compromisso, Cultura e Estratégia	14
3.3. Caracterização da Estrutura Organizacional	16
4. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	18
4.1. Modelo Conceptual 1 – Reputação Corporativa	18
4.1.1. Hipóteses de Investigação	18



4.2.	Modelo Conceptual 2 – Estratégia Comercial	24
4.2.1.	Hipóteses de Investigação	24
5.	METODOLOGIA	29
5.1.	Tipo de Estudo	29
5.2.	Amostra	29
5.3.	Recolha de Dados	30
5.4.	Tratamento de Dados	30
5.5.	Questionário	30
5.6.	Escalas Utilizadas	30
6.	ANÁLISE DE DADOS	31
6.1.	Análise Estatística	31
6.2.	Caracterização da Amostra	31
6.3.	Análise Descritiva	32
6.4.	Análise da Consistência Interna	33
6.5.	Verificação das hipóteses	34
6.5.1.	Análise do modelo conceptual 1	34
6.5.2.	Análise do modelo conceptual 2	35
6.6.	Discussão	36
7.	LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	42
8.	CONCLUSÕES	39
	REFERÊNCIAS	43
	ANEXOS	44
	ANEXO 1 – EMPRESAS DO GRUPO EL CORTE INGLÉS	45
	ANEXO 2 – ESTRATÉGIA COMERCIAL DO EL CORTE INGLÉS	46
	ANEXO 3 – ORGANOGRAMA EL CORTE INGLÉS, GRANDES	47
	ANEXO 4 - REPUTAÇÃO CORPORATIVA DO EL CORTE INGLÉS	48

Lista de Tabelas

Tabela I - Percepção da estratégia comercial	32
Tabela II - Consistência interna	33
Tabela III - Coeficientes dos modelos	34
Tabela IV - Coeficientes dos modelos	34
Tabela V - Coeficientes dos modelos	35
Tabela VI - Coeficientes dos modelos	35

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Integrador do Employer Brand e da Corporate Brand (Mosley, 2007)	7
Figura 2 - Modelo Conceptual 1	18
Figura 3 - Modelo Conceptual 2	24

1. Introdução

1.1. Problema e Objectivos de Investigação

Num mercado de trabalho cada vez mais global e competitivo, é essencial cativar, atrair e influenciar os potenciais candidatos. Esta atracção pode ser feita através de vários meios, de modo a chegar ao *target* pretendido. Como refere Harvey (2018), após pensar e criar uma estratégia de marca, é importante perceber para quem se está a falar e é preciso saber onde vivem as pessoas e como passam tempo *online*. Por exemplo, saber em que rede social é que o “potencial colaborador” está, pode ser importante para se criar conteúdo e comunicar nesse canal.

O impacto da reputação, reconhecimento e prestígio junto dos consumidores não são hoje, suficientes para atrair candidatos a uma organização. Neste sentido, é fundamental comunicar e “vender” a organização como um “excelente lugar para trabalhar”. Muitas empresas comunicam exclusivamente com o cliente externo, no entanto, da mesma maneira que uma marca comunica os benefícios do seu produto/serviço para os seus potenciais consumidores, as marcas precisam de comunicar os benefícios de emprego aos potenciais colaboradores (Ambler & Barrow, 1996).

Devido a esta, por vezes, ausência de “publicidade para potenciais candidatos”, como é que se consegue atrair pessoas até à organização? Será a influência do que o indivíduo, enquanto cliente daquela marca, percepção a organização? Fará este um paralelismo entre os valores associados à marca, enquanto consumidor, transpondo-os deste modo, para os valores intrínsecos à organização enquanto colaborador? Será que uma empresa com uma forte reputação corporativa junto do consumidor, reconhecida e com prestígio no mercado nacional e internacional, consegue atrair per si, os melhores colaboradores?

Este estudo tem como objectivo investigar a relação entre a reputação corporativa e o *employer attractiveness*, numa empresa com forte compromisso com o consumidor e uma forte estratégia comercial, ainda que com uma fraca marca de empregador. Mais especificamente, procura-se examinar que

dimensões da reputação corporativa poderão estar associadas à atracção de candidatos a esta organização.

1.2. Justificação do Contexto Empírico

O contexto empírico deste estudo é a empresa El Corte Inglés. A escolha do contexto empírico justifica-se pelo conhecimento que a investigadora, enquanto colaboradora, tem da realidade. Todos dias entram e saem pessoas da organização e cada vez é mais desafiante encontrar candidatos disponíveis e interessados nas vagas de emprego.

Perante isto, a marca do empregador de uma organização é importante para que a empresa seja “vendida” como “um óptimo lugar para trabalhar”, de modo a gerar um maior fluxo de candidatos.

Assim sendo, interessa compreender qual é a reputação corporativa que uma empresa como o El Corte Inglés assume na mente dos seus clientes, de modo a originar interesse como potencial marca empregadora. Sendo uma empresa que aposta arduamente na inovação e renovação dos novos espaços, de modo a proporcionar a melhor experiência de compra ao cliente, conseguirá por isto, atrair novos e potenciais candidatos?

Em conclusão, com este estudo procura-se investigar se a reputação corporativa, enquanto cliente externo (momento de consciencialização da marca), influencia o *employer attractiveness* da organização, enquanto potencial candidato (momento de atracção da marca).

1.3. Questões de investigação

O estudo a ser desenvolvido será quantitativo, em que o mesmo será baseado em três *research questions*:

1. Qual a reputação corporativa da marca El Corte Inglés?
2. Qual a relação entre a estratégia comercial do El Corte Inglés e o *employer attractiveness*?
3. Qual a relação entre a reputação corporativa e o *employer attractiveness*?

2. Revisão de Literatura

2.1. Enquadramento Conceptual

A sociedade evoluiu e, com ela, evoluem as empresas e as marcas que por ela são constituídas. Como acrescenta Hirshberg (2013), a audiência, outrora passiva, assume - agora e mais do que nunca - um papel central e influenciador”; “passámos de uma comunicação de massas desorganizada para um padrão onde é o utilizador a seleccionar, proactivamente, a informação que precisa.

Como Dentzel (2013) refere, o acesso a comparações de produtos e rankings, comentários e reviews de utilizadores de modo a conseguirmos ter acesso fácil à informação que necessitamos e de origem segura – pessoas que, tal como nós, expressaram, livremente, a sua opinião sobre determinado serviço de uma marca ou uma empresa.

As empresas devem ter consciência da imagem que formam aos olhos do seu consumidor, uma vez que essa imagem afecta igualmente as percepções e atitudes enquanto candidatos e dos próprios colaboradores (Christensen & Askegaard, 2001).

Neste contexto, também o estudo de Albert & Whetten (1985) chama a atenção para o facto dos colaboradores de uma empresa poderem constituir, simultaneamente, os grupos de público interno e externo, pelo que ambas as imagens criadas deverão ser a mais harmoniosa e consistente possível.

A imagem é vista como um jogo com sentimentos, desejos, impulsos, com a mente dos seus públicos (Brandão & Carvalho, 2003). Neste sentido, a imagem da empresa está na visão que os clientes (internos e externos) e a opinião pública têm dela, e isto depende não só de atitudes concretas como da excelência dos produtos e serviços, mas sobretudo da ilusão criada pelo *Marketing*.

Como a competição pelos melhores trabalhadores tornou-se quase tão estimulada quanto a competição por clientes (Berthon et al., 2005), as organizações têm que se diferenciar dos seus concorrentes e serem empregadores atraentes para potenciais candidatos e trabalhadores atuais (Lievens & Highhouse, 2003).

Nesta perspectiva, o modelo conceptual que estará na base deste estudo, integra a marca de empregador (*employer branding*) à imagem corporativa (*corporate image*; Mosley, 2007).

O *employer branding* tem que estar integrado com a imagem corporativa de uma empresa. Deve existir um alinhamento entre a missão, compromisso, cultura e estratégia (*core purpose and values*), para que a comunicação desenvolvida pelo *marketing* (*customer brand position*) e pelos recursos humanos (*employer brand position*) seja coerente e consistente de modo a suportar o posicionamento da empresa (Mosley, 2007).

O propósito da empresa tem que reflectir a cultura organizacional da mesma, para que possa garantir que as propostas desenvolvidas para os trabalhadores (internos) e clientes (externos) são homogéneas.

Assim, quer a atracção e retenção dos trabalhadores, quer a atracção e satisfação dos clientes será bem-sucedida, porque a mensagem passada tem como base o mesmo fundamento, como se pode verificar na figura 1, abaixo mencionada.



Figura 1- Modelo Integrador do Employer Brand e da Corporate Brand (Mosley, 2007)

2.2. *Employer Branding*

O *employer branding* surgiu como resultado da aplicação dos princípios de *marketing* à gestão de recursos humanos (ou seja, *marketing* interno) (Cable & Turban, 2001).

Cardoso (2016), refere que as organizações desejam ser percebidas tanto a nível interno como externo, como uma *employer branding*.

Figurska & Matuska (2013) revelam que o principal objectivo do *employer branding* é construir a imagem de uma organização que se preocupa com os interesses e as necessidades dos seus trabalhadores, que investe no seu desenvolvimento profissional, e que responde às tendências emergentes, podendo ajudar as organizações a competir no mercado de trabalho.

De acordo com Figurska & Matuska (2013), o *employer branding* está intimamente relacionado com a gestão recursos humanos, marketing e gestão estratégica uma vez que os vários departamentos actuam com um objectivo comum: marcar a sua posição no mercado para atrair os melhores trabalhadores, e com isto angariar clientes que se vão transformar em lucros para a organização.

De acordo com Ambler & Barrow (1996), o *employer branding* deve cumprir três critérios essenciais: (1) a comunicação desenvolvida para o exterior deve ser coerente com a realidade da organização; (2) mostrar os aspectos diferenciadores face às empresas concorrentes; (3) compreender o que capta a atenção dos candidatos de modo a atrair o *target* específico para a organização.

O *branding* interno exige foco na visão, missão e nos objectivos da organização.

