



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Sociologia e Políticas Públicas

O Impacto do *Employer Branding* no momento do
recrutamento e da retenção de Recursos Humanos no
Exército Português.

João Pedro Pereira Sinal

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências do
Trabalho e Relações Laborais.

Orientadora:

Professora Doutora Filomena Maria Nogueira da Silva de Almeida, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

outubro de 2019

Agradecimentos

A realização deste Mestrado marca mais uma etapa momento na minha humilde senda académica e na minha vida. Sem dúvida que foi realizado com altos e baixos, com momentos de avanço e de retrocessos, mas nunca deixei de acreditar no valor e na relevância do mesmo para a minha pessoa. Ao longo de todo este processo, sempre tive o apoio incondicional e a colaboração de um conjunto de pessoas que me ajudaram a atingir os meus objetivos.

À minha orientadora Professora Doutora Filomena de Almeida o meu sincero obrigado, por toda a partilha de conhecimento e pelo seu apoio constante em todos os momentos. Sem dúvida uma referência para o futuro.

Ao Exército Português, na pessoa de S. Exa. o Chefe do Estado-Maior do Exército, General José Nunes da Fonseca, pela prestimosa ajuda e disponibilidade para a recolha dos dados, bem como a todos os militares do Exército Português que se prestaram a responder ao questionário.

Um agradecimento muito especial à minha família, e em particular aos meus pais, por me inculcarem todos os valores e princípios que possuo, bem como, por toda a compreensão e apoio que sempre demonstraram ao longo deste caminho.

Ao meu irmão, sem dúvida, o dínamo de todo este processo, pelo seu apoio, motivação e auxílio constantes em todos os momentos da minha vida.

À minha companheira Joana pelo carinho, apoio e compreensão demonstrado ao longo de todo este desafio.

Finalmente, um agradecimento a todos os colegas de trabalho, formadores, investigadores e docentes da área de Ciências do Trabalho, que de um modo ou outro, contribuíram para o meu crescimento e para o alargar dos meus conhecimentos, competências e horizontes.

Resumo

Atualmente, a escassez de recursos humanos, é um dos principais constrangimentos das Forças Armadas, e em particular do Exército Português. Assim, esta investigação teve como objetivo entender de que forma é percebido o *Employer Branding* ou a marca de empregador do Exército Português, no momento da atração e da retenção dos seus recursos humanos. Pretendeu-se compreender quais as dimensões mais valorizadas pelos indivíduos no momento em que se candidataram à Instituição Militar, bem como, no momento em que já se encontram integrados na Instituição. Este estudo transversal, teve por base um total de 377 respostas de militares que integram o Exército Português. O estudo assenta num questionário estruturado devidamente desenvolvido para o efeito. Teve por base escalas utilizadas na investigação sobre a temática do *Employer Branding*, que foram adaptadas ao contexto militar.

Globalmente, os resultados obtidos suportam as hipóteses de que o valor global percebido do *Employer Branding* é mais elevado no momento da atração na Instituição do que no momento da retenção dos seus recursos humanos. As diferentes dimensões do *Employer Branding* apresentam valores mais elevados, e estatisticamente significativos, no momento da atração, com a exceção dos valores do trabalho que são mais elevados no momento da retenção. Assim, ficou demonstrado que existe um desajustamento entre o valor da marca de empregador do Exército Português entre o momento da atração e da retenção dos seus recursos humanos, podendo ser este um dos motivos que leva à não captação, e à perda de capital humano por parte da Instituição Militar.

Palavras-Chave: Atração, *Employer Branding*, Exército Português, Retenção.

Abstract

Currently, the scarcity of human resources is one of the main constraints of the Armed Forces, and in particular of the Portuguese Army. Thus, this research aimed to understand how the Employer Branding or the employer brand of the Portuguese Army is perceived, at the moment of attraction and retention of its human resources. It was intended to understand which dimensions are most valued by individuals when they applied for the Military Institution, as well as when they are already integrated in the Institution. This cross-sectional study was based on a total of 377 military responses from the Portuguese Army. The study is based on a structured questionnaire duly developed for this purpose. It was based on scales used in research on the theme of Employer Branding, which were adapted to the military context.

Overall, the results support the hypothesis that the perceived overall value of Employer Branding is higher at the time of attraction at the Institution than at the moment of retention of its human resources. Employer Branding's different dimensions have higher, and statistically significant, values at the time of attraction, with the exception of job values that are higher at the time of retention. Thus, it was shown that there is a mismatch between the value of the Portuguese Army employer brand between the moment of attraction and retention of its human resources, which may be one of the reasons that leads to non-capture, and the loss of human capital by part of the Military Institution.

Keywords: Attraction, Employer Branding, Portuguese Army, Retention.

Índice

I.	Introdução	1
1.1.	Definição do contexto do problema.....	1
1.2.	Os recursos humanos do Exército Português	3
1.3.	O Employer Branding	4
1.4.	A importância do <i>Employer Branding</i>	6
1.5.	<i>Employer Value Proposition</i> - EVP.....	8
1.6.	Recrutamento.....	10
1.7.	Retenção.....	16
1.8.	Comunicação Interna & Comunicação Externa.....	18
1.9.	As gerações atuais	20
1.10.	Hipóteses de estudo	23
II.	Método	24
2.1.	Amostra.....	24
2.1.	Medidas e construtos	26
2.1.1.	Employer Attractiveness (EmpAt) scale.....	26
2.1.2.	Escala de retenção	27
2.2.	Procedimento	28
2.3.	Análise de Dados	28
III.	Resultados.....	31
3.1.	Modelos de medida: Evidências de Validade baseadas na Estrutura Interna. 31	
3.1.1.	EB atração	31
3.1.2.	EB retenção	35
3.2.	Comparações.....	38
IV.	Discussão dos resultados.....	40
4.1.	Implicações da investigação.....	42
4.2.	Obstáculos e limitações	42

4.3.	Sugestões de aprofundamento da temática.....	43
V.	Conclusões.....	44
VI.	Bibliografia.....	45
VII.	Anexos.....	61
7.1.	Anexo A. Instrumentos Psicométricos.....	61
7.1.1.	Employer Attractiveness (EmpAt) scale (Berthon et al, 2005).....	61
7.1.2.	Escala de retenção (Ito et al., 2013).....	64
7.2.	Anexo B. Página de Apresentação do Estudo Online.....	66
7.3.	Anexo C. Pedido de autorização ao Estado-Maior do Exército Português	67
7.4.	Anexo D. Divulgação do questionário por parte do Estado-Maior do Exército Português.....	69

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - <i>Estatísticas descritivas: Antiguidade no EP e idade</i>	24
Tabela 2.2 - <i>Vínculo laboral</i>	24
Tabela 2.3 - <i>Categoria dos participantes no EP</i>	25
Tabela 2.4 – <i>Nível de escolaridade</i>	25
Tabela 3.1 - <i>EB atração: Estatísticas descritivas dos itens</i>	32
Tabela 3.2 - <i>EB retenção: Estatísticas descritivas dos itens</i>	35
Tabela 3.3 - <i>Estatísticas descritivas do EB e das suas dimensões</i>	38
Tabela 3.4 - <i>Comparações do EB e respetivas dimensões</i>	39
Tabela 6.1 - <i>Employer Attractiveness (EmpAt) scale</i>	61
Tabela 6.2 – <i>Escala de retenção</i>	64

Índice de Figuras

Figura 1.1 - <i>Modelo do Employer Branding</i>	7
Figura 1.2 - <i>Modelo proposta de valor do empregador</i>	10
Figura 2.1 - <i>Diagrama do EB atração</i>	34
Figura 2.2 - <i>Diagrama: EB retenção</i>	37

Glossário:

EB – *Employer Branding*

EME – Estado-Maior do Exército

EP – Exército Português

EVP - *Employer Value Proposition*

FFAA – Forças Armadas Portuguesas

SMO – Serviço Militar Obrigatório

I. Introdução

1.1. Definição do contexto do problema

Como é do conhecimento geral, em setembro de 2004 o Serviço Militar Obrigatório (SMO) chegou formalmente ao fim, transitando-se para um regime de voluntariado, ao contrário do previamente existente, o da conscrição. Esta nova forma de recrutamento militar em tempo de paz, surge na sequência da 4.^a Revisão Constitucional (Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de setembro, 1997), e da atual Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro, 1999), concebendo um novo modelo de serviço militar que assenta no voluntariado, e cujo regime jurídico entrou em vigor com a publicação do Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de Novembro, 2000). Assim, dado este quadro legislativo atual, as Forças Armadas Portuguesas (FFAA), e no caso específico deste estudo, o Exército Português (EP), deparam-se com alguns problemas, que se têm vindo a acentuar de um modo progressivo, quer ao nível do recrutamento, bem como na dificuldade de retenção de militares nas suas fileiras.

Fruto da atual globalização, e com as constantes dinâmicas do mundo laboral, o EP é obrigado a competir no mercado de trabalho com as restantes organizações pelo capital humano existente. Como tal, e com todas as variáveis e condicionantes do sistema de recrutamento militar existente, torna-se premente, compreender quais as dimensões valorizadas pelos militares no momento em que se candidataram à Instituição Militar, de modo a ser atrativo como empregador, e em simultâneo, compreender quais as dimensões valorizadas por quem atualmente integra as suas fileiras, de modo a reter o capital humano existente, pelo prisma do *Employer Branding* (EB) do EP.

Quer o recrutamento, bem como a retenção dos militares no EP não tem sido uma tarefa nada fácil, verificando-se que existe um enorme *gap* entre os efetivos que deveriam existir e os que atualmente existem, segundo declarações do S.Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército, faltam cerca de 4000 militares ao EP (Freire, 2019). A acrescentar à falta de atratividade organizacional, podemos adicionar o facto de o universo de recrutamento dos jovens ser cada vez mais diminuto, pelas questões demográficas (tendencial envelhecimento da população portuguesa). Outro fator que também dificulta o recrutamento relaciona-se com o aumento do nível de escolaridade dos jovens portugueses, algo que afeta negativamente a decisão de candidatura e mesmo de permanência nas fileiras (Cardoso et al., 2009). Podemos ainda referir as condicionantes de natureza política e as restrições orçamentais ao nível da contratação pública (Almeida, 2001; Santos, Damásio, & Sousa, 2012), acrescentando ainda o facto de que, a atual conjuntura económica é desfavorável ao ingresso dos jovens na Instituição Militar (Cardoso et al.,

2009; Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, 2012), demonstrado pelo notório decréscimo da taxa de desemprego jovem para 18.1% segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Assim, por todos os fatores anteriormente enumerados, o EP vê-se obrigado a identificar e compreender os fatores envolventes e, por outro lado, a adotar medidas que visem aumentar o aumento dos índices de recrutamento, bem como o aumento da retenção de militares nas suas fileiras.