O *employer branding* influencia a percepção dos trabalhadores, ou seja, é a imagem mental imediata que o público tem de uma organização. É o esforço da organização de modo a apelar aos seus *stakeholders* (candidatos activos, passivos) como “um óptimo lugar para trabalhar”. Para tal, são utilizadas técnicas de *marketing*, mas partindo de uma perspectiva de recursos humanos de modo a criar um vínculo emocional com os trabalhadores actuais e atrair os candidatos certos para os lugares certos.

De modo a reter os trabalhadores agora contratadores e integrados na organização, é importante definir uma estratégia de longo prazo para acompanhar o ciclo de vida do trabalhador desde o processo de selecção, integração, retenção e *engagement*. Para que tal aconteça, é necessário a existência de coerência ao longo de todo o tempo para que os trabalhadores mantenham o mesmo nível de expectativas e satisfação.

Algumas das práticas de *employer branding* referidas por Born & Kang (2015) está relacionada com a visão de futuro das organizações com o intuito de reconhecer a importância da sua “marca de empregador” e de esta ajudar a superar a escassez de talentos, a melhorar significativamente o fluxo de candidatos bem como a melhorar a retenção dos trabalhadores. A comunicação interna deve ser autêntica e coerente, tendo a certeza de que a mensagem de experiência de trabalho prometida, é aquela que o potencial trabalhador vai encontrar quando estiver no seu posto de trabalho. Assim, deve fornecer-se descrições realistas, precisas e persuasivas das vagas de emprego existentes para evitar diferenças entre as expectativas iniciais e a sua actual função, levando assim, à satisfação no trabalho.

O papel da marca é cada vez mais importante para atrair e reter os trabalhadores nas organizações. Sokro (2012) defende que deve existir uma abordagem estruturada de *employer branding*, ou seja, todas as partes da organização devem estar envolvidas para que exista uma forte relação entre a percepção da atractividade e as decisões dos candidatos quando pensam em procurar emprego.

2.3. *Employer Attractiveness*

2.3.1. Definição Conceptual

Um conceito estreitamente relacionado ao *employer branding*, é o *employer attractiveness*.

O conceito de *employer attractiveness* é importante para as organizações entenderem o que atrai os candidatos a uma vaga de emprego numa organização.

A atractividade organizacional são os benefícios previstos que um potencial candidato vê ao trabalhar para determinada organização (Berthon et al., 2005).

O impacto da estratégia de *employer branding* de uma empresa depende de como as informações e mensagens corporativas são interpretadas pelos destinatários.

Atrair candidatos talentosos tornou-se uma das actividades mais importantes para garantir o sucesso de uma organização (Chapman et al. 2005), como a capacidade de contratar colaboradores talentosos, é uma importante fonte de vantagem competitiva (Berthon et al. 2005).

A segmentação das pessoas deve fazer parte da estratégia da organização, de modo a que exista um alinhamento entre os potenciais colaboradores e a empresa. Assim sendo, é essencial definir o perfil do candidato a recrutar; saber as competências necessárias para o desempenho da função, bem como um ajuste entre os valores individuais e valores organizações para que existe uma maior probabilidade de *engagement* com o empregador.

São os candidatos que escolhem a empresa e não a empresa que escolhe os candidatos. Assim sendo, é fundamental investir em *employer branding* para aumentar a atractividade do empregador.

As estratégias de atracção baseadas apenas na remuneração não são as mais adequadas actualmente, visto não se adequarem ao que os talentos procuram quando pretendem inserir-se numa organização (Looney & Looney, 2005).

Quando os talentos iniciam uma carreira numa organização têm como principais objectivos a evolução e a aprendizagem de forma a desenvolverem as suas competências.

Esta evolução e aprendizagem são realizadas através de uma boa orientação da organização para com os colaboradores, oportunidades de desenvolvimento da carreira dentro da organização, integração em projectos desafiadores onde conseguirá utilizar as suas habilidades e conhecimentos, oportunidade de assumir cargos de chefia e de se tornar autónomo no seu trabalho, e sentir reconhecimento pelo seu trabalho (Mendonça, 2011; Ullrich, 2010; Looney & Looney, 2005; Hiltrop, 1999).

2.3.2. Dimensões da *Employer Attractiveness*

De acordo com Lievens (2003), as dimensões da employer attractiveness são:

1) Remuneração; 2) Evolução na Carreira; 3) Segurança no Trabalho; 4)

Exigência na Função; 5) Localização da Empresa; 6) Contacto com os Clientes; 7) Dimensão da Empresa; 8) Plano de Benefícios.

Descrição do que significa cada uma das dimensões do modelo:

1) Remuneração: contribuição monetária ajustada ao perfil e desempenho que o trabalhador exerce naquela empresa.

2) Evolução na Carreira: a possibilidade de progredir na sua carreira profissional.

3) Segurança no Trabalho: constitui uma garantia para o trabalhador de como pode encontrar estabilidade e segurança no trabalho que desempenha em determinada empresa.

4) Exigência na Função: trata-se de tarefas desafiantes e estimulantes para o trabalhador, de modo a promover e incentivar a concretização das mesmas.

5) Localização da Empresa: o local onde se encontra o edifício da empresa.

6) Contacto com os Clientes: proximidade na relação com os clientes. Estabelecer comunicação e parceria com os clientes. Ter contacto com pessoas.

7) Dimensão da Empresa: o número de trabalhadores inerentes à empresa.

8) Plano de Benefícios: conjunto de regalias às quais o trabalhador tem acesso pela função que desempenha.

9) Centralização da decisão: está relacionada com o nível hierárquico da mesma. Significa que a tomada de decisão está centralizada no topo ou há uma distribuição da decisão, ou seja, a descentralização da mesma até à base.

10) Internacionalização da empresa: presente em vários países e, a sua origem, ser internacional.

2.4. Reputação Corporativa

2.4.1. Definição Conceptual

Nos dias de hoje, as empresas estão inseridas num ambiente dinâmico, caracterizado pela globalização, pelas rápidas mudanças tecnológicas e ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos. Assim, a oferta é cada vez maior que, por sua vez, faz com que a concorrência também aumente. E a procura

está muito atenta e selectiva no momento de consumir um produto ou escolher uma empresa para trabalhar.

Fombrun (2013) afirma que a reputação é apresentada como a avaliação de uma empresa pelos seus grupos de relacionamento em termos de afeição, estima e conhecimento, podendo tornar-se uma vantagem intangível para a organização.

Como sugerido por Chun (2005), a reputação corporativa afecta a maneira como vários *stakeholders* se comportam relativamente a uma organização, influenciando, por exemplo, a retenção dos colaboradores, a satisfação do consumidor e a sua lealdade”.

Argenti e Druckenmiller (2004) comentam que as organizações têm vindo a aumentar o reconhecimento da relevância da reputação corporativa para atingir objectivos de negócio e para se manterem competitivas.

De acordo com Schultz (2005), a identidade e imagem são as dimensões mais importantes da reputação corporativa e devem estar ligadas de uma forma racional.

Walsh (2009), refere que a compreensão e entendimento da reputação corporativa é importante para as actividades de marketing estratégico das empresas."

O modo como se comunica define a empresa que representa ou a marca que quer dar a conhecer. Por isso, "a comunicação eficiente com diferentes *stakeholders* é ajudada pelo entendimento do que as pessoas entendem como componentes para uma boa reputação” (Walsh, 2009).

2.4.2. Dimensões da Reputação Corporativa

Com base na revisão de estudos passados, Walsh (2009), desenvolveu uma escala de reputação corporativa, composta por 5 dimensões: 1) Orientação ao Cliente; 2) Bom Empregador; 3) Empresa Confiável e Financeiramente Forte; 4) Qualidade dos produtos e serviços; 5) Responsabilidade Social e Ambiental.

- 1) Orientação para o Cliente: está relacionada com a atenção/preocupação dada ao cliente e em compreender as suas necessidades. Engloba

também o tratamento dado pelos colaboradores de uma empresa aos seus clientes.

- 2) Bom Empregador: avalia o estilo de liderança da empresa, o modo como os colaboradores são tratados, a gestão desenvolvida pela empresa e, concretamente, se tem bons colaboradores.
- 3) Empresa Confiável e Financeiramente Forte: é uma empresa que supera os seus concorrentes, que reconhece e aproveita oportunidades de mercado. Tem uma visão clara do futuro e dos projectos que poderão ser um bom investimento.
- 4) Qualidade dos produtos e serviços: transmite confiança pelos produtos e serviços de qualidade que oferece. Desenvolve serviços inovadores para os seus clientes.
- 5) Responsabilidade Social e Ambiental: esforça-se para criar novos empregos e apoiar boas causas. Parece ser uma empresa ambientalmente responsável e preocupada com o meio-ambiente.

3. Caracterização do Contexto Organizacional

3.1. Origem e história

O El Corte Inglés Grandes Armazéns, S. A. é líder mundial do formato comercial “Grande Armazém” e conta com mais de 70 anos de experiência no mercado. Iniciou a sua actividade nos anos 30 do século XX, tendo tido a sua origem numa pequena alfaiataria em Madrid, adquirida em 1935 por Ramón Areces. A designação “El Corte Inglés” foi herdada justamente dessa alfaiataria que produzia fatos com o estilo e o corte dos alfaiates ingleses, daí o seu característico nome.

A partir da década de 60 a empresa iniciou a sua expansão, também facilitada pelo progresso económico da década, tendo inaugurado novas lojas em Barcelona, Sevilha e Bilbao, e depois, por toda a Espanha.

O crescimento sustentado da empresa culminou no ano de 1995 com a aquisição dos activos imobiliários das *Galerias Preciados*, em que incorporou os edifícios comerciais e a agregação de grande parte dos seus trabalhadores, muitos, ainda a trabalhar no El Corte Inglés.

No ano de 2001, a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, com a abertura de uma loja em Portugal. A loja de Lisboa foi a primeira de uma rede que a empresa pretende desenvolver no país. Passados cinco anos, em 2006, surge a abertura de uma segunda loja, em Vila Nova de Gaia.

No total, o ECI conta hoje com mais de 89 lojas neste conceito de Grande Armazém, estando distribuídas entre Espanha e Portugal, e de acordo com a informação dos relatórios anuais de actividade do grupo, “marcando uma completa presença no seu país de origem”.