Segundo Chambers e colaboradores (1998), só podemos atrair e reter o capital humano quando sabemos o que valorizam. Assim, neste estudo, quer pela sua atualidade, bem como pela sua importância, propomos avaliar qual a perceção que os militares têm sobre o EB ou marca de empregador EP, bem como da sua proposta de valor, e em simultâneo, compreender quais as dimensões mais valorizadas por quem, atualmente já integra as fileiras, na época em que se candidatou. Observaremos ainda, quais as dimensões mais valorizadas quer no momento do recrutamento, bem como no momento da retenção. A análise destas perceções poderá dar-nos pistas sobre aspetos a ter em consideração nos futuros processos de recrutamento e de retenção. Segundo Edwards (2010), a atratividade de uma organização é um fator fundamental no recrutamento e retenção do capital humano.

De modo a possibilitar a exequibilidade deste estudo, foi implementado um questionário *online* para todos os militares que atualmente integram as fileiras do EP, de modo a aferir quais as suas perceções sobre a marca de empregador “Exército Português” e quais as dimensões que são mais valorizadas pelos mesmos, quer no momento do recrutamento, bem como no momento da retenção.

Ao longo deste estudo, também iremos analisar o ponto da situação relativamente aos efetivos do EP, iremos caracterizar o conceito do EB e qual a sua importância para a investigação, bem como as suas diferentes abordagens/modelos. Como suporte teórico utilizaremos também, a proposta de valor do empregador e a sua importância para o recrutamento e para a retenção. Relativamente ao recrutamento, demonstraremos em que consiste e os diferentes modos do mesmo, e como poderá ser potenciado e influenciado. Sobre a temática da retenção, a mesma merecerá especial atenção, bem como os itens que estão elencados à mesma, a compensação, o reconhecimento, os incentivos, a progressão na carreira, a identidade da organização, a imagem, entre outros. A temática da comunicação e o seu potencial nos diferentes momentos (atração e retenção) também será abordado ainda que de um modo sucinto. Por fim, caracterizaremos as gerações que atualmente são o público alvo de recrutamento e retenção das forças armadas, mais especificamente do EP.

Relativamente à análise dos dados iremos comparar o valor global do EB do EP no momento da atração e da retenção. E de seguida iremos comparar cada uma das cinco dimensões do EB nos dois momentos (atração e retenção), a saber, valores económicos, valores pessoais, valores de trabalho, valores externos e valores organizacionais.

1.2. Os recursos humanos do Exército Português

Segundo Carreiras (2009), as Forças Armadas são consideradas pela sociedade portuguesa como muito necessárias. Posto isto, é claro para todos os cidadãos que o Estado pretende dispor de FFAA capazes, motivadas, modernas, flexíveis, e resilientes, para que possam responder eficazmente às missões que lhes sejam atribuídas. De modo a que possam ser cumpridos estes quesitos, é reconhecido que a eficiência e eficácia das FFAA não dependem somente do equipamento, mas sobretudo da componente humana (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2019). Segundo, Malik e Khera (2014) os recursos humanos são o elemento mais importante para as organizações contemporâneas.

S.Exa. o General Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, o Almirante Silva Ribeiro, numa entrevista à rádio TSF (Vasconcelos, 2019), alerta que atualmente o problema mais grave com que as FFAA se deparam é a falta de recursos humanos. Refere igualmente que, quem atualmente integra as fileiras está sujeito a um esforço e sobrecarga tremendos, sendo este, um dos problemas pelos quais os jovens abandonam as FFAA. Acautela ainda para o facto de que, a continuar com estes efetivos a situação torna-se insustentável, e corre-se um sério risco de desequilíbrio. Por fim realça que, dos 32000 efetivos que as FFAA deveriam ter nas suas fileiras, só têm 26000, e que o Exército (Vasconcelos, 2019), atualmente, necessita com urgência de mais de 4000 militares (Ferreira, 2019).

Esta falta de efetivos poderá estar relacionada com a escassa quantidade de mão de obra existente pois, estima-se que em 2031 existam cerca de 80 mil recenseáveis com 18 anos (Marcelino, 2019). Desses, cerca de 48 mil estarão no ensino superior, restando apenas 32 mil para o mercado de trabalho, onde podem ser recrutados para as Forças Armadas, quando deviam ser, no mínimo, 60 mil (Marcelino, 2019). É referido por um oficial no ativo que esta é uma fase crítica para serem tomadas decisões, e que se não forem tomadas medidas estruturais a breve prazo, o EP não terá mais que 3500 homens nos próximos dez anos (Marcelino, 2019). Simplesmente ficam em causa as missões do EP. S.Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército, General Nunes da Fonseca, afirmou que em finais de 2018, o EP tem menos 4000 militares que o previsto (Freire, 2019). Um antigo Chefe do Estado-Maior do Exército, General Pinto Ramalho afirma mesmo que,

se não forem tomadas medidas com urgência, simplesmente deixa de haver Exército (Marcelino, 2019).

Este assunto não tem passado despercebido ao poder político, e S.Exa. o Ministro da Defesa Nacional, João Gomes Cravinho afirma que, uma das suas preocupações se prende com recrutamento e a retenção e o número de efetivos nas FFAA. Porém, frisa que este problema não se resolve por decreto (Lusa, 2019).

1.3. O Employer Branding

O conceito do *employer branding* (EB) germina com a dificuldade de as organizações atraírem e reterem recursos humanos. Dado que o capital humano é o vetor mais importante das organizações contemporâneas (Malik & Khera, 2014), e que a atratividade de uma organização é um fator importante no recrutamento e retenção de funcionários (Edwards, 2010), o EB surge como uma ferramenta que irá auxiliar as organizações a desenvolverem estratégias de comunicação, replicando os princípios do marketing à gestão de recursos humanos (Alniaçik, Alniaçik, Erat, & Akçin, 2014; Silva & Reis, 2014), de modo a contrariar estas dificuldades de atração e retenção.

Barney (1991), realça que as organizações conseguem criar vantagem competitiva quando implementam um conjunto de recursos e práticas que sejam difíceis (ou mesmo impossíveis) de serem replicadas pelos seus concorrentes. A noção do EB foi inicialmente introduzida por Ambler e Barrow (1996) de modo a explicitar os fatores que podem afetar a atração dos melhores colaboradores na procura de emprego, por outras palavras, é associado ao pacote de benefícios psicológicos, económicos e funcionais oferecidos pela entidade empregadora; simboliza a reputação da organização enquanto entidade empregadora. Segundo Branham (2001) e Thorne (Thorne, 2004), trata-se do pacote de benefícios psicológicos, económicos e funcionais fornecidos aos empregados pelo empregador de modo a posicionar a empresa na mente dos potenciais candidatos como um ótimo lugar para trabalhar. Backhaus e Tikoo (2004) definem o conceito do *employer branding* como o esforço que uma organização realiza para promover, tanto dentro como fora da organização, uma visão clara do que a torna diferente e desejável enquanto entidade empregadora. Assim, poderá ser considerado como uma estratégia que pretende gerir de um modo positivo as perceções e o reconhecimento dos diferentes *players* (colaboradores, potenciais colaboradores e *stakeholders*), relacionados com uma determinada organização (Sullivan, 2004). Segundo alguns autores (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002; Minchington & Estis, 2009) a marca de empregador pode ser definida como a soma dos esforços que uma organização utiliza para comunicar aos atuais e potenciais colaboradores, de que é um local de trabalho desejável.

Para Mandhanya & Maitri (2010), este conceito diz respeito ao potencial da organização em atrair e reter colaboradores. Sutherland, Torricelli, e Karg (2002) referem que é um processo de identificação e criação de uma marca da organização, aplicando as ferramentas e princípios de marketing de modo a alcançar o estatuto de empregador de eleição, usando a identidade organizacional, imagem e reputação que é comunicada para os potenciais colaboradores. Segundo Edwards (2010), a marca do empregador é uma atividade onde os princípios de marketing são aplicados às atividades de recursos humanos relativamente aos colaboradores atuais e/ou potenciais. A marca do empregador foca-se em várias questões, como a compreensão das preferências dos colaboradores quando estes integram a organização e como essas preferências podem mudar à medida que constroem as suas carreiras (Ito, Brotheridge, & McFarland, 2013), ou seja, o EB deve ser constantemente monitorizado.

Assim como a construção da marca de um produto refere-se ao modo como o produto é apresentado aos consumidores, a marca do empregador refere-se ao modo como a marca de uma organização é apresentada aos seus colaboradores, bem como ao seu público-alvo. Mais recentemente, Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013) propuseram que a marca do empregador é o desenvolvimento da imagem e da reputação de uma organização como possível empregador e que isso também afetaria a sua capacidade de reter os atuais colaboradores. Jorgensen (2005), afirma mesmo que a noção do EB é considerada como um elemento fulcral na escolha do empregador. Assim, é possível afirmar que a marca do empregador define a identidade da organização como empregador, abarcando os valores, políticas, sistemas, e comportamentos da organização com o principal propósito de reter e motivar os atuais colaboradores e atrair potenciais (Dell & Ainspan, 2001). Vários estudos têm demonstrado que as organizações com EB mais forte conseguem atrair mais candidatos, incluindo os que tem o perfil mais indicado para a função procurada (Cable & Turban, 2001), permitindo assim a empresa alcançar um maior êxito, Berthon, Ewing, e Hah (2005). Segundo Duggan e Horton (2004), o empregador conseguirá ter mais benefícios na sua atividade quando é capaz de atrair os candidatos mais adequados. Sullivan (2004), refere que um EB bem sucedido resulta numa exposição positiva da organização, aumentando a sua reputação, o consenso entre os trabalhadores e potenciais candidatos, de que é um empregador de eleição. Um forte e positivo EB irá oferecer uma vantagem competitiva às organizações pois, irá comprometer a força de trabalho existente (retendo os ativos da organização), bem como, irá aumentar as possibilidades de conseguir recrutar os melhores colaboradores (Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005).

No sentido de uma empresa ser bem-sucedida na sua EB, Sullivan (2004) afirma que a marca do empregador deve assentar numa cultura de partilha e melhoria contínua; que deve existir

um balanço entre a elevada produtividade e a boa gestão; que a organização deve ser merecedora de reconhecimento público; que os colaboradores da empresa devem ser proativos; que a empresa deve “ser positivamente falada”; que deve ser referência no *benchmark*; e que deve potenciar a percepção das boas práticas que os candidatos tem sobre a empresa.

A importância da marca do empregador continuará a crescer e a desenvolver-se, requerendo uma atenção permanente e continuada. As organizações que descurem esta vertente, encontram-se tendencialmente em desvantagem perante os seus concorrentes no mercado. Assim, o *employer branding* deverá ser considerado como um investimento prioritário nas organizações, tendo impactos no presente, bem como no futuro da mesma.

1.4. A importância do *Employer Branding*

O EB tem vindo a tornar-se, de um modo progressivo, um fator fundamental para o sucesso das organizações, numa fase inicial dentro das mesmas, mais na ótica da retenção, e numa fase posterior para o exterior, mais na vertente do recrutamento. É usada para atrair funcionários em potencial, enquanto envolve os funcionários atuais da Instituição (Gilliver, 2009). Uma abordagem diferenciadora à marca do empregador permite que a organização se destaque dos restantes elementos do mercado de trabalho, ganhando assim uma vantagem competitiva na disputa de ativos humanos (Lievens & Highhouse, 2003a). Uma forte marca de empregador permita que as empresas se diferenciem da concorrência, ao mesmo tempo que são consideradas como o melhor local para se trabalhar pois, os profissionais além de estarem mais exigentes no que diz respeito às funções que desempenham, procuram organizações que lhes agreguem valor e que considerem as suas necessidades e expectativas (Maheshwari, Lodorfos, & Jacobsen, 2014). O EB tem vindo a assumir maior preponderância na área dos recursos humanos, mais concretamente no recrutamento e na retenção dos colaboradores pois, os trabalhadores estão sempre atentos ao mercado e, perante uma nova e atraente oportunidade, simplesmente trocam de organização (Tanwar & Prasad, 2016). Neste sentido, é fundamental que as organizações valorizem os seus colaboradores de forma a que os mesmos se sintam satisfeitos no que diz respeito à sua missão, visão e valores, políticas de compensação e incentivos, desenvolvimento de carreira, processos de gestão e cultura, e do seu ambiente de trabalho (Chauhan & Mahajan, 2013), não sendo o EP exceção. A investigação tem mostrado que os atributos do EB afetam a imagem e consequentemente a atratividade da organização como empregadora. Assim, Backhaus e Tikoo (2004) apresentam um modelo do EB (figura 1) onde é demonstrado que a marca de empregador de cada organização deve demonstrar os atributos da mesma, transmitindo a sua imagem para o exterior, de modo a ser tida como uma organização de elevada atratividade (recrutamento). A marca de empregador também estar em

consonância com os seus objetivos organizacionais, sendo trabalhada de acordo com o posicionamento que é pretendido alcançar dentro do mercado, de acordo com o seu estilo de gestão, da sua cultura, das qualidades dos seus colaboradores, potenciando assim a proposta de valor da organização. O EB gera informações que contribuem para a formação de um contrato psicológico entre a organização e o profissional, reforçando a lealdade do colaborador à sua entidade patronal através da perceção da identidade da organização, bem como do reforço da cultura organizacional, e conseqüentemente a um aumento da retenção, levando também a um estímulo da produtividade.

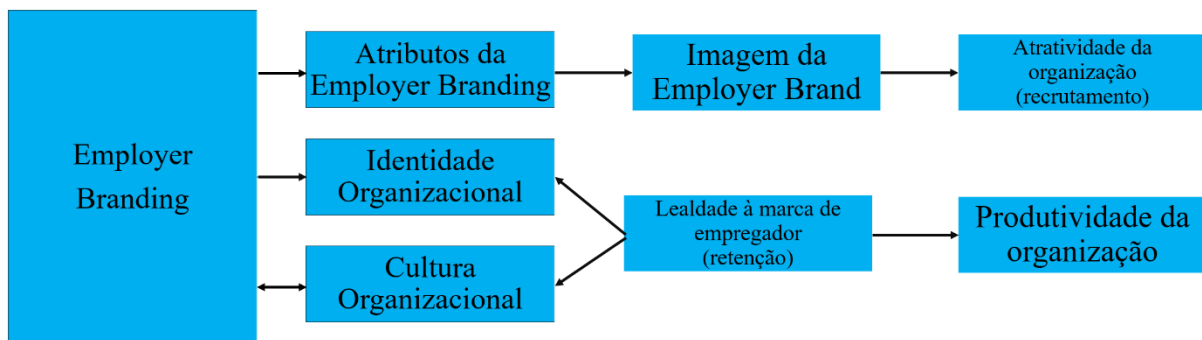


Figura 1.1 - Modelo do *Employer Branding*

Fonte: Backhaus & Tikoo, (2004)

Deste modo, podemos constatar que o capital humano traz valor à organização, devendo ser encarado como o destinatário de uma estratégia de *branding*, pelo que a marca do empregador, tem um quadro conceptual similar. Assim, existem inúmeros benefícios simbólicos (*e.g.*, prestígio da organização, reputação de respeito pela sustentabilidade, eventual carácter de referência na inovação, entre outros) e alguns mais concretos e tangíveis (*e.g.*, compensação, investimento no desenvolvimento de competências, flexibilidade de horários, entre outros) associados à marca (Becker, 1993; Hillebrandt & Ivens, 2013). Esta nova ‘proposta de valor’ necessita de ser comunicada eficazmente pelo empregador, para mitigar perceções negativas que a instabilidade e precariedade da vida profissional possam causar (Baruch, 2004). Deve ser encarado como um meio que demonstra o posicionamento positivo da organização na mente dos atuais e dos potenciais colaboradores, como um bom local para se trabalhar (Branham, 2001). Berthon e colegas (2005), transmite que as organizações com uma marca de empregador mais forte serão capazes de atrair e reter os melhores colaboradores, garantindo assim vantagem competitiva para a organização. Como tal, torna-se fundamental que a entidade empregadora consiga transmitir o que tem de único, de modo a captar e reter os seus funcionários, assumindo o EB um papel fulcral,

(Priyadarshi, 2011). Sehgal e Malati (2013), referem mesmo que o EB permite que uma empresa se destaque relativamente a outra, atraindo os melhores candidatos, o que é de extrema relevância no mundo atual, onde os mercados são cada vez mais globalizados e competitivos, com novas entradas e saídas todos os dias, e com uma luta incessante para não ficar atrás da concorrência. Segundo os resultados obtidos no estudo “*The Randstad Sourceright 2015 talent trends report*” (Randstad-Sourceright, 2015), que tem como amostra a resposta de 350 líderes de recursos humanos a nível mundial, 35% da amostra considera que a sua organização está agora mais preocupada com o impacto do *employer branding* do que no passado. Reforçando esta importância, segundo um estudo da Michael Page (2015), mais de 70% das organizações já tem pelo menos um elemento dedicado ao EB da sua organização.

1.5. *Employer Value Proposition - EVP*

Segundo Minchington (2010) o núcleo de uma estratégia de EB será o conceito do *employer value proposition* (EVP) – a proposta de valor do empregador. Determinar uma EVP é um passo importante no processo de EB (Sullivan, 2004), daí estes dois conceitos estarem intimamente relacionados. Transpondo o conceito para o mundo da gestão de capital humano, o EVP será, o conjunto único de benefícios que um empregado recebe da organização em troca das suas competências, do seu conhecimento, experiência e motivação, devendo assim, a essência do empregador ser única e inimitável (Hillebrandt & Ivens, 2013; Minchington, 2006). O pacote de benefícios oferecido pelo empregador está fortemente associado aos valores preconizados e praticados pela organização, sendo considerada a chave para a criação de uma marca de empregador com valor no mercado (Kapoor, 2010). Um potencial colaborador terá uma maior predisposição para trabalhar numa organização quanto maior for a sua atratividade (Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991). Considera-se que o candidato vê a organização como um local positivo para trabalhar quanto melhor for a proposta de valor apresentada, criando-se a desejabilidade por uma organização (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001).

É unanimemente reconhecido que a proposta de valor do empregador deve ser caracterizada pela sua: identidade, está relacionado com tudo o que capta a atenção (slogan, logotipo, missão, publicidade, etc); imagem, que materializa a perceção imediata que as pessoas têm da marca; experiência, que resulta do conjunto de interações que as pessoas têm com a marca e com tudo o que ela simboliza; e a oferta, que identifica os benefícios que a marca proporciona, os designados benefícios funcionais (Barrow & Mosley, 2005). Por outro lado, Berthon e colaboradores (2005) sugerem que uma boa proposta de valor de empregador deve assentar nos seguintes valores – interesse, social, económico, desenvolvimento e aplicação. Assim, o valor

interesse é medido pela atração que o indivíduo sente pelo empregador. Quanto ao valor social, permite aferir na medida em que o empregador faculta ao colaborador um ambiente de trabalho positivo. O valor económico, versa sobre o salário que é oferecido pela organização aos seus colaboradores, bem como o seu pacote de remuneração. Quanto ao valor desenvolvimento, refere-se ao reconhecimento que o indivíduo tem ao laborar naquela organização, bem como à confiança que tem e lhe é transmitida pela mesma. Por último, o valor aplicação mensura a oportunidade do colaborador em aplicar o que aprendeu e ensinar os outros.

Por outro lado, o estudo de Ito (2013) considera seis fatores que são comuns a estudos de recrutamento e retenção (Lievens & Highhouse, 2003b; C. L. Williamson, Cope, Foster Thompson, & Wuensch, 2002). O primeiro fator é o salário, onde estão incluídos o pagamento absoluto e o pagamento em relação a outros empregados por organizações da mesma ou de outras organizações. A segunda dimensão é a flexibilidade no horário de trabalho e sua adequabilidade ao estilo de vida dos trabalhadores. A terceira dimensão agrega a segurança no emprego, as políticas de retenção de colaboradores e a natureza do pacote de reforma. A quarta dimensão aborda, o desenvolvimento, e refere-se às oportunidades de aprendizagem e ao uso de conhecimentos e habilidades e ao facto de o trabalhador executar funções para as quais tem formação. O quinto fator aborda a perspectiva da promoção. Por fim, o sexto fator é um fator simbólico multifacetado intitulado de valores, e que representa a orientação para com os funcionários, dando especial atenção à realização, honestidade e justiça das decisões.