3.1.1. Empresas do Grupo

O Grupo El Corte Inglés levou a cabo toda uma estratégia de diversificação, que em conjunto com uma política de especialização que faz parte da sua cultura, teve como resultado a criação de vários formatos comerciais. Cada uma das insígnias responde às exigências de um determinado segmento de mercado (Fonte: www.elcorteingles.pt).

3.2. Missão, Compromisso, Cultura e Estratégia

De acordo com Rodrigues (2007), “missão” refere-se à definição dos fins estratégicos gerais de uma organização, em que são enunciados os propósitos gerais e permanentes (ou contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global de nível superior da empresa, devendo proporcionar orientações para o seu desenvolvimento futuro. Trata-se, na prática, numa filosofia básica de actuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos outros objectivos que lhes estão subjacentes.

A missão de uma empresa representa, portanto, a razão de ser do seu próprio negócio, e o El Corte Inglés, na sua informação corporativa, expressa-a visando “contemplar e adequar a oferta de produtos e serviços às necessidades do cliente”. Do mesmo modo, a empresa procura satisfazer e antecipar as necessidades dos seus clientes, tanto ao nível de produtos como de serviços, alinhado-as “à qualidade e ao atendimento de excelência”. Estas práticas visam a fidelização dos clientes, objectivo expresso em todos os

documentos internos e em toda a informação corporativa que possa encontrar-se.

A identificação e o envolvimento com a empresa remetem para um compromisso organizacional estabelecido entre as partes (trabalhadores e organização). De salientar que nos contactos diários que a estagiária foi tendo com os trabalhadores, em particular com o grupo de venda, é notório um sentimento de pertença e satisfação geral para com a organização, que terá as suas repercussões ao nível da satisfação e fidelização dos clientes.

O compromisso do El Corte Inglés assenta em cinco princípios para com o cliente.

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal, produzindo normas e comportamentos (Mondy, 1991, cit in Teixeira, 2005).

O El Corte Inglés é uma empresa com uma forte cultura organizacional, o que se evidencia pela formação, crenças e valores que são transmitidos, desde logo, aquando da integração de novos trabalhadores, mas também, por exemplo, pela estrutura hierárquica, que inclui vários níveis de chefia. A boa reputação e imagem, e o atendimento ao cliente que de um modo geral se veicula sobre a empresa e lojas El Corte Inglés (jornais El Mundo, 2014; ABC, 2015) e o facto de a empresa continuar a crescer, abrindo novas lojas e diversificando as suas actividades, dever-se-á, certamente, também à sua cultura organizacional.

De facto, na empresa e pelos vendedores e chefes de loja, em geral, a atitude de serviço é encarada como uma prioridade e faz parte do investimento na relação com o cliente. Frases como “atendimento personalizado” e “aumentar o grau de atenção ao cliente”, encontram-se expressas em vários documentos como nos relatórios anuais de actividade, nos folhetos de promoções para os clientes, e nos documentos internos de formação.

De acordo com Murray (1996, citado por Chambel, 1998), a organização é capaz de constituir e manter diferenças naquilo que o produto/serviço oferece de modo a fidelizar os clientes. Neste sentido, uma

estratégia de diferenciação é viável se os clientes dão valor a determinados atributos do produto ou do serviço que não apenas o preço, encontrando-se neste caso, os clientes pertencentes a uma classe média ou média/alta.

Tal como refere Chambel (1998), a estratégia de uma organização refere-se à escolha do negócio e da forma de competir dentro do mesmo, e a empresa El Corte Inglés tem apostado na sua missão e estratégia por compromissos e valores que se baseiam numa forte relação com o cliente.

3.3. Caracterização da Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional define os diferentes órgãos e níveis hierárquicos, tal como as suas ligações e relações de interdependência, e o seu funcionamento e coordenação, de forma a atingir objectivos definidos. Como os seus objectivos são definidos através da estratégia da organização, é fundamental que esta esteja interligada com a estrutura (Caetano et. al., 2001).

A estrutura organizacional de qualquer organização vem destinar tarefas, especificar dependências hierárquicas e definir mecanismos formais. Trata-se de um sistema complexo, formalizado e centralizado. É a estrutura organizacional o grande auxílio para o alcance dos objectivos organizacionais (Bilhim, 2004).

Quando pretendemos conhecer uma empresa torna-se importante analisar a sua estrutura organizacional formal (desenho organizacional) e enquadrar a empresa em questão em uma configuração estrutural (Mintzberg, 1995).

Enquanto estrutura o El Corte Inglés, caracteriza-se como uma organização interna muito estruturada, organizada por departamentos e existem diversos níveis hierárquicos. Na estruturação do trabalho, existe um maior controlo uma vez que os processos são muito estruturados e padronizados. É uma estrutura essencialmente formal, em que o trabalho leva à formalização de procedimentos. A decisão é centralizada, ou seja, de cima para baixo. O objectivo é controlar a execução do trabalho. A comunicação é vertical, pois recebe e filtra a informação a passar à linha hierárquica.

Tendo em conta as características acima apresentadas, e de acordo com Mintzberg (1995), o El Corte Inglés, enquadra-se na configuração da estrutura divisionalizada, na medida em que a sua estrutura apresenta vários departamentos com grande autonomia, uns em relação aos outros. Cada unidade apresenta o seu conjunto de regras e regulamentos para o seu correto funcionamento, sem contudo estar sujeita a regras, regulamentos, estratégia e objectivos impostos pela administração central. A administração, de forma a assegurar um bom desempenho das divisões, fornece serviços de apoio e faz avaliações constantes ao desempenho de cada unidade.

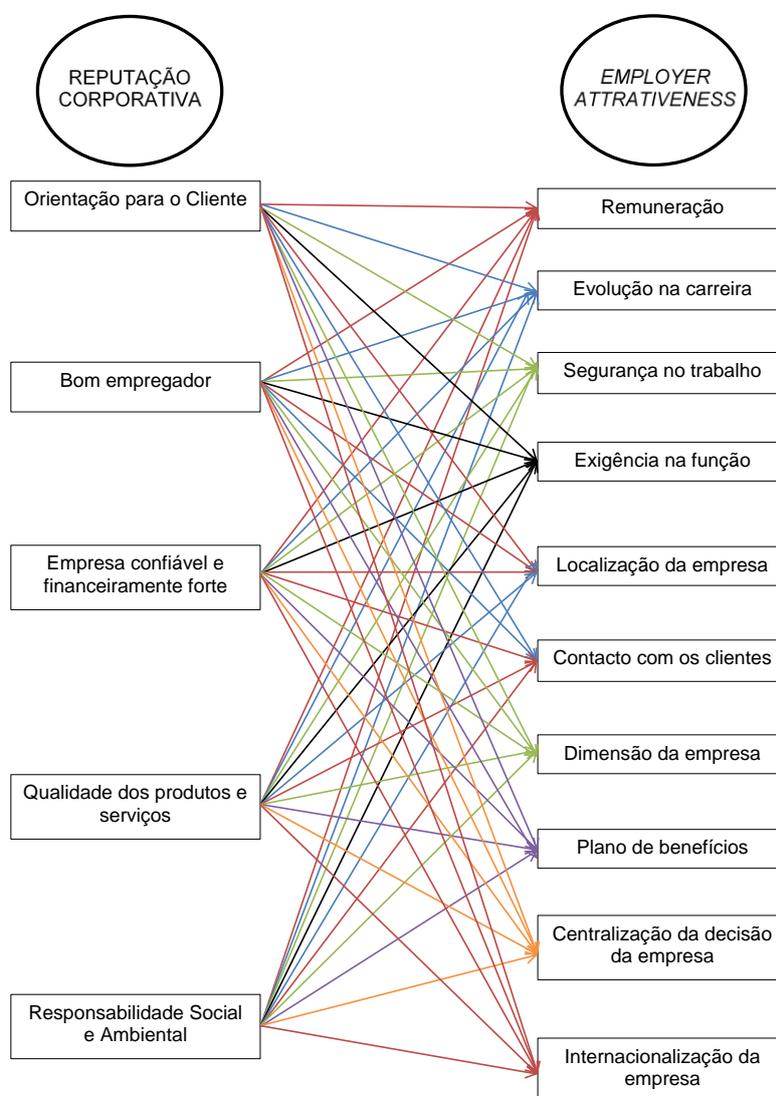
A principal vantagem da estrutura divisionalizada reside no facto da administração se encontrar liberta dos problemas diários, permitindo à organização concentrar-se essencialmente nos problemas de médio, longo prazo. Tal vantagem surge da estrutura se encontrar dividida por unidades que não representam mais do que outras pequenas organizações (Anexo nº 3).

4. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

4.1. Modelo Conceptual 1 – Reputação Corporativa

De modo a investigar qual a reputação corporativa associada à empresa El Corte Inglés, percebida pelos clientes, tem impacto na *employer attractiveness*, o modelo conceptual nº1 estuda a relação entre cada uma das dimensões da reputação corporativa com cada uma das dimensões da *employer attractiveness*.

Figura 2 - Modelo Conceptual 1



Legenda: Devido à complexidade do modelo, as hipóteses estão mencionadas nas tabelas abaixo

4.1.1. Hipóteses de Investigação

Realizaram-se 10 modelos de regressão linear múltipla para testar as hipóteses abaixo indicadas.

H1: A reputação corporativa do El Corte Inglés influencia a atractividade do empregador.