Segundo a Staton Chase, uma proposta de valor de empregador deve assentar nos seguintes pilares: função, desenvolvimento, remuneração financeira, remuneração não financeira e pertença. Quanto à função a mesma deve ser desafiante, ter significado e utilidade para o trabalhador e ao mesmo tempo ser geradora de autonomia. O desenvolvimento deve transmitir uma sensação de segurança ao colaborador ao mesmo tempo que aposta na sua formação e lhe apresenta oportunidades de progressão. A remuneração financeira assenta no salário que é pago, no pacote de benefícios monetários que é proporcionado, bem como na remuneração variável existente. A remuneração não financeira versa-se sobre o conjunto de benefícios de carácter não monetário que a organização oferece, no equilíbrio entre a profissão e a família que é proporcionado, bem como nos sistemas de reconhecimento e atribuição de valor ao colaborador. Por fim, a pertença refere-se à liderança que existe na organização, a responsabilidade social e a reputação da organização. Todas estas componentes devem ser claras, valorizadas e facilmente identificáveis. A proposta de valor do empregador tem como objetivo de criar uma imagem de *“great place to work”* entre os atuais colaboradores (retenção do capital humano) e *“first choice employer”* entre os potenciais candidatos (atração de ativos humanos).

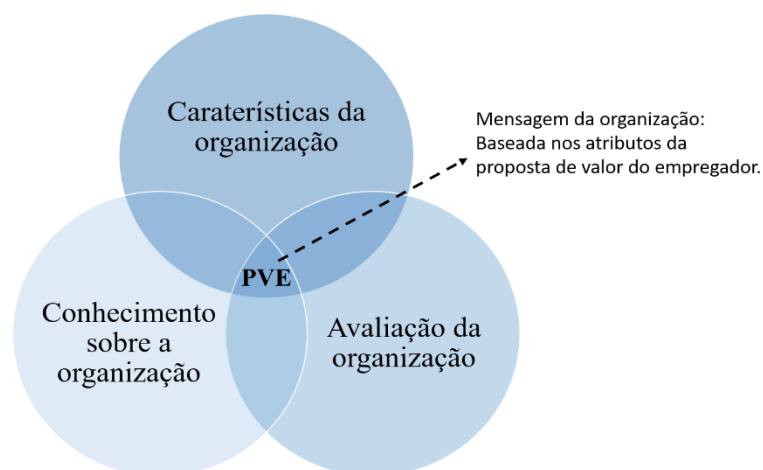


Figura 1.2 - Modelo proposta de valor do empregador

Fonte: Adaptado Bachaus e Tikoo (2004).

1.6. Recrutamento

Se um dos problemas do EP se prende com a falta de efetivos, faz todo o sentido abordar a temática do recrutamento. Segundo Taylor and Collins (2000) o recrutamento pode ser considerado como a chave de um plano estratégico de recursos humanos. Silva e Reis (2014) atentam que o recrutamento é um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que têm como objetivo atrair candidatos com o perfil exigido para o desempenho de cargos específicos a ocupar dentro da organização. O processo de recrutamento não só identifica os candidatos como reconhece os perfis que oferecem mais garantias de sucesso (Griepentrog, Harold, Holtz, Klimoski, & Marsh, 2012). Assim, as organizações, após identificarem o perfil de candidato adequado que pretendem recrutar, devem escolher um ou mais métodos de recrutamento para conquistar a atenção desses mesmos candidatos (Breugh, 2013). Segundo Ployhart (2006), a maioria das ações de recrutamento refletem os esforços coletivos para identificar, atrair e influenciar os melhores candidatos. O recrutamento tem como principal objetivo atrair o maior número possível de candidatos com o perfil indicado para o preenchimento do posto de trabalho. Quando se fala em perfil indicado, obriga a que o candidato tenha um conjunto de características e competências que vão de encontro ao que é desejado pelo empregador (Silva & Reis, 2014). Um processo de recrutamento pode iniciar-se por vários motivos, aposentação, saída de colaboradores, transferência de colaboradores, criação de novo posto de trabalho, entre outros. Um processo de recrutamento envolve gastos, por isso mesmo, quando se inicia um processo destes deve ter-se a certeza do que realmente se pretende e necessita, de modo a não serem desperdiçados recursos (tempo, monetários, etc) (Silva & Reis, 2014).

Segundo Silva e Reis (2014) uma proposta de emprego deve conter um conjunto de informações (horário de trabalho, salário, benefícios, etc) sob pena, pela falta destas, serem motivo para uma saída precoce de um novo colaborador, inflacionando assim o custo de um processo de recrutamento. O recrutamento revela-se de vital importância para uma organização pois, é através deste que é possível atrair candidatos para determinadas áreas, tendo sempre em consideração as necessidades da organização (Chiavenato, 2014). O processo de recrutamento pode ser considerado como o primeiro contacto crítico com a marca de empregador pois, é neste momento que surgem as primeiras sensações e factos que irão permanecer na mente dos candidatos. Se este processo tiver sucesso, será o ponto de partida para que os novos colaboradores construam uma imagem positiva da marca de empregador (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). O modo como todo o processo de recrutamento é conduzido, o esforço desenvolvido no mesmo, o nível e a transparência da informação transmitida, a rapidez e assertividade na comunicação, as baterias de testes ou entrevistas a que são submetidos, a proposta e os argumentos apresentados são fatores extremamente importantes, devendo transmitir qual o posicionamento da organização e valor da marca do empregador (Lievens & Slaughter, 2016). Backhaus (2004) assume que os candidatos procuram descrições de atributos com que se identificam. Assim, é razoável assumir que as organizações devem ter informação suficiente para que os potenciais candidatos possam determinar o seu próprio grau de ajuste à mesma, acrescente-se ainda o facto de que a imagem da organização é potencialmente um forte estímulo de atração. Morocko e Uncles (2008) partilham da mesma ideia, e enfatizam o facto de os colaboradores criarem a sua perceção do *employer brand* durante o próprio processo de recrutamento, baseado na informação explícita da empresa, mas também na informação informal.

No que aos meios de procura de emprego diz respeito, os candidatos atribuem grande importância à página oficial da organização, aos portais de oferta de emprego e mais recentemente às redes sociais (García-Izquierdo, Aguinis, & Ramos-Villagrasa, 2010; PfiEFFELMANN, Wagner, & Libkuman, 2010). Isto vem de encontro ao facto de cada vez mais preponderante ser a disponibilização de informação sobre a organização em diferentes suportes e formatos pois, as gerações atuais procuram esta informação, em grande parte, através do uso de novas tecnologias. Cober e colegas (2000) referem que a imagem do *site*, a disponibilização e facilidade de acesso à informação e o modo como se pode navegar, o design e as informações positivas, são fatores relevantes para os candidatos. Por outro lado, Braddy, Meade, e Kroustalis (2006) mencionam que as publicações de conteúdos positivos nos sites das empresas atraem candidatos. No entanto, Cable e Yu (2006) alertam que os sites das empresas são percecionados como meios que têm falta de informações úteis e credíveis.

Outro factor bastante importante e que pode influenciar positivamente ou negativamente a atratividade de uma organização enquanto entidade empregadora, daí que não deva ser descurado, prende-se com os próprios trabalhadores, sobretudo os mais recentes. Isto é, um colaborador que entrou recentemente numa organização tem um grande impacto quando recomenda como um bom sítio para trabalhar, ou não, a organização onde atualmente se encontra (Cable & Judge, 1996).

Métodos de Recrutamento

As organizações através dos diferentes métodos de recrutamento tentam atrair os melhores candidatos para as vagas disponíveis. Segundo Armstrong (2014), os métodos de recrutamento usados, bem como as características da oportunidade de trabalho vão condicionar o sucesso do recrutamento. Fruto do progresso tecnológico, desde o início dos anos de 1990, temos assistido a uma transição dos métodos de recrutamento tradicionais para os métodos de recrutamento eletrónicos (García-Izquierdo et al., 2010; Pfeffelmann et al., 2010). O recrutamento eletrónico revolucionou o modo como as empresas passam a recrutar e a atrair os novos colaboradores, bem como mudou a forma como os candidatos pesquisam por um emprego (Viswesvaran, 2003). Hooper (2007) refere que os candidatos (geração Y e geração Z) preferem o uso das tecnologias e da internet para procurarem e se candidatarem a uma oferta de emprego. O uso das novas tecnologias permite alcançar de um modo quase instantâneo as ofertas de emprego existentes, bem como as informações mais relevantes sobre as organizações (Sylva & Mol, 2009). Horton (2006) refere que os *websites*, as redes sociais e os portais de emprego, para além de serem bons exemplos de recrutamento eletrónico, permitem a diminuição do tempo necessário entre a colocação da oportunidade de emprego e o preenchimento dessa mesma vaga pois, permite descobrir mais rapidamente os candidatos com o perfil mais indicado para determinadas vagas.

Meios tradicionais e meios eletrónicos

O recrutamento eletrónico, também apelidado de *e-recruitment*, é um modo de procura de candidatos com o perfil indicado para determinadas funções. Permite a receção e seriação de candidaturas, tudo através das novas tecnologias e do acesso à internet (Silva & Reis, 2014). Através desta metodologia de gestão de recursos humanos, é possível criar bases de dados de currículos, rececionar candidaturas através dos sites das próprias organizações, as empresas de recrutamento e seleção ficam com o seu trabalho simplificado, pois conseguem aceder de um modo mais célere à informação dos candidatos, entre outras vantagens. Este tipo de recrutamento tem vindo a assumir maior preponderância e importância na gestão dos recursos humanos à escala global, (Pfeffelmann et al., 2010). Os meios eletrónicos quando usados como meio de

recrutamento, permitem que os custos para a entidade que recruta sejam mais reduzidos, que a informação seja mais oportuna e fique disponível no momento, permite que esteja disponível a qualquer pessoa em qualquer local do mundo desde que tenha acesso à internet e um equipamento para o efeito, entre outras (Sylva & Mol, 2009; Viswesvaran, 2003). Por outro lado, acaba por ser um método mais rápido que os métodos mais tradicionais de recrutamento pois, permitem receber a informação dos candidatos num espaço temporal mais reduzido (Silva & Reis, 2014). Relativamente às redes sociais, as mesmas têm vindo, de um modo gradual, a assumir cada vez mais relevância no que toca ao recrutamento. O recrutamento eletrónico permite otimizar os processos de recrutamento pois, facultam mais informação ao candidato, tornam o processo mais célere e permitem que a informação seja disponibilizada no momento (Sylva & Mol, 2009).

É conveniente lembrar que quanto mais informação for disponibilizada aos candidatos e quanto mais facilmente for acessível aos mesmos, estes tendencialmente irão sentir-se mais atraídos por essas organizações (Allen, van Scotter, & Otondo, 2004; Barber, 1998; Barber & Roehling, 1993; Cable, Aiman-Smith, Mulvey, & Edwards, 2000; Cable & Judge, 1994; Chapman et al., 2005; Cober, Brown, Levy, Cober, & Keeping, 2003; Rynes et al., 1991). De igual modo, quanto mais informação for disponibilizada sobre a vaga à qual é feita a candidatura, maior será a vontade de os candidatos prosseguirem com essa mesma candidatura ao emprego (Feldman & Klaas, 2002; Herriot & Rothwell, 1981).

Williamson, Lepak, e King (2003) verificaram que os candidatos procuram agregar o máximo de informação possível sobre as organizações de modo a perceberem se avançam ou não com uma possível candidatura, baseando-se muitas vezes em testemunhos dos atuais e antigos colaboradores dessas mesmas organizações (Braddy, Meade, Michael, & Fleenor, 2009; Dineen, Ash, & Noe, 2002).

Fatores que tendem a potenciar o recrutamento

O facto de as organizações não disponibilizarem a informação clara e de muitas vezes a que publicitam não ser transparente, levam a que os candidatos coloquem em causa a candidatura a uma oportunidade de emprego (Barber & Roehling, 1993). A incerteza causa inquietude e insatisfação aos candidatos, acabando muitas vezes por se “perder” um candidato com potencial por isso mesmo. Podemos constatar que existe uma relação estreita entre a informação disponibilizada pelas organizações, a sua imagem, e a informação que fornecem quando disponibilizam uma mensagem de recrutamento. Todos estes fatores ajudam a credibilizar a organização e a torná-la mais atrativa (Allen, Mahto, & Otondo, 2007; Allen et al., 2004).

Os candidatos quando equacionam propor-se a uma vaga de emprego procuram algo que esteja alinhado com os seus ideais e convicções, como constatado por Rynes & Cable (2003). As características organizacionais assumem um papel relevante aquando de um processo de recrutamento (Chapman et al., 2005; Slaughter, Zickar, Highhouse, & Mohr, 2004). Quando as empresas detêm uma imagem positiva e conseguem transmitir isso mesmo para os candidatos, estão a aumentar as suas possibilidades de recrutamento. Segundo Fombrun e Shanley (1990) uma forte e positiva imagem de marca de empregador permite atrair mais candidatos, como permitirá também atrair os candidatos com o perfil mais indicado para a função em causa.

Tudo isto permite afirmar que uma organização deve atentar à sua marca de empregador, bem como à imagem que transmite para a sociedade pois, um candidato quando começa a pesquisar por propostas de emprego, é a partir desse momento que começa a criar a imagem da organização, ou então, caso já a conheça, começa a alterá-la positiva ou negativamente (Dowling, 1986). Contudo, uma organização que consiga ter uma marca de empregador consistente e mais alinhada com os candidatos, conseguirá obter uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes (Dowling, 1994).

Ao longo do tempo, vários estudos têm comprovado que a atratividade, a imagem e a reputação de uma organização pode impactar de um modo positivo ou negativo os candidatos (Gomes & Neves, 2011; Lievens & Highhouse, 2003a; Lievens, Van Hoye, & Schreurs, 2005; Turban & Greening, 1997). Como já referido anteriormente, um forte EB é um meio de acesso a potenciais candidatos (Branham, 2001).

Fatores que podem influenciar as escolhas dos candidatos

Uma grande fatia das organizações tem manifestas dificuldades em atrair os melhores candidatos (Herrera, 2001). Normalmente a falha no processo de recrutamento encontra-se no modo como as organizações comunicam com os potenciais candidatos, não lhes conseguindo transmitir o que as atuais gerações procuram, um bom ambiente de trabalho, com funções desafiantes, boas possibilidades de progressão na carreira, possibilidades em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, bem como um conjunto de benefícios e salários atrativos. Rynes e Cable (2003), mencionam que o salário, as tarefas de trabalho e o volume de horas de trabalho são atributos muito valorizados pelos candidatos, por vezes, mais importantes que o conteúdo do próprio anúncio ou o site da organização. Por outro lado, para Backhaus, Stone e Heiner (2002) os candidatos valorizam uma forte responsabilidade social por parte das organizações, optando por empresas com maior responsabilidade social em detrimento de outras (Albinger & Freeman, 2000;

Alniacik, Cigerim, Akcin, & Bayram, 2011; Bauer & Aiman-Smith, 1996; Evans & Davis, 2011; Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997).

Importa referir que os CEO'S das organizações também são um dos fatores que pode influenciar a escolha de um candidato pois, os mesmos observam a sua postura e o comportamento, bem como o estilo de liderança que é assumido e praticado pela organização (Chapman et al., 2005; Uggerslev, Fassina, & Kraichy, 2012). Um CEO que pratique uma liderança digna, respeitada, justa, honesta, e que seja flexível, será mais respeitado pelos candidatos (Rynes et al., 1991). Isto fará com que a reputação e a imagem da organização melhore, e que os candidatos sintam que caso se candidatem à organização e sejam admitidos, serão tratados de um modo digno, o que acaba por lhes trazer algum conforto e segurança (Hogg & Terry, 2001). Assim, estas organizações por possuírem um maior grau de respeitabilidade pelos colaboradores e candidatos, terão uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes (Uggerslev et al., 2012).

Para além dos fatores acima mencionados, não podemos esquecer o impacto das novas tecnologias nos processos de recrutamento, não nos focando somente nos sites das organizações, mas também no poder das redes sociais enquanto potencial elemento de recrutamento. Assim, é de salientar que as redes sociais, quando bem utilizadas, impactam positivamente a imagem de uma organização (têm a possibilidade de se promover), bem como o processo de candidatura pois, através da mesma os candidatos conseguem obter mais informação sobre a organização, esclarecer as dúvidas que possam existir, e procurar o alinhamento entre as suas perceções e as expectativas da empresa (Gorman, 2011). A consultora Aberdeen Group publicou um estudo em 2008 (Aberdeen Group, 2008), onde conclui que as novas tecnologias e as redes sociais, são considerados como instrumentos cruciais para aumentar a capacidade de atração e recrutamento de uma empresa, possibilitando assim a projeção de uma imagem de um excelente local para se trabalhar, bem como estabelecer contacto com os candidatos que demonstram uma atitude mais passiva (aqueles que não procuram emprego ativamente).

Martel (2003) menciona que quando as organizações têm políticas de recursos humanos condizentes com a cultura organizacional que detêm conseguem aumentar a capacidade de recrutamento. Por outro lado, Koblenz (2003) menciona que as organizações que se preocupam com o bem estar dos seus colaboradores, que os tratam com dignidade, que fomentam a progressão das suas carreiras, que são flexíveis e permitem a conciliação da vida familiar com a vida profissional, assentam numa estrutura de *feedback* permanente, que tem uma conduta eticamente e moralmente exemplar e que socialmente são responsáveis, conseguem naturalmente aumentar os índices de retenção dos seus colaboradores, bem como aumentar a atratividade da organização

perante os candidatos. Tudo o que foi anteriormente referido assenta numa forte e positiva marca de empregador e na proposta de valor que a organização consegue apresentar. Em suma, o conceito do *employer branding*, está fortemente conectado com a expressão “*great place to work*”, consistindo no pacote de experiências humanas vivenciadas com cada organização. O objetivo é que as empresas consigam transformar estas perceções e contatos em relações duradouras. Assim, não se trata somente da mensagem que é veiculada pela organização, mas também pelos atuais trabalhadores, pelos potenciais e por tudo o que pensam e dizem sobre a organização (Randstad-Sourceright, 2015).

1.7. Retenção

O Barómetro Global de RH da Michael Page de 2013 (Michael Page, 2013), com base em diferentes tipologias de empresas à escala mundial, onde são analisadas as prioridades dos recursos humanos, constatou que a retenção dos colaboradores constitui um dos maiores desafios das organizações para os tempos vindouros. Reter capital humano reflete-se em conseguir manter o indivíduo na organização, pelo tempo adequado, de modo a que a mesma atinja vantagens por o ter consigo e que, em simultâneo, consiga potenciar ao máximo todo o seu talento (Martins & Von der Ohe, 2002), evitando assim a perda de colaboradores (Chiboiwa, Samuel, & Chipunza, 2010). Como tal, a retenção é encarada como um fator potenciador de vantagem competitiva para as organizações (De Long & Davenport, 2003) (Osteraker, 1999) (Hytter, 2007) (Clarke, 2001) (Stein, 2000). Robertson e Abbey (2003) considera que uma das formas de reter talento é fazer com que a empresa seja um local atrativo para se trabalhar. O EB quando utilizado internamente, serve para aumentar o compromisso e lealdade dos atuais colaboradores (Judson, Gorchels, & Aurand, 2006). A retenção, que é um dos focos deste estudo, visa tornar o empregador como uma marca confiável e bem-sucedida (Minchington & Estis, 2009).

Segundo a Michael Page (Michael Page, 2013), mais de 90% das organizações têm estratégias para melhorar a satisfação dos seus colaboradores e mais de 80% das mesmas planeia medidas de retenção dos seus trabalhadores. Segundo o diretor geral da Michael Page em Portugal (Michael Page, 2013), “encontrar bons profissionais é uma coisa, mantê-los é outra”, ou seja, não é somente difícil recrutar, mas também reter.