Remuneração

H1A: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H1B: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H1C: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H1D: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H1E: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

Evolução na Carreira

H1F: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H1G: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H1I: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H1J: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H1K: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

Segurança no trabalho

H1L: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H1M: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H1N: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H1O: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H1P: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

Exigência na função

H1Q: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H1R: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H1S: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H1D: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H1T: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

Localização da empresa

H1U: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H1V: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H1X: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H1Y: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H1Z: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

Contacto com os Clientes

H1A1: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H1B1: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H1C1: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H1D1: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H1E1: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

Dimensão da Empresa

H1F1: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H1G1: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H1H1: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H1I1: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H1J1: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

Plano de benefícios

H1K1: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H1L1: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H1M1: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H1N1: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H1O1: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

Centralização da decisão

H1P1: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H1Q1: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H1R1: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H1S1: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H1T1: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

Internacionalização da empresa

H1U1: A reputação corporativa de orientação para o cliente influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

H1V1: A reputação corporativa de bom empregador influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

H1X1: A reputação corporativa de empresa confiável e financeiramente forte influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

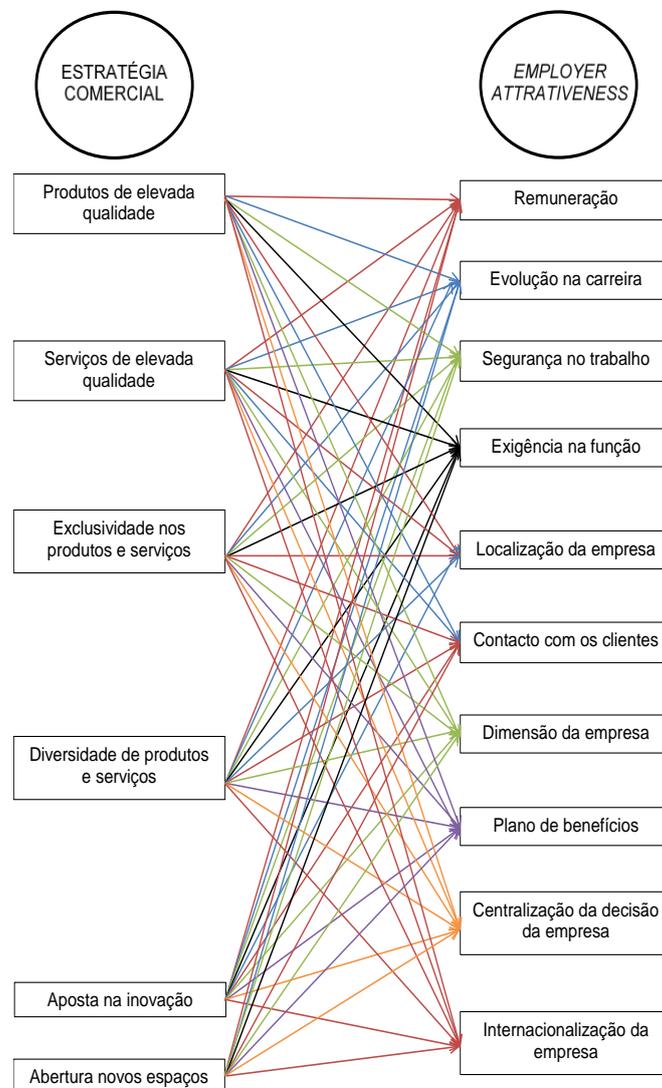
H1Y1: A reputação corporativa da qualidade dos produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

H1Z1: A reputação corporativa de responsabilidade social e ambiental influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

4.2. Modelo Conceptual 2 – Estratégia Comercial

De modo a investigar-se a estratégia comercial associada à empresa El Corte Inglés, percebida pelos clientes, tem impacto na *employer attractiveness*, o modelo conceptual nº2 estuda a relação entre cada um dos itens da estratégia comercial da marca El Corte Inglés com cada uma das dimensões da *employer attractiveness*.

Figura 3 - Modelo Conceptual 2



Legenda: Devido à complexidade do modelo, as hipóteses estão mencionadas nas tabelas abaixo.

4.2.1. Hipóteses de Investigação

Realizaram-se 10 modelos de regressão linear múltipla para testar as hipóteses abaixo indicadas.

H2: A percepção da estratégia comercial do El Corte Inglés influencia a atractividade do empregador.

Remuneração

H2A: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H2B: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H2C: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H2D: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H2E: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

H2F: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível da remuneração.

Evolução na Carreira

H2G: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H2H: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H2I: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H2J: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H2K: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

H2L: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível da evolução na carreira.

Segurança no trabalho

H2M: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H2N: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H2O: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H2P: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H2Q: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

H2R: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível da segurança no trabalho.

Exigência na função

H2S: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H2T: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H2U: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H2V: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H2X: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

H2Y: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível da exigência na função.

Localização da empresa

H2W: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H2Z: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H2A1: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H2B1: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H2C1: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

H2D1: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível da localização da empresa.

Contacto com os Clientes

H2E1: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H2F1: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H2G1: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H2H2: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H2I1: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

H2J1: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível do contacto com os clientes.

Dimensão da Empresa

H2K1: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H2L1: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H2M1: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H2N1: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H2O1: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

H2P1: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível da dimensão da empresa.

Plano de benefícios

H2Q1: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H2R1: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H2S1: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H2T1: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H2U1: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

H2V1: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível do plano de benefícios.

Centralização da decisão

H2X1: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H2Y1: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H2W1: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H2Z1: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H2A2: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

H2B2: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível da centralização da decisão.

Internacionalização da empresa

H2C2: A estratégia comercial de produtos de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

H2D2: A estratégia comercial de serviços de elevada qualidade influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

H2E2: A estratégia comercial de exclusividade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

H2F2: A estratégia comercial de diversidade de produtos e serviços influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

H2G2: A estratégia comercial de apostar na inovação influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

H2H2: A estratégia comercial de abertura de novos espaços influencia a atractividade do empregador ao nível da internacionalização da empresa.

5. Metodologia

5.1. Tipo de Estudo

A metodologia em questão é classificada como um estudo explanatório, na medida em que, procura estabelecer relações entre variáveis. O tipo de estudo a desenvolver tem um carácter quantitativo.

5.2. Amostra

O target a que se deseja chegar é constituído por indivíduos do sexo masculino e feminino, consumidores (que compram nas lojas) da marca El Corte Inglés, com idade superior a 18 anos de idade e residentes em Portugal.

Esta pesquisa envolve uma amostra não probabilística (de conveniência ou *snowball*). Os inquiridos são seleccionados pela conveniência ou por voluntariado. Na amostragem de propagação geométrica começa-se por seleccionar um individuo de interesse que depois recomenda outras pessoas

que, por sua vez, recomendam outros, aumentando a dimensão da amostra (Marôco, 2011).

A amostra do estudo é concebida por 102 inquiridos, que essencialmente são utilizadores de redes sociais como: *whatsapp*, *instagram* e *facebook*. São pessoas de ambos os sexos, com idade superior a 18 anos e consumidores (visitam e compra nas lojas) da marca El Corte Inglés.

Pretende-se que identifiquem e conheçam a estratégia comercial da empresa e, desde modo, informação relativamente à reputação corporativa desta grande empresa, juntamente, da relação deste constructo com a atractividade enquanto entidade empregadora.

5.3. Recolha de Dados

No que diz respeito à recolha de dados, as técnicas utilizadas serão questionários e análise documental. A análise documental será realizada com base na informação disponibilizada pela empresa.

Relativamente aos questionários foi realizado num momento único através de um questionário *online* com recurso ao *software* Qualtrics.

5.4. Tratamento de Dados

Para o tratamento dos dados será utilizado o *software* SPSS e o horizonte de tempo será *cross-sectional*.

5.5. Questionário

O questionário (em anexo 6) é constituído por perguntas de resposta aberta e fechada. Tem a duração média de 8 minutos. A sua concepção está dividida em três blocos de perguntas, de modo a melhorar a sua compreensão. No primeiro bloco de perguntas é realizado um conjunto de perguntas para filtrar apenas os inquiridos que fazem compras no El Corte Inglés. O segundo bloco de perguntas está relacionado com a medição de escalas de reputação corporativa e de atractividade do empregador. Por fim, faz-se um conjunto de perguntas de carácter sociodemográfico.

5.6. Escalas Utilizadas

No questionário foram utilizadas duas escalas. Para medir a reputação corporativa foram usadas 5 dimensões: 1) Orientação para o Cliente; 2) Bom empregador; 3) Empresa confiável e financeiramente forte; 4) Qualidade dos produtos e serviços; 5) Responsabilidade Social e Ambiental. Esta escala foi adaptada do estudo de Walsh et al., (2009). No entanto, a escala de *employer attractiveness* é composta por 8 *itens*: 1) Remuneração; 2) Evolução na Carreira; 3) Segurança no Trabalho; 4) Exigência da Função; 5) Localização da Empresa; 6) Contacto com os Clientes; 7) Dimensão da Empresa; 8) Plano de Benefícios.

A escala de Likert de sete pontos (de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (7)), foi utilizada em todos os itens, para medir o nível de concordância dos inquiridos.

6. Análise de Dados

6.1. Análise Estatística

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respectivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$.

Utilizou-se o coeficiente de consistência interna *Alfa de Cronbach*, o teste *t* de *student* para uma amostra e o modelo de regressão linear múltipla. Os pressupostos do modelo de regressão linear múltipla, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de *Durbin-Watson*), normalidade dos resíduos (teste de *Kolmogorov-Smirnov*), multicolinearidade (*VIF* e *Tolerance*) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos.

A análise estatística foi efectuada com o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 25.0 para Windows.

6.2. Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 102 inquiridos. A maioria é do género feminino (65.7%), do escalão etário 20-29 anos (51%), solteira (65.7%), com mestrado (35.3%), e um rendimento mensal líquido entre 1000€ e 2000€ (48%) e residente em Lisboa (75.5%).

A maioria dos inquiridos teve conhecimento da marca El Corte Inglés através de amigos/familiares (69.6%) ou da televisão (53.9%).

Mais de metade da amostra conhece quer as lojas físicas do El Corte Inglés quer as lojas *online* (64.7%). Apenas um terço dos inquiridos (32.8%) afirma fazer compras na loja *online* do El Corte Inglés. E destes, 52.4% só raramente fazem compras na loja *online* do El Corte Inglés enquanto 28.6% faz compras às vezes.

As lojas físicas mais conhecidas são Lisboa (100.%) e as lojas em Espanha (64.7%). Uma percentagem de 40.2% indica que visita as lojas físicas do El Corte Inglés às vezes, e só raramente (45.1%) ou às vezes (36.3%) aí fazem compras.