De Vos, Meganck, e Buyens (2006) enfatizam cinco categorias como forma de reter capital humano nas organizações, sendo elas: as oportunidades de progressão de carreira através da oferta de oportunidades de desenvolvimento e formação pois, quando as organizações investem nos seus colaboradores através da sua formação e desenvolvimento, estão a transmitir aos

mesmos que confiam neles, que os estimam e que se preocupam com o seu bem estar, permitindo assim, o reforço do vínculo com os colaboradores, sabendo também que, trabalhadores com mais capacidades e competências aportam mais valor à organização (Barrow & Mosley, 2005). O conteúdo da função que o trabalhador desempenha é bastante relevante pois, todo o colaborador deseja realizar funções que lhe transmitam bem-estar e satisfação. O ambiente social existente na organização, quando positivo, estimula a cooperação e interação entre os diferentes elementos da organização, aumentando a sua lealdade e *networking* (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000). Obviamente que as recompensas financeiras têm a sua importância pois, é indissociável pela sua natureza pecuniária, porém muitos autores defendem que é um fator motivacional que tem vindo a perder preponderância. Contudo, importa alertar para o facto de que as recompensas financeiras permitem a satisfação das necessidades materiais, bem como capacitam os indivíduos, dando-lhes poder, estatuto e *status* na sociedade. Barrow e Mosley (2005) defendem que a compensação financeira deve ser adequada à função desempenhada e em função dos valores praticados no mercado, e que são um vetor importante para que haja um sentimento partilhado de justiça. O colaborador deve sentir que é devidamente remunerado em função das competências que detém e das atividades que realiza. Por último, o equilíbrio entre a vida familiar e profissional tem vindo a assumir especial relevância na sociedade, sendo considerada como uma política essencial nos recursos humanos (De Vos et al., 2006).

Por outro lado, Walker (2001) apresentou sete motivos que podem melhorar as taxas de retenção de colaboradores, sendo eles: remuneração e valorização, algo que para Saks (2006), serve como elemento diferenciador e é capaz de incrementar a capacidade de uma organização, através das práticas de reconhecimento pelo bom desempenho e os incentivos, de natureza variável, que estão inerentes à performance do colaborador. Walker (2001) aborda também a possibilidade de progressão na carreira, nas suas diferentes variáveis (internacional, horizontal, vertical), visto que a mesma é de extrema importância para a retenção dos colaboradores nas organizações (Baruch, 2004). Daí que a proposta de valor do empregador deva conter e assumir este ponto como relevante (Tanwar & Prasad, 2016), bem como, a aposta na formação (Walker, 2001). O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é altamente valorizado; o bom nível de comunicação entre as partes integrantes da organização; a boa relação entre colegas de trabalho; o sentimento de que as tarefas desenvolvidas e o trabalho são desafiantes e a cultura e ambiente organizacional (Walker, 2001). Vários autores (Hyttter, 2007; Kaliprasad, 2006; Kehr, 2004; Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009; Pritchard, 2007; Steel, Griffeth, & Hom, 2002) referem que os fatores chave na retenção são as remunerações e compensações; confiança e sentido

de pertença, oportunidades de progressão e formação; condições de trabalho e natureza do trabalho. Kyndt e colegas (2009) afirmam que elementos como a idade, a capacidade de liderança, o nível de educação e a facilidade/capacidade de aprendizagem, constituem variáveis que poderão influenciar as intenções dos trabalhadores no que à retenção diz respeito. Assim, e segundo Robertson e Abbey (2003), de modo a conseguir reter de um modo mais eficaz o capital humano, importa que a organização compreenda quais os objetivos e aspirações dos seus colaboradores de modo a que os consigam alinhar com os da organização.

1.8. Comunicação Interna & Comunicação Externa

Se por um lado, Ambler e Barrow (1996) se concentram no pacote de benefícios que o empregador disponibiliza ao seu colaborador; Backhaus e Tikoo (2004) focam a sua atenção para a atratividade da organização e o que a diferencia das restantes, quer a nível interno, bem como a nível externo; já Sutherland e colegas (2002) enfatizam a importância da marca de empregador e a criação do “*great place to work*”, ou seja, um local de eleição para se trabalhar.

Assim, é possível concluir que o EB é a suma dos esforços que uma marca empregadora usa, quer a nível interno, como externo, oferecendo um conjunto de benefícios aos seus colaboradores, de modo a tornarem a organização atrativa, conseguindo assim recrutar e reter o seu capital humano, garantindo uma vantagem competitiva para a organização.

O EB opera em dois contextos de comunicação distintos: a comunicação interna e a comunicação externa. Apesar de ambas terem o mesmo objetivo, publicitarem a marca do empregador e a sua proposta de valor, o seu público alvo difere.

A comunicação externa foca-se essencialmente em captar a atenção dos potenciais candidatos a ocuparem as vagas existentes na organização, focando a vertente do recrutamento. Por outro lado, a comunicação interna preocupa-se com a mensagem que é transmitida para os atuais colaboradores da organização, privilegiando a retenção (Backhaus & Tikoo, 2004). Visa desenvolver uma força de trabalho comprometida, assentando num conjunto de valores e objetivos previamente estabelecidos pela organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

Myrden e Kelloway (2015) sugerem que os potenciais candidatos a uma organização interpretam e usam a informação disponível (comunicação externa) sobre a mesma, e vão emitindo os seus juízos de valor com base nas várias dimensões da imagem da organização de modo a procurarem um alinhamento entre o que pretendem e o que é oferecido. De igual modo, e porque nem todas as organizações tem toda a informação disponível (Rynes et al., 1991), os candidatos procuram mais informação sobre as empresas junto dos atuais colaboradores, daí a comunicação interna assumir um papel relevante.

Os resultados do estudo de Myrden e Kelloway (2015) demonstram que o conhecimento que é detido sobre a marca do empregador e sobre a sua proposta de valor, afetam sobremaneira a intenção de um indivíduo se candidatar a um emprego. Assim, mais uma vez, se torna evidente que as organizações devem apostar na divulgação da sua marca de empregador, e na sua proposta de valor, devendo para tal, privilegiar as técnicas do EB.

Comunicação interna

A comunicação interna foca-se essencialmente nos atuais colaboradores da organização e tem como principais objetivos alinhar, capacitar e motivar os mesmos, de modo a otimizar todo o potencial existente, aportando vantagem competitiva para a organização através do seu capital humano (Papasolomou & Vrontis, 2006). Permitirá também desenvolver uma força de trabalho comprometida com os valores e objetivos estabelecidos para a organização, auxiliando na criação de uma força de capital humano muito dificilmente imitável (Backhaus & Tikoo, 2004). Para Berry e Parasuraman (1991) o marketing interno consiste em atrair, desenvolver, motivar e manter colaboradores que atendam às necessidades organizacionais. Um dos desafios da comunicação interna é que a mensagem que é transmitida seja capaz de reforçar ou alterar positivamente o comportamento dos colaboradores da organização (Burkitt & Zealley, 2006).

A comunicação interna e a sua publicitação são considerados o primeiro mercado onde uma organização opera (George, 1990; George & Grönroos, 1989). O trabalho desenvolvido deve atrair, desenvolver e motivar os atuais colaboradores, satisfazendo-os de um modo permanente, nunca descurando os objetivos da organização (Berry & Parasuraman, 1991; Gray & Balmer, 1998) concluem que os atuais colaboradores de uma organização quando devidamente identificados e alinhados com a identidade da organização, e quando sentem que trabalham num local com uma reputação positiva, aumentam os índices de permanência, moral e de produtividade.

Comunicação externa

Externamente, o conceito do *employer branding* está intimamente conectado à atratividade da organização e ao impacto positivo que a marca do empregador e sua proposta de valor poderão ter nos potenciais candidatos. Assim, quanto mais forte for esta marca e imagem, maior será a probabilidade de atrair os candidatos adequados. Podemos também associar a comunicação externa à reputação da organização, à sua responsabilidade social, entre outros fatores (Crawford, 2015). É possível afirmar que a comunicação externa em limite, potencia a atratividade da organização perante os potenciais candidatos. O principal objetivo desta comunicação é tornar organização num “*first employer choice*”. Isto será alcançado caso a organização consiga

transmitir para o seu público alvo quais os fatores distintivos e diferenciadores de modo a captar os melhores recursos humanos. Caso a mensagem transmitida vá de encontro ao que os potenciais candidatos procuram, isto irá causar um maior compromisso e envolvimento por parte dos candidatos em caso de serem contratados para a organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

1.9. As gerações atuais

As atuais gerações Y e Z, que são o segmento de potenciais elementos recrutáveis para o EP, são as primeiras a nascer e a crescer na era digital. Este acontecimento, segundo diversos autores, está a influenciar as suas crenças, as atitudes e os valores. Por sua vez, estão a transformar o modo como os indivíduos encaram o trabalho e a sociedade, essencialmente nas suas opções profissionais. Kupperschmidt (2000) refere que cada geração tende a desenvolver prioridades e expectativas do trabalho distintas. Assim sendo, e dado que cada geração possui comportamentos, valores e atitudes diferenciados entre si, e de modo a compreender o que procuram a nível de mercado de trabalho, há que perceber quais são as dimensões que são por si valorizadas (Jain & Bhatt, 2015). Esta compreensão levará a que os gestores de capital humano consigam renovar os sistemas de políticas de recursos humanos, de forma a efetivamente atrair e reter estes indivíduos (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Ng e colegas (2010) referem que uma melhor compreensão das expectativas e das prioridades de carreira das atuais gerações, auxiliará os empregadores a criar ofertas de trabalho e ambientes de trabalho que são mais propensos a recrutar e a reter os indivíduos destas gerações. Torna-se assim fundamental, conhecer as suas expectativas e preferências laborais, de modo a conseguir reter e atrair o máximo de capital humano (Montgomery & Ramus, 2011).

A geração Y

Os *millennials*, também conhecidos por Geração do Milénio, Geração Y, Geração Global, Echo Bombers, Geração Eu ou Geração Digital. É constituída por todos os indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000 (Mendonça, 2015). Atualmente têm entre 19 a 39 anos. Os *millennials* são conhecidos por diferentes denominações consoante os países onde se encontra, como por exemplo, são a Geração Séria na Noruega, a Geração Nagara-zou (por fazer duas coisas ao mesmo tempo) no Japão, em Espanha, são conhecidos pela Geração Ni-Ni (nem trabalha nem estuda). Na Alemanha, são conhecidos pela Geração talvez, pois detêm muitas qualificações, falam várias línguas, estão muito conectados, tem várias possibilidades de trabalho, contudo, não se comprometem com praticamente nada, ao mesmo tempo que, pretendem tudo em simultâneo

(Lyons, 2016). No nosso país são conhecidos pela geração do desenrasque, do défice e do desemprego.