6.3. Análise Descritiva

Relativamente à percepção da estratégia comercial do El Corte Inglés, a destacar que o item com o qual os inquiridos mais concordam é “*tem produtos de elevada qualidade*” (57.8%), de seguida “*tem serviços de elevada qualidade*” (52,9%) e, em terceiro, “*tem uma grande diversidade de produtos e serviços*”.

Tabela I - Percepção da estratégia comercial

	1	2	3	4	5	6	7	M	DP
tem produtos de elevada qualidade	1,0%	0,0%	0,0%	3,9%	15,7%	57,8%	21,6%	5,93	,88
tem serviços de elevada qualidade	0,0%	1,0%	0,0%	10,8%	21,6%	52,9%	13,7%	5,67	,92
apresenta exclusividade nos produtos e serviços	0,0%	4,9%	2,9%	15,7%	26,5%	37,3%	12,7%	5,26	1,24
tem uma grande diversidade de produtos e serviços	0,0%	1,0%	0,0%	4,9%	11,8%	48,0%	34,3%	6,09	,90
é um factor diferenciador no El Corte Inglés	0,0%	2,0%	2,0%	22,5%	25,5%	31,4%	16,7%	5,32	1,17
aposta na inovação	0,0%	2,9%	7,8%	31,4%	21,6%	29,4%	6,9%	4,87	1,21

investe na abertura novos espaços para se actualizar	1,0%	3,9%	6,9%	34,3%	18,6%	24,5%	10,8%	4,82	1,34
------------------------------------------------------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	------	------

Legenda: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Discordo parcialmente 4 – NC/ND

5 – Concordo parcialmente 6- Concordo 7- Concordo totalmente

No que diz respeito à análise da tabela de reputação corporativa (anexo 4), os inquiridos referem com maior nível de concordância “*oferece produtos e serviços de elevada qualidade* (57.8%) da dimensão *Qualidade de produtos e serviço*. Esta questão foi também a que apresenta a média mais elevada (5.81). A questão com a média mais baixa foi “*reduziria os seus lucros para garantir um ambiente limpo*” (4.29). Apesar de ter a média mais baixa, esta questão ainda consegue obter um valor significativamente acima do ponto médio da escala (4 – não concordo nem discordo), $t(101) = 6.843, p = .001$, o que é um indicador da elevada reputação corporativa do El Corte Inglés.

Os factores de *employer attractiveness* (anexo 5) a que os inquiridos mais importância atribuíram são “Evolução na Carreira” (6.34), “Remuneração” (6.12) e “Segurança no Trabalho” (5.83).

6.4. Análise da Consistência Interna

A consistência interna dos constructos, analisada com o coeficiente Alfa de Cronbach, variou entre um mínimo de .560 (fraco mas aceitável) na atractividade do empregadora da empresa a um máximo de .861 (bom) na dimensão “*Orientação para o cliente*”. A categorização dos valores do Alfa de Cronbach segue o referenciado em Hill (2005).

Tabela II - Consistência interna

	Alfa de Cronbach	Nr de itens
Percepção da estratégia	.756	7
Orientação para o cliente	.861	6
Bom empregador	.804	7
Empresa confiança e forte financeiramente	.813	7
Social e ambientalmente responsável	.669	4
Qualidade de produtos e serviço	.560	4
Atractividade do empregadora da empresa	.793	10

6.5. Verificação das hipóteses

6.5.1. Análise do modelo conceptual 1

Hipótese 1 – A percepção da estratégia comercial do El Corte Inglés influencia a atractividade corporativa.

Os modelos de regressão linear múltipla com as variáveis da percepção da estratégia comercial do El Corte Inglés como variáveis independentes e os itens da atractividade corporativa como variáveis dependentes explicam entre um mínimo de 3.2% a um máximo de 37.9% de variância total destas últimas variáveis.

Os coeficientes de regressão que se revelaram estatisticamente significativas são todos positivos.

Tabela III - Coeficientes dos modelos

	Atractividade corporativa				
	Remuneração	Carreira	Segurança	Exigência	Localização
Produtos de elevada qualidade	,525***	,238	,300*	,358**	,023
Serviços de elevada qualidade	,010	,081	,041	-,141	,174
Exclusividade produtos e serviços	-,011	-,169	-,122	-,239*	-,156
Diversidade de produtos e serviços	-,095	-,006	-,075	,035	-,286
Factor diferenciador	,245*	,370**	,091	,243	,259*
Aposta na inovação	-,110	-,052	-,011	-,095	,009
Abertura novos espaços	,064	,070	,141	,161	,318**
R ²	.247	.134	.032	.078	.131

* $p < .050$, ** $p < .010$, *** $p < .001$.

Tabela IV - Coeficientes dos modelos

	Atractividade corporativa				
	Contacto	Dimensão	Benefícios	Centralização	Internacionalização
Produtos de elevada qualidade	-,043	,272	,292*	,235*	,314*
Serviços de elevada qualidade	,010	-,029	-,050	,082	,080
Exclusividade produtos e serviços	-,162	,036	,033	,215*	-,071
Diversidade de produtos e serviços	,084	-,044	,201	-,149	,084
Factor diferenciador	,068	-,009	,057	,008	-,186
Aposta na inovação	,198	,258	-,008	,347**	,196
Abertura novos espaços	,105	-,135	,173	,148	-,023
R ²	.042	.043	.185	.379	.106

5.5.2. Análise do modelo conceptual 2

Hipótese 2 – A reputação corporativa do El Corte Inglés influencia a atractividade corporativa.

Os modelos de regressão linear múltipla com as variáveis da reputação corporativa do El Corte Inglés como variáveis independentes e os itens da atractividade corporativa como variáveis dependentes explicam entre um mínimo de 3.5% a um máximo de 35.2% de variância total destas últimas variáveis.

Os coeficientes de regressão que se revelaram estatisticamente significativas são todos positivos.

Tabela V - Coeficientes dos modelos

	Atractividade corporativa				
	Remuneração	Carreira	Segurança	Exigência	Localização
Orientação para o cliente	,223	,235	,132	,233	-,002
Bom empregador	,196	,160	-,034	-,101	-,014
Empresa confiança e forte financeiramente	-,257	-,162	-,127	-,230	,007
Social e ambientalmente responsável	-,002	-,142	-,041	,006	-,056
Qualidade de produtos e serviço	,236	,213	,351	,281	,336
R ²	.143	.110	.059	.035	.044

* $p < .050$, ** $p < .010$, *** $p < .001$.

Tabela VI - Coeficientes dos modelos

	Atractividade corporativa				
	Contacto	Dimensão	Benefícios	Centralização	Internacionalização
Orientação para o cliente	-,060	-,071	,251	-,053	-,196
Bom empregador	,053	,286	,077	-,088	,240
Empresa confiança e forte financeiramente	-,088	,083	-,150	,404**	-,128
Social e ambientalmente responsável	-,100	-,116	,037	-,222	,072
Qualidade de produtos e serviço	,432*	,059	,251	,477**	,281
R ²	.060	.035	.158	.352	.065

6.6. Discussão

Estamos perante um potencial cliente, uma nova geração e um novo target. Que privilegia os valores que a marca tem para oferecer ao consumidor. Poderá ser uma boa oportunidade para o El Corte Inglés conquistar um novo mercado, tendo em conta que, o cliente actual tem uma média de idades entre os 50 e os 70 anos (é crucial, a longo prazo, conquistar novos clientes, de modo a garantir o sucesso e continuidade da insígnia). Também aqui, com a mais recente abertura da loja *online* – será um ponto atractivo da marca para este novo cliente?

Os dados também mostram que, estamos perante potenciais colaboradores, em que o nível médio de formação da amostra está centrado no Mestrado. O que significa que, se é uma marca atractiva para consumir, também poderá ser uma entidade interessante para trabalhar.

Sendo uma nova geração, que enquanto consumidor, tem comportamentos de compra diferentes e, enquanto candidato procura experiências profissionais, também elas, inovadoras, onde dão importância a outros factores, é também um momento de activar fontes de conhecimento que cheguem mais facilmente a este público. É também um momento para a marca reinventar a comunicação desenvolvida e adapta-la aos novos públicos, de modo a cativar a sua atenção. Percebendo que uma das vias pelas quais os inquiridos têm maior conhecimento da marca é, através de “amigos e familiares”, poderá pensar-se – de que modo se pode impactar/influenciar este público? Através de clientes fidelizados e, também de trabalhadores da empresa? Potenciar o *word of mouth* que já acontece, positivamente, de forma orgânica – embaixadores internos e externos.

O El Corte Inglés é uma empresa com uma elevada reputação corporativa no mercado, evidenciando reconhecimento e prestígio. Destaca-se pela sua forte orientação para o cliente, com maior destaque “tem colaboradores que tratam os clientes com cortesia” e “está preocupado com os

seus clientes” – na era digital em que vivemos actualmente, é necessário o um ser relacional e sociável.

A destacar também, do ponto de vista de bom empregador, “parece ter bons colaboradores” e “parece ser bem gerida” – o que transmite confiança, por um lado, a quem visita enquanto cliente e, por outro, enquanto colaborador, na medida em que, “uma melhoria na motivação dos funcionários”, aparentemente pelo facto de ser bem gerida, deve levar a um melhor desempenho dos funcionários que deve, por sua vez, levar ao relacionamento com clientes e, portanto, fortalecimento da marca que tem um impacto na motivação, completando um círculo virtuoso (Ambler e Barrow 1996).

Do ponto de vista financeiro, evidencia-se como “parece reconhecer e aproveitar as oportunidades de mercado”, bem como, “parece que tem fortes perspectivas de crescimento futuro” – pensar numa empresa para trabalhar, passa também, por ser uma empresa sólida, com garantias de crescimento e perspectivas de evolução, uma vez que, a evolução da empresa, estará agregada à evolução dos seus trabalhadores.

Pelo facto de, cada vez mais, existir uma preocupação com a sustentabilidade do planeta, os inquiridos relevam que a marca “parece apoiar boas causas” e “reduziria os lucros para garantir ambiente limpo”. Contudo, o último indicador é, de todos, o que dispõe de uma avaliação mais baixa, o que poderá levar a empresa a questionar-se sobre medidas a desenvolver e práticas de actuação para, não só parecer, como ser mais ecológica e sustentável. Como, por exemplo, a substituição dos sacos de plástico, por sacos de papel, a partilha de informação sobre fornecedores e matérias-primas, a sua origem, etc.

A qualidade dos produtos e serviços, contribuem também para a elevada reputação da marca, uma vez que os inquiridos enaltecem que a empresa “está por trás dos serviços que oferece” e “oferece produtos e serviços de elevada qualidade” – traz garantias de que a empresa pretende oferecer o que de melhor tem, aos seus clientes, à sociedade. Isto porque, actualmente, o cliente importa-se com o propósito da empresa e, pelo facto da empresa procurar dar

a melhor qualidade possível aos seus clientes, também terá o mesmo cuidado, na qualidade do trabalho dos seus trabalhadores.

No que diz respeito à relação entre a estratégia comercial do El Corte Inglés e o *employer attractiveness* é positiva.

Quanto mais elevado é o entendimento e percepção que um cliente tem sobre a estratégia comercial do el corte inglés maior é o seu nível de interesse e atractividade enquanto marca empregadora.

- Se considerar que o El Corte Inglés, tem uma forte cultura de atendimento ao cliente e de serviço personalizado, tratando cada cliente de acordo com as suas necessidades, tendemos a associar assim, que do mesmo modo que, neste caso concreto, vendedores, tratam tão bem os clientes, na mesma medida em que, os chefes tratam bem os seus colaboradores.

- Quanto mais elevada é a atenção ao cliente, mais elevada é a associação a uma evolução na carreira.

- Quanto mais elevada é a qualidade dos produtos, mais elevada é a segurança no emprego.

- Quanto mais elevada é a qualidade dos produtos, mais elevada é a exigência na função – se a empresa é exigente na qualidade dos produtos que oferece, será igualmente exigente no desempenho das funções, de modo a garantir a mesma qualidade, em diferentes níveis de intervenção.

- Quanto mais elevada é a atenção ao cliente e investimento na abertura de novos espaços, mais atractivo é o El Corte Inglés devido à localização da empresa – trata-se de uma organização dinâmica, atenta ao mercado, estando sempre na vanguarda. O facto de se situar no centro da cidade, de conciliar zona urbana e citadina, atrai os candidatos. Eventualmente, a facilidade de acessos (transportes públicos) também pode ser um ponto atractivo.

- Quanto mais elevada é a qualidade dos produtos, maior é o nível de internacionalização da empresa – o facto de ser uma marca que tem os melhores produtos a nível nacional e internacional, trabalhando com fornecedores nacionais e internacionais e, também o facto de ser uma empresa

Espanha, aumenta o nível de interesse. Na medida em que, as possibilidades de crescimento e evolução também são maiores.

- Quanto mais elevada é a qualidade dos produtos, maior é a atractividade ao plano de benefícios da empresa.
- Quanto mais elevada é a qualidade dos produtos, maior é o nível de centralização da empresa.

No que se refere, à relação entre a reputação corporativa do El Corte Inglés e o *employer attractiveness* é positiva.

Remuneração – se é uma empresa financeiramente competitiva, é possível que os salários que praticam e oferecem sejam superiores.

Evolução na carreira – uma vez que a orientação para o cliente passa pela preocupação em satisfazer sempre as suas necessidades, assim, numa perspectiva de melhoria contínua, essa evolução também acontece gradualmente.

Segurança no trabalho – se dão o melhor aos clientes, também darão o melhor aos colaboradores.

Exigência na função – se procuram o melhor para o cliente, vão ser exigentes com nas funções e com as pessoas que na empresa trabalham.

Localização – os melhores produtos devem estar localizados nos locais mais atractivos da cidade.

- Quanto maior é a reputação relacionada com qualidade dos produtos e serviços, mais elevada é a atractividade na relação e contacto com os clientes.
- Quanto mais elevada é a imagem de empresa de confiança e forte financeiramente, juntamente, com a qualidade dos produtos e serviços, maior é a atractividade na centralização da empresa.

7. Conclusões

O presente estudo tem como propósito compreender de que modo a reputação corporativa e a estratégia comercial da marca El Corte Inglés, percebida pelos clientes, tem impacto no *employer attractiveness*?

O principal propósito de uma marca é atrair e reter clientes, assim como, uma empresa é atrair e reter colaboradores.

É um trabalho que começa de dentro para fora, revelando a percepção da marca desde os trabalhadores até aos clientes. Os trabalhadores de uma marca são os embaixadores/defensores da mesma. Transportar esse sentimento diferenciador para junto do cliente (algo que a concorrência não consegue duplicar). É necessário criar motivos significativos e duradouros para que os trabalhadores permaneçam na organização.

Resulta numa sinergia entre os benefícios do produto (vaga de emprego) e a forma como se consegue captar a atenção do público (atração de candidatos). Significa comunicar aos públicos interno e externo o que torna desejável e diferente como empresa empregadora (Jenner e Taylor, 2009).

Como que um paralelismo entre o posicionamento do produto para o consumidor bem como o de uma empresa para com os futuros trabalhadores. Do mesmo modo que é essencial compreender a motivação de compra do cliente para encontrar um produto que satisfaça as suas necessidades, é fundamental compreender o que atrai os candidatos para trabalhar numa determinada organização.

A imagem da organização, como marca empregadora, é originada através do efeito da comunicação com a percepção das pessoas, o que significa que quão melhor forem as práticas de *employer branding* e mais próximas daquilo que os candidatos poderão encontrar, mais bem posicionada será a organização na mente do trabalhador e mais talentos conseguirá atrair e reter, uma vez que existe conformidade entre o “antes” e o “depois”.

O marketing interno refere-se à comunicação feita de forma eficaz para os trabalhadores da organização, mostrando-lhes a importância e o valor da marca. É ser capaz de ligar cada trabalhador à organização, influenciando positivamente os seus comportamentos e atitudes. Assim, comportamento gera comportamento, que se traduzirá na satisfação do cliente.

Os colaboradores são os clientes internos de uma organização e os empregos são os produtos internos. Para ter clientes satisfeitos, a empresa tem que ter, em primeiro lugar, colaboradores satisfeitos (George, 1977; 1990).

Procura-se que a distinção e singularidade da marca permitam à organização adquirir o capital humano distinto e único do mercado.

Os potenciais colaboradores podem ser os potenciais clientes e vice-versa. Perante uma empresa como o El Corte Inglés, um determinado colaborador, a partir do momento que faz parte da empresa, também é um cliente. Do mesmo modo que um cliente, ao identificar-se com a cultura e valores da empresa, também se pode transformar num colaborador. Assim sendo, a comunicação é essencial. A aposta em marketing por parte da empresa é um factor chave para potenciar o aumento do número de clientes e valor de vendas. E em que apostam as empresas para atrair os seus candidatos?

Alinhamento com o propósito principal da organização. É uma filosofia que deve integrar todos os colaboradores. A essência da estratégia é fundamental para identificar naquilo que a empresa é realmente diferenciadora no mercado.

Com os avanços tecnológicos e o acesso à informação, tornou-se muito simples pesquisar na internet para recolher informações sobre uma empresa.

Actualmente o El Corte Inglés é uma empresa atractiva para trabalhar, devido à estratégia comercial que apresenta, bem como a elevada reputação corporativa que representa no mercado.

Assim sendo, o investimento em *employer branding* é uma estratégia competitiva, onde inicialmente poderá ter alguns custos anteriormente não concretizados, contudo a reputação e imagem da organização serão melhoradas e, consecutivamente, será possível atrair um maior fluxo de candidatos. A comunicação e integração de todas as áreas envolvidas são primordiais ao longo de todo o processo para que exista coerência.

As pessoas são o recurso mais importante dentro de uma organização, acompanhadas de uma marca que representa um forte activo.

Deste modo, dentro da organização podemos ter como representantes desta marca, os colaboradores (cliente interno) e os clientes (cliente externo). Ambos representam a marca e dão-na a conhecer ao mercado.

Recentemente, os clientes eram vistos apenas como membros externos à organização. Os clientes sentem-se embaixadores da marca, onde pretendem ter um papel inclusivo na tomada de decisão e apresentação de sugestões a uma marca com a qual se identificam. Cada vez mais um cliente satisfeito pode

ser um potencial trabalhador dessa mesma organização. Motivado pelo tratamento recebido enquanto cliente, poderá assumir que também os colaboradores dessa organização dispõem de condições favoráveis e atractivas para desempenharem bem a sua função. Deste modo, também os trabalhadores da organização são o primeiro potencial cliente de qualquer empresa, onde irão influenciar positiva ou negativamente as pessoas com quem falam.

No caso concreto da empresa El Corte Inglés, com uma estratégia comercial muito focada nos conceitos de inovação, qualidade e especialização, remete para profissionalismo e um excelente atendimento personalizado ao cliente. Perante isto, um cliente que receba um serviço com base nesta política de atendimento ao cliente, é um potencial candidato pela expectativa com que fica da empresa em questão. Mais do que isso, pelo reconhecimento e prestígio conquistado pelo El Corte Inglés no mercado. Assim, o desenvolvimento da loja *online*, a remodelação do supermercado e *food court*, a criação do *Gourmet Experience*, são exemplos de inovação e adaptação da loja para melhor servir e dar uma experiência única ao cliente. Uma empresa que está constantemente em inovação e adaptação ao mercado e às necessidades do cliente será, certamente uma empresa atractiva e cativante para trabalhar.

Actualmente é o cliente que escolhe as marcas que quer consumir, porque se identifica com elas, porque gosta dos valores, da história, etc. Do mesmo modo que o candidato é mais selectivo na escolha de emprego, na recomendação de uma empresa para trabalhar. Hoje não aceita qualquer emprego. Tem que se identificar com a empresa, com a cultura, com os princípios que esta defende. Tem que sentir que vai acrescentar valor, para valer a pena fazer parte do projecto.

8. Limitações e investigações futuras

A recolha da amostra foi apurada com base no critério de, amostra por conveniência, ou seja, pela facilidade de contacto e proximidade com as mesmas, de forma a garantir a sua participação no estudo. Assim sendo, os

dados apresentados não são representativos da população Portuguesa, contudo, permitem que tenhamos uma noção do que os inquiridos pensam sobre o tema.