Para além de todas as denominações e associações anteriormente efetuadas, são uma geração humanista e cosmopolita, que maioritariamente convive com a democracia e que desde cedo encara a mobilidade entre países com naturalidade. Domina por completo as novas tecnologias e as redes sociais. Pela facilidade de acesso às plataformas digitais, procuram informações sobre as diversas temáticas. É a geração que está a transformar o hoje e a preparar o “amanhã”. Têm consciência que o paradigma de trabalhar, comunicar e socializar será diferente dos padrões que se praticam atualmente. São os “filhos” da globalização e da conectividade (Estanque, 2017). Acompanharam de perto a massificação dos *smartphones*, dos equipamentos portáteis de tecnologias, a banalização da internet, o crescimento das redes sociais, entre outros aspetos. Importa destacar a relevância que a internet tem nesta geração pois, a mesma acompanhou a sua massificação e banalização, não sendo capaz de viverem sem a mesma, sendo por isso apelidados de nativos digitais (Prensky, 2001).

A Boston Consulting Group (Barton, Fromm, & Egan, 2012) refere que esta geração é menos materialista, e que valoriza mais aspetos como a diversidade, a partilha, a descoberta, a paixão e a felicidade. Refere também que valoriza muito o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional, sendo mesmo o critério mais considerado aquando da escolha de um emprego. Esta geração também atribui relevância ao conforto financeiro, ao facto de poder viajar, e ao aspeto de ser possível construir família. O salário e o sucesso já não se encontram no topo das preferências e prioridades desta geração, nem os benefícios económicos são a sua motivação mais forte. O conceito de felicidade não está diretamente ligado à riqueza. Preferem uma vida pessoal e profissional equilibrada em prejuízo da posse e do *status*. O estudo “*Millennials: Coming of age*”, da Goldman Sachs (2016), confirma isso mesmo, que esta geração prefere partilhar e emprestar ao invés de comprar, privilegiando a experiência. Esta alteração de padrão de consumo obriga a que as economias se adaptem bem como as organizações, de modo a corresponderem ao que é pretendido por estas gerações. Atente-se também para o facto de não ambicionarem um trabalho para a vida, e que sabem viver com a volatilidade das relações laborais pois detêm uma grande capacidade de adaptação (Mendonça, 2015). Por todos os fatores elencados anteriormente, são já considerados a geração mais bem preparada pois, possuem uma visão global da humanidade e do mundo (White, 2011). Em Portugal esta geração representa uma franja de sensivelmente 2,3 milhões de pessoas (Pordata, 2019) correspondendo assim ao segundo maior grupo geracional (22,7%).

A geração Z

A Geração Z ou *Centennial*, é a primeira geração que nasce e cresce num contexto completamente digital e agrega todos os indivíduos que nasceram após o ano de 2000. São a geração que atualmente está a entrar no mercado de trabalho, e segundos dados estatísticos, são sensivelmente 2 milhões (Pordata, 2019). São uma geração que nasceu ligada às novas tecnologias e à internet, pelo que neste momento, é impensável viverem sem acesso às novas tecnologias, à internet, às redes sociais, aos tablets, aos *smartphones*, entre outros equipamentos. Isto faz com que tenham “o mundo na palma da mão”, conseguindo aceder com velocidade e eficácia à informação. Podemos considerar que são uma geração mais realista e pragmática pois, já vivenciaram uma crise económica, convivem diariamente e lado a lado com as questões do terrorismo, metamorfoseando assim a sua perceção do futuro profissional. Vivem num contexto social bastante volátil, incerto, complexo e ambíguo. Contudo, todas estas vivências tornam esta geração mais fechada em si mesmo, e com pouca interação social, o que será um enorme desafio no futuro. São mais independentes, empreendedores, e tem mais capacidade de resolução de problemas.

Sobre o futuro profissional desta geração, é previsto que sejam menos concentrados no sucesso do que as gerações que os antecederam. Prevê-se que esta geração pretenda influenciar o mundo através da internet e das redes sociais, procurando trabalhar a partir de casa, e não se querendo vincular em demasia às organizações. A nível académico tem-se verificado a recuperação dos cursos tecnológicos e profissionalizantes. Assim, é possível concluir que esta geração que está atualmente a lançar-se no mercado de trabalho, vai criar grandes dificuldades ao mesmo, o que irá obrigar a uma adaptação de parte a parte. As organizações irão encarar grandes desafios quer no recrutamento, bem como na retenção. Pela facilidade de acesso à informação, irão exigir mais direitos e transparência às organizações. Assim, uma empresa com uma boa marca e com uma proposta de valor interessante e realista terá maiores probabilidades de conseguir atrair esta geração. Esta força de trabalho, irá privilegiar uma cultura de comunicação informal, flexível, aberta e com poucas barreiras entre as chefias e os colaboradores (Rui & Silva, 2017).

1.10. Hipóteses de estudo

Assim, de tudo o que foi mencionado anteriormente, iremos verificar se existem diferenças relativamente à perceção da marca de empregador do Exército Português no momento da atração (recrutamento), e no momento em que os indivíduos já integram as fileiras (retenção). Iremos também verificar se existem diferenças entre as diferentes dimensões do *Employer Branding* nos dois momentos, atração e retenção.

Como tal, propomos que sejam testadas as seguintes hipóteses:

H 1: O *Employer Branding*, de um modo global, no momento da atração, é percecionado de um modo diferente em relação ao momento em que os indivíduos já se encontram na organização.

H 1.1 – O *Employer Branding*, relativamente à sua dimensão de valores económicos, no momento da atração, é percecionado de um modo diferente em relação ao momento em que os indivíduos já se encontram na organização.

H 1.2 – O *Employer Branding*, relativamente à sua dimensão de valores pessoais, no momento da atração, é percecionado de um modo diferente em relação ao momento em que os indivíduos já se encontram na organização.

H 1.3 – O *Employer Branding*, relativamente à sua dimensão de valores de trabalho, no momento da atração, é percecionado de um modo diferente em relação ao momento em que os indivíduos já se encontram na organização.

H 1.4 – O *Employer Branding*, relativamente à sua dimensão de valores externos, no momento da atração, é percecionado de um modo diferente em relação ao momento em que os indivíduos já se encontram na organização.

H 1.5 – O *Employer Branding*, relativamente à sua dimensão de valores organizacionais, no momento da atração, é percecionado de um modo diferente em relação ao momento em que os indivíduos já se encontram na organização.

II. Método

Passa-se a apresentar o método dividido pelas subseções: procedimento, amostra, medidas, e análise de dados.

2.1. Amostra

A amostra final recolhida foi de 377 participantes, a taxa de participação foi de aproximadamente 3,4% de um universo total de 11 108 militares existentes no EP. A antiguidade média foi de 19.27 (*DP* = 11.65) anos, tendo a idade média sido de 38.67 (*SD* = 11.69) anos (Tabela 2.1), sendo 85.05% do sexo masculino. A participação foi de 3,4% do total de elementos do Exército.

Tabela 2.1 - Estatísticas descritivas: Antiguidade no EP e idade

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>Mdn</i>	<i>Max</i>	Histograma	<i>SEM</i>	<i>CV</i>	<i>sk</i>	<i>ku</i>	% missing
Antiguidade	19.27	11.65	0	20	50		0.68	0.60	0.05	-1.01	23.08
Idade	38.67	11.69	1	39	62		0.65	0.30	-0.15	-0.63	14.85

Nota. *N* = 377.

O tipo de vínculo laboral com maior frequência relativa foi o de quadro permanente (Tabela 2).

Tabela 2.2 - Vínculo laboral

Vínculo laboral	%
Quadro Permanente	78.97
Regime de Contrato	21.03
Regime de Voluntariado	0.00

Nota. *N* = 290

A categoria mais presente foi a de oficiais com mais de metade dos participantes tendo sido desta categoria (Tabela 2.3).

Tabela 2.3 - *Categoria dos participantes no EP*

Categoria	%
Oficiais	54.70
Sargentos	39.72
Praças	5.57
Nota. N=287	

Quanto ao nível de escolaridade a quase totalidade dos participantes tinha o ensino secundário completo ou um nível de escolaridade superior (Tabela 2.4).

Tabela 2.4 – *Nível de escolaridade*

Nível de escolaridade	%
1ºano - 1º ciclo	0.00
2ºano - 1º ciclo	0.00
3ºano - 1º ciclo	0.00
4ºano - 1º ciclo	0.31
5ºano - 2º ciclo	0.00
6ºano - 2º ciclo	0.00
7ºano - 3º ciclo	0.00
8ºano - 3º ciclo	0.00
9ºano - 3º ciclo	0.62
10ºano - Ensino Secundário	0.93
11ºano - Ensino Secundário	0.62

12ºano - Ensino Secundário	31.78
Ensino superior incompleto	6.54
Curso profissionalizante	2.49
Ensino superior completo (Bacharelado ou Licenciatura)	22.74
MBA, Especialização/ Pós-graduação (não inclui mestrado, nem doutoramento)	3.74
Mestrado	29.91
Doutoramento	0.31
Nota. N=321	

2.1. Medidas e construtos

Neste estudo aplicaram-se dois instrumentos psicométricos, apresentados em anexo (Anexo A. Instrumentos Psicométricos) sendo eles a *Employer Attractiveness* (Berthon et al., 2005) e Escala de atração e retenção de Ito e colegas (2013).