Aquando da metodologia utilizada e, por se tratar de um estudo quantitativo, existem limitações e questões qualitativas que não foram tão exploradas, nem aprofundadas. De qualquer modo, este estudo foi estruturado e concebido de modo a minimizar essas limitações.

Tendo em consideração o estudo realizado, há uma profunda convicção de que o tema abordado possui potencial de investigação nas mais variadas vertentes. Quanto a futuras investigações, podem passar por:

- Medir a atracção e a retenção dos trabalhadores tendo por base o que conhecem do el corte inglés antes e depois da contracção (enquanto clientes ou candidatos);
- Compreender quais são os canais que criam mais *engagement* com os clientes e quais os canais que criam maior *engagement* com os candidatos do El Corte Inglés;
- Investigar qual o impacto da comunicação interna na relação de satisfação com os clientes;
- Aferir como é que um grande armazém, com uma forte cultura de atendimento ao cliente, sobrevive na era digital? Em que políticas e práticas tem que se reinventar?

Referências

- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational Identity (Editorial), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Argenti, P.A., & B. Druckenmiller (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374
- Berthon, P., Ewing M.J. & Hah L.L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*.
- Bilhim, J. (2004). Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, E. & Carvalho, B. (2003). Imagem Corporativa: O Marketing da Ilusão, in Duarte, J. (org) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica*, 2ª Edição, São Paulo, Atlas.
- Caetano, A., Ferreira, J., Carvalho, M. & Neves, J. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw Hill.
- Cardoso (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas
- Chambel, M. J. & Curral, L. (1998). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, Texto Editora.
- Christensen, L. & Askegaard, S. (2001). Corporate Identity and Corporate Image Revisited: a Semiotic Perspective, *European Journal of Marketing*, 35, 292-315.
- Chun, R. (20005). Corporate reputation: Meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91–109.
- Figuerska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35-51.
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever, J. (2013). The Reputation Quotient SM: A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75 – 102.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª Edição Pero Pinheiro: ReporNumber.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Rodrigues, J. (2007). *Planeamento e Controlo de Gestão*, (10ª.Ed.) Setúbal.
- Schultz, H.B. & Werner, A. (2005). *Reputation: Management*, Oxford University Press: Southern Africa.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2ª Edição, Madrid, Editora McGraw-Hill.
- Walsh, G., Beatty, S.E. & Shiu, E.M. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62, 924-930.

Webgrafia:

Acedido em 20 de Abril de 2018: <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2017/07/19/informe-de-actividad-2016.pdf>

Acedido em 20 de Abril de 2018: www.elcorteingles.pt

Born, N. & Kang, S. K. (2015). What are best practices in the space of employer branding that enable organizations attract and retain the best talent? Acedido em 25 de Julho de 2017, no Web Site da: Cornell University, ILR Scholl Site: <http://digital.common.s.ilr.cornell.edu/student/86>;

Dentzel, Z. (2013). How the Internet Has Changed Everyday Life. Acedido em 25 de Julho de 2017 no: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/03/BBVA-OpenMind-How-the-Internet-Has-Changed-Everyday-Life-Zaryn-Dentzel.pdf.pdf>

Hirshberg, P., First the Media, Then Us: How the Internet Changed the Fundamental Nature of the Communication and Its Relationship with the Audience. Acedido em 25 de Julho de 2017: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/04/BBVA-OpenMind-First-the-Media-Then-Us-How-Internet-Changed-Fundamental-Nature-of-Communication-and-its-relationship-whit-audience-Peter-Hirsberg.pdf.pdf>

Anexos

Anexo 1 – Empresas do grupo El Corte Inglés

Empresa	Objecto
Hipercor	Cadeia de hipermercados, seguindo padrões similares aos hipermercados tradicionais, tanto na sua localização como na sua implantação e disposição interior, contudo, com uma variedade mais alargada.
Supercor	Equivalente a uma mercearia tradicional e desta forma, foi criada como uma cadeia de supermercados de proximidade, próxima do cliente e capaz de satisfazer todas as necessidades do cabaz de compras básico. Caracteriza-se pela intensificação da política de preços muito competitivos e atractivos, com produtos de qualidade.
Opencor	Traduz-se em lojas de conveniência, que procuram diferenciar-se pelo seu horário alargado, das 8:00 am. às 2:00 pm. E também por se encontrar aberta 365 dias por ano.
Bricor	Lançamento de um novo conceito de negócio que combina a bricolage, decoração e serviços para lar e jardim. Distingue-se dos demais, pela possibilidade de escolha que oferece ao cliente, permitindo-lhe optar entre realizar ele próprio o projecto ou entrega-lo, total ou parcialmente, aos profissionais da loja, que adoptam o conceito de “faça você mesmo” e o conceito inovador “nós fazemos por si”.
Optica Gallery	Serviço profissional com a última moda em óculos – comercializa as principais marcas de moda em armações e óculos de sol, para além de oferecer uma ampla variedade de serviços.
Sfera	Surgiu como uma corrente de lojas especializadas em moda e complementos que aposta num estilo moderno, preços acessíveis,

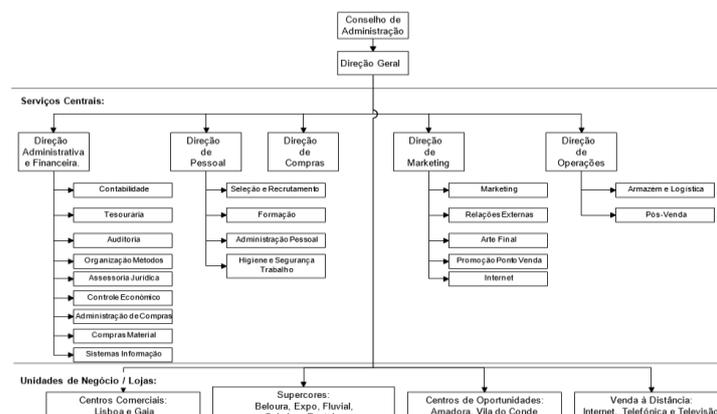
	<p>variedade de coleções e contínua renovação de modelos e peças de vestuário. Com uma ampla oferta de peças de vestuário para homem, mulher e criança, apresentadas em linhas de moda formal, moda desportiva-citadina, e roupa para o fim-de-semana e ocupações de lazer.</p>
Viagens ECI	<p>Inicialmente criada como uma divisão para prestar serviço interno ao Grupo, evoluiu até se tornar numa filial com presença em diferentes locais do mundo – aposta no segmento de férias, conta com uma área especializada na planificação e organização de congressos, convenções e viagens de incentivo.</p>
Seguros ECI	<p>É uma companhia de seguros destinada a particulares e empresas com uma extensa rede de distribuição, oferece produtos tais como seguros de vida e de acidentes, produtos de poupança, produtos de rendimentos temporários e vitalícios, bem como planos de pensões.</p>
Informática ECI (TeleCor + Investrónica)	<p>Desenvolve a sua actividade no sector das Tecnologias da Informação e das Comunicações. São três empresas que caminham lado a lado na obtenção dos mesmos objectivos relativamente à qualidade da gestão e do serviço, e desenvolvem esforços de melhoria contínua, que caracterizam a sua actividade comercial e técnica. A TeleCor comercializa produtos e serviços de telecomunicações, tanto a particulares como a empresas. No caso da Investrónica dedica-se à concepção, fabrico e comercialização de produtos informáticos e de electrónica, e possui uma marca de computadores própria, denominada Invés.</p>
Financeira ECI	<p>Estabelecimento financeiro de crédito – é a entidade de crédito responsável pela gestão, entre outros produtos, do cartão de crédito de compras do El Corte Inglés.</p>

Fonte – Adaptado de www.elcorteingles.pt

Anexo 2 – Estratégia Comercial do El Corte Inglés

Princípios	Objecto
Qualidade	Excelência na categoria e cuidado prestado às instalações, produtos e serviços que estão ao dispor do cliente – são todos rigorosamente seleccionados.
Garantia	Assenta na relação de confiança com os seus clientes, garantindo a qualidade do produto e do serviço prestado. Desta forma, confirmam o seu lema “Se não ficar satisfeito, devolvemos-lhe o seu dinheiro”.
Especialização	A confiança e segurança transmitida a todos os clientes advém da forte especialização que cada um dos trabalhadores tem na sua área/departamento, dos produtos comercializados e dos profissionais que os vendem. Ser especialista permite antecipar e criar necessidades ao cliente, bem como satisfazê-las.
Serviço	A empresa nunca dá como terminada uma operação de venda até que o artigo adquirido pelo cliente preencha em pleno a sua total satisfação. Todos os clientes são especiais e tratados de forma personalizada, tendo em conta, as suas necessidades e os artigos que procuram. Este serviço abrange desde as relações pessoais, o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega e a atitude dos trabalhadores.
Diversidade	Num Grande Armazém como o El Corte Inglés, a diversidade de produtos e serviços é uma característica de identidade. Apresenta uma oferta exclusiva e alargada, onde conta com mais de X marcas Nacionais e Internacionais presentes no seu estabelecimento comercial.

Anexo 3 – Organograma El Corte Inglés, Grandes Armazéns, S.A



Anexo 4 - Reputação Corporativa do El Corte Inglés

	1	2	3	4	5	6	7	M	DP
Orientação para o cliente									
Tem colaboradores que estão preocupados com as necessidades do cliente.	1,0%	0,0%	2,9%	16,7%	27,5%	40,2%	11,8%	5,37	1,09
Tem colaboradores que tratam os clientes com cortesia.	0,0%	1,0%	1,0%	8,8%	21,6%	48,0%	19,6%	5,74	0,97
Trata os seus clientes de forma justa.	0,0%	2,0%	1,0%	22,5%	22,5%	41,2%	10,8%	5,32	1,09
Leva a sério os direitos dos clientes.	0,0%	1,0%	2,0%	22,5%	19,6%	44,1%	10,8%	5,36	1,07
Está preocupado com os seus clientes.	0,0%	0,0%	2,0%	12,7%	20,6%	49,0%	15,7%	5,64	0,96
Preocupa-se com todos os seus clientes, independentemente do dinheiro que gastam	1,0%	3,9%	5,9%	21,6%	20,6%	38,2%	8,8%	5,07	1,31
Bom empregador									
Parece ter excelente liderança.	1,0%	2,9%	2,0%	37,3%	19,6%	33,3%	3,9%	4,87	1,17
Tem uma gestão que parece prestar atenção às necessidades de seus colaboradores.	0,0%	1,0%	6,9%	41,2%	15,7%	28,4%	6,9%	4,84	1,15
Parece manter altos padrões na forma como trata as pessoas.	0,0%	0,0%	4,9%	22,5%	17,6%	40,2%	14,7%	5,37	1,13
Parece ter bons colaboradores.	1,0%	0,0%	2,9%	9,8%	30,4%	45,1%	10,8%	5,47	1,02
Parece ser bem gerida.	1,0%	1,0%	1,0%	21,6%	21,6%	47,1%	6,9%	5,30	1,08
Empresa confiança e forte financeiramente									
Tende a superar os concorrentes.	0,0%	5,9%	2,0%	22,5%	29,4%	35,3%	4,9%	5,01	1,18
Parece reconhecer e aproveitar as oportunidades de mercado.	0,0%	2,0%	3,9%	31,4%	17,6%	40,2%	4,9%	5,05	1,12
Parece que tem fortes perspectivas de crescimento futuro.	0,0%	2,9%	6,9%	18,6%	22,5%	40,2%	8,8%	5,17	1,21
Está indo bem financeiramente.	0,0%	0,0%	2,0%	36,3%	13,7%	37,3%	10,8%	5,19	1,11
Parece ter uma visão clara do seu futuro.	0,0%	1,0%	2,0%	29,4%	22,5%	37,3%	7,8%	5,17	1,06
Parece que seria um bom investimento.	0,0%	2,9%	2,9%	38,2%	19,6%	31,4%	4,9%	4,88	1,13
Social e ambientalmente responsável									
Parece fazer um esforço para criar novos empregos.	2,9%	2,0%	5,9%	47,1%	17,6%	21,6%	2,9%	4,51	1,21
Parece apoiar boas causas.	0,0%	2,0%	5,9%	49,0%	22,5%	15,7%	4,9%	4,59	1,05
Reduziria os lucros para garantir ambiente limpo.	2,0%	2,0%	13,7%	50,0%	14,7%	14,7%	2,9%	4,29	1,15
Parece ser ambientalmente responsável.	0,0%	2,9%	6,9%	48,0%	15,7%	22,5%	3,9%	4,60	1,12
Qualidade de produtos e serviço									
É uma empresa forte e confiável.	0,0%	0,0%	0,0%	12,7%	23,5%	44,1%	19,6%	5,71	0,93
Desenvolve serviços inovadores.	1,0%	5,9%	6,9%	30,4%	28,4%	24,5%	2,9%	4,65	1,23
Oferece produtos e serviços de elevada qualidade.	1,0%	0,0%	1,0%	5,9%	16,7%	57,8%	17,6%	5,81	0,94
Está por trás dos serviços que oferece.	0,0%	0,0%	2,9%	25,5%	18,6%	46,1%	6,9%	5,28	1,02
Toma decisões financeiramente sensatas.	0,0%	0,0%	2,0%	43,1%	16,7%	31,4%	6,9%	4,98	1,05

Legenda: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Discordo parcialmente 4 - NC/ND
5 - Concordo parcialmente 6- Concordo 7- Concordo totalmente

Anexo 5 – Factores de atractividade

	1	2	3	4	5	6	7	M	DP
Remuneração	1,0%	0,0%	1,0%	7,8%	10,8%	33,3%	46,1%	6,12	1,10
Evolução na Carreira	0,0%	1,0%	1,0%	5,9%	4,9%	29,4%	57,8%	6,34	1,00
Segurança no Trabalho	2,0%	0,0%	2,9%	10,8%	9,8%	41,2%	33,3%	5,83	1,27
Exigência na Função	1,0%	0,0%	3,9%	4,9%	17,6%	53,9%	18,6%	5,75	1,05
Localização da Empresa	0,0%	3,9%	3,9%	6,9%	27,5%	36,3%	21,6%	5,53	1,24
Contacto com os Clientes	3,9%	0,0%	8,8%	16,7%	24,5%	30,4%	15,7%	5,12	1,44
Dimensão da Empresa	2,9%	1,0%	9,8%	13,7%	28,4%	32,4%	11,8%	5,08	1,38
Plano de Benefícios	0,0%	0,0%	3,9%	5,9%	22,5%	41,2%	26,5%	5,80	1,02
Nível de Centralização	0,0%	2,9%	4,9%	23,5%	22,5%	32,4%	13,7%	5,18	1,25
Nível de Internacionalização	2,9%	4,9%	4,9%	15,7%	20,6%	33,3%	17,6%	5,17	1,52

Legenda: 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Discordo parcialmente 4 – NC/ND
5 – Concordo parcialmente 6- Concordo 7- Concordo totalmente

Anexo 6 – Questionário

O presente questionário é realizado no âmbito do trabalho final de Mestrado em Marketing pelo ISEG - Lisbon School of Economics & Management.

Gostaria de solicitar a sua colaboração através do preenchimento de um conjunto de questões sobre Reputação Corporativa e Employer Attractiveness, que irá ajudar na construção e análise do projecto em desenvolvimento.

Informo que não levará mais de 10min a realizar e que todos os dados são anónimos e confidenciais.

Desde já, muito obrigada pelo seu contributo e participação.

0% 100%

Conhece a marca El Corte Inglés?

- Sim
 Não

0% 100%

Como teve conhecimento da marca El Corte Inglés? (pode escolher mais do que uma opção)

- Redes Sociais
 Televisão
 Rádio
 Imprensa
 Amigos/Familiares
 Outro. Qual?

0% 100%

Que loja(s) El Corte Inglés conhece?

- Loja Online
 Loja(s) Física(s)
 Ambas
 Nenhuma das anteriores

0% 100%

Faz compras na loja online do El Corte Inglés?

- Sim
- Não

0% 100%

Com que frequência compra na loja online do El Corte Inglés?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

0% 100%

Que loja(s) física(s) El Corte Inglés, já visitou? (pode escolher mais do que uma opção)

- Lisboa
- Gaia
- Loja(s) em Espanha
- Nunca visitei uma loja El Corte Inglés

0% 100%

Com que frequência visita a(s) loja(s) física(s) do El Corte Inglés?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

0% 100%

Com que frequência compra na(s) loja(s) física(s) El Corte Inglés?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

0% 100%

Identifique, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), o seu grau de concordância com as seguintes frases:

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Discordo parcialmente	4. Nem concordo nem discordo	5. Concordo parcialmente	6. Concordo	7. Concordo totalmente
O El Corte Inglés tem produtos de elevada qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O El Corte Inglés tem serviços de elevada qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O El Corte Inglés apresenta exclusividade nos produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O El Corte Inglés tem um grande diversidade de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Atenção ao Cliente é um factor diferenciador no El Corte Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O El Corte Inglés aposta na inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O El Corte Inglés investe na abertura de novos espaços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na sua opinião, o que é único, no El Corte Inglés, relativamente a outras marcas concorrentes? (ordene por ordem de importância)

- Elevada qualidade de produtos
- Elevada qualidade de serviços
- Exclusividade de produtos e serviços
- Diversidade de produtos e serviços
- Aposta na inovação
- Investimento na abertura de novos espaços
- Atenção ao Cliente
- Outro. Qual?

0% 100%



Identifique, numa escala de 1 a 7 (1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente), o seu grau de concordância com as frases abaixo.

O El Corte Inglés:

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Discordo parcialmente	4. Não concordo nem discordo	5. Concordo parcialmente	6. Concordo	7. Concordo totalmente
tem colaboradores que estão preocupados com as necessidades do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece uma boa empresa para trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tende a superar os concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
é uma empresa forte e confiável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece fazer um esforço para criar novos empregos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tem colaboradores que tratam os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pan e aj opa me:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tem uma gestão que parece prestar atenção às necessidades de seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
está indo bem financeiramente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reduzirá os seus lucros para garantir um ambiente limpo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leva a sério os direitos dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece ter uma visão clara do seu futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece manter altos padrões na forma como trata as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
está por trás dos serviços que oferece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Discordo parcialmente	4. Não concordo nem discordo	5. Concordo parcialmente	6. Concordo	7. Concordo totalmente
parece tratar bem os seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolve serviços inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece apoiar boas causas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trata os seus clientes de forma justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece ter excelente liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece que tem fortes perspectivas de crescimento futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oferece produtos e serviços de elevada qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece ser ambientalmente responsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece que seria um bom investimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece ter bons colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece ser bem gerida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
está preocupado com os seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parece tomar decisões financeiramente sensatas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
preocupa-se com todos os seus clientes, independentemente de quanto dinheiro gastam com eles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a importância que cada um destes factores assume para si quando escolhe uma empresa para trabalhar (Entidade Empregadora)? (em que 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente)

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Discordo parcialmente	4. Nem concordo nem discordo	5. Concordo parcialmente	6. Concordo	7. Concordo totalmente
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolução na Carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança no Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigência na Função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacto com os Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de Benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de Centralização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de Internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que idade tem?

0% 100%

Qual o grau académico mais elevado que concluiu?

- 1º Ciclo - 1º ao 4º ano
- 2º Ciclo - 6º ao 9º anos
- 3º Ciclo - 10º ao 12º ano
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Não tenho grau académico

Qual o seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- Outro. Qual?

0% 100%

Qual o seu rendimento mensal líquido?

- Menos de €500
- Entre €500 a €1000
- Entre €1001 a €2000
- Entre €2001 a €6000
- Mais de €6000

Qual a sua nacionalidade?

0% 100%

0% 100%

Qual a sua área de residência?

- Açores
- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Madeira
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Estrangeiro

Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino

Agradecemos a sua participação neste inquérito.
A sua resposta foi registrada.

0% 100%