2.1.1. *Employer Attractiveness (EmpAt) scale*

Para medir o EB no momento da atração, foi utilizado o *Employer Attractiveness (EmpAt) scale* desenvolvido por Berthon e colegas (2005). Esta é uma das escalas mais utilizadas na área de employer branding (Tanwar & Prasad, 2016) pois, demonstra-se psicometricamente sólida para avaliar fatores de atratividade organizacional (Reis & Braga, 2016). A escala é versátil na medida em que pode ser utilizada em diversos contextos (Berthon et al., 2005). Este instrumento tem 25 itens para o momento da atração, ou seja, que abordam aquilo que fez com que o sujeito tivesse interesse na organização, e ingressar na mesma. Todos os itens foram ajustados ao contexto e à realidade do EP (ver Anexo A. Instrumentos Psicométricos). Estes 25 itens dividem-se em cinco dimensões, a saber: valores de benefícios económicos (5 itens), aponta para aspetos motivadores na vertente económica presentes no emprego, tal como os salários e benefícios. Os valores pessoais (5 itens), pretendem avaliar a perceção do indivíduo em relação às motivações das suas interações sociais presentes na organização e ao seu relacionamento interpessoal com colegas e superiores. Relativamente aos valores de trabalho (5 itens), estes visam avaliar a perceção da motivação em relação ao tipo de trabalho, às práticas realizadas na organização, ao ambiente de trabalho e à qualidade dos produtos e serviços da organização realiza. Relativamente à dimensão dos valores

organizacionais (5 itens), a mesma avalia os aspetos das motivações do crescimento e desenvolvimento profissional do indivíduo na organização. Por fim, relativamente à dimensão dos valores externos (5 itens), pretende avaliar as motivações com base nos aspetos humanitários e de inclusão do indivíduo na organização.

Estes itens são pontuados numa escala de tipo Likert de 5 pontos quer para o momento em que os sujeitos já se encontram na organização (1- “Discordo completamente”, 2 – “Discordo”, 3 – “Nem concordo, nem discordo”, 4 – “Concordo”, 5 – “Concordo completamente”). Alguns exemplos de itens são: “Gostar de trabalhar num ambiente animado.”; “Considerar importante ter um bom relacionamento com os meus camaradas.”; “Considerar importante ter um salário base acima da média.”; “Pretender trabalhar numa organização que possa ser um trampolim para futuros empregos.”; “Considerar importante trabalhar numa organização que contribui para o bem da sociedade.”.

2.1.2. Escala de retenção

De seguida foi usada a escala de 20 itens *Employer Branding* de Ito e colegas (2013) para o momento em que o sujeito já se encontra na Instituição, ou seja, que abordam aquilo que os sujeitos percecionam que o EP lhes oferece. A mesma foi adaptada para português, e para o contexto em causa. Estes 20 itens dividem-se em cinco dimensões, a saber: valores económicos, refere-se ao grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente ao salário médio, pacote de recompensas, segurança no posto de trabalho que a Instituição fornece (5 itens). A dimensão dos valores pessoais visa percecionar qual o grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente ao tempo destinado a outras atividades para além do trabalho e flexibilidade no horário de trabalho que o EP fornece (3 itens). Os valores de trabalho referem-se ao grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente às tarefas desempenhas, às técnicas de trabalho utilizadas que impliquem a criatividade no desempenho da função, e em produzir produtos/serviços inovadores e de alta qualidade (5 itens). Os valores externos referem-se às questões de progressão na carreira e velocidade de progressão na mesma (2 itens). Por fim, os valores organizacionais, representa o grau de importância atribuído pelo indivíduo relativamente aos valores organizacionais da Instituição Militar (5 itens).

Estes itens são pontuados numa escala de tipo Likert de 5 pontos quer para o momento em que os sujeitos já se encontram na organização (1- “Nada relevante”, 2 – “Pouco relevante”, 3 – “Neutro”, 4 – “Muito relevante”, 5 – “Extremamente relevante”). Alguns exemplos de itens são: “Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras organizações.”; “Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida.”; “Ter a oportunidade de trabalhar na profissão para a

qual me preparei.”; “Oportunidades de progressão na carreira.”; “Cultura da empresa baseada na honestidade.”.

2.2. Procedimento

Um estudo transversal foi desenvolvido onde foram recolhidas informações sociodemográficas e profissionais juntamente com instrumentos psicométricos. Todos os dados deste estudo foram recolhidos sobre a forma de questionário digital através do software LimeSurvey (LimeSurvey GmbH, 2019) passível de ser utilizado em qualquer dispositivo móvel com ligação à internet (Anexo B. Página de Apresentação do Estudo Online).

As questões profissionais foram relacionadas com o facto de ser ou não um Candidato ao Exército. No caso de não ser candidato e integrar as fileiras do EP, qual vínculo existente com o EP, a respetiva categoria (oficial, sargento, praça) e antiguidade na sua ligação à Instituição. As questões sociodemográficas abordaram o género, a escolaridade e a idade dos participantes. Foi realizado um teste piloto para averiguar potenciais modificações necessárias à recolha de dados, de forma a que não existissem dúvidas quanto à clareza das questões e para que se tivesse a certeza de que a plataforma estava a funcionar corretamente (Glass, 1997). O estudo piloto foi realizado em 8 militares, pequenas alterações foram adicionadas ao *survey* depois de realizado o estudo piloto.

Foi solicitada autorização ao Estado-Maior do Exército (EME), para a divulgação do questionário referente ao estudo em causa. Após ter sido concedida a autorização para a divulgação do estudo (Anexo C. Pedido de autorização Estado-Maior do Exército), foi enviado o convite de participação a todos os militares do EP via email institucional (Anexo D. Divulgação do questionário por parte). Os dados foram recolhidos entre de maio e julho de 2019. Foi garantido o anonimato da identificação dos participantes, bem como a confidencialidade de todas as respostas. O termo de consentimento livre e esclarecido eletrónico (Stevens, 2013) foi apresentado no primeiro momento (Anexo B. Página de Apresentação do Estudo Online), e só após a aceitação do mesmo, é que se prosseguiram com as questões do estudo propriamente dito. Na apresentação do estudo foram fornecidos os contactos do responsável do estudo de modo a que os participantes tivessem a possibilidade de esclarecer qualquer tipo de dúvida. A duração média de participação no estudo foi de 6 minutos e 48 segundos.

2.3. Análise de Dados

A análise de dados iniciou-se pelo desenvolvimento de estatísticas descritivas, tendo-se seguido a realização das análises para a avaliação da qualidade dos instrumentos de medida (i.e.,

instrumentos psicométricos) com a respetiva avaliação das suas evidências de validade (American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education, 2014). Por último, deram-se as análises de estatística inferencial para amostras independentes e emparelhadas (dependendo do tipo de comparações para as dimensões do EB), sendo esses testes paramétricos ou não-paramétricos, dependendo do cumprimento ou não de todos os pressupostos inerentes (Marôco, 2018).

A análise estatística realizada neste estudo, recorreu toda ela, à linguagem de programação estatística, *R* (R Core Team, 2019) utilizando para isso o *RStudio* (RStudio Team, 2019) que consiste num software livre de ambiente de desenvolvimento integrado. As análises de estatística descritiva utilizou-se o pacote *skimr* (McNamara, Arino de la Rubia, Zhu, Ellis, & Quinn, 2018), tendo o coeficiente de variação (CV) sido calculado com o pacote *sjstats* (Lüdecke, 2019), o erro-padrão da média (SEM) foi estimado com recurso ao pacote *plotrix* (Lemon, 2006), e a moda foi obtida através do pacote *DescTools* (Signorell et al., 2019).

A sensibilidade psicométrica dos itens do instrumento em estudo para os dois momentos a que se referia foram estudados com base nas suas propriedades distribucionais. Para valores de assimetria (sk) < 3 e achatamento (ku) < 7 não se consideraram como sendo indicativos de violações severas à normalidade univariada (Finney & DiStefano, 2013).

Para as análises fatoriais confirmatórias (AFCs; Marôco, 2014) recorreu-se ao pacote *lavaan* (Rosseel, 2012) nas quais se utilizou o estimador *weighted least squares with mean- and variance-adjusted* (WLSMV; Muthén, 1983). Dada a natureza ordinal dos itens, e não necessidade de normalidade multivariada, este foi o estimador escolhido. A análise fatorial confirmatória é útil para se verificar se a estrutura original do instrumento se ajusta de forma aceitável aos dados obtidos com outras amostras (Marôco, 2014). Para avaliar a qualidade do ajustamento global destes modelos, utilizaram-se os seguintes índices: χ^2/gf (rácio do qui-quadrado pelos graus de liberdade), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), TLI (Tucker Lewis Index), CFI (Comparative Fit Index), e, NFI (Normed Fit Index). Para valores de TLI, CFI e NFI superiores a .95, e valores de RMSEA e SRMR inferiores .08 considerou-se a qualidade do ajustamento global como boa (Byrne, 2010; Hu & Bentler, 1999). Para valores de χ^2/gf menores do que 5 considerou a qualidade do ajustamento global como sendo aceitável (Marôco, 2014). Potenciais modificações ao instrumento foram adicionadas através da análise dos índices de modificação (> 11 ; $p < .001$) juntamente com considerações teóricas.

Para as avaliação das evidências de validade convergente usaram-se os valores da variância extraída média (VEM) de cada um dos fatores tal como recomendado por Marôco (2014). Sendo

que admite-se existir evidências de validade convergente aceitáveis para $VEM \geq .5$ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014).

Para analisar as evidências de fiabilidade recorreu-se ao ω que consiste num estimador de consistência interna (T. D. Jorgensen, Pornprasertmanit, Schoemann, & Rosseel, 2019; McDonald, 1999) tendo-se usado o pacote *semTools* (T. D. Jorgensen et al., 2019) e o pacote *userfriendlyscience* (Peters, 2018) para o cálculo dos mesmos. Tanto para os fatores de primeira-ordem como de segunda-ordem. No caso das estimativas de consistência interna de segunda-ordem, calcularam-se três alternativas: a proporção do fator de segunda-ordem que explica a variância dos fatores de primeira-ordem (ω_{L2}), a proporção do fator de segunda-ordem que explica o *score* total (ω_{L1}), e a proporção de variância observada explicada pelo fator de segunda-ordem após o controlo da singularidade do fator de primeira-ordem ($\omega_{\text{partial } L1}$). Quanto mais elevado o valor de ω melhor a fiabilidade em termos de consistência interna, sendo que valores de $\geq .70$ são normalmente recomendados como sendo indicativos de consistência interna aceitável (Nunnally & Bernstein, 1994).

Para a comparação de médias das diferentes dimensões do EB usaram-se preferencialmente os testes paramétricos para duas amostras independentes ou para duas amostras emparelhadas (Marôco, 2018).

Por fim, decidiu-se não contabilizar para as comparações as respostas dadas por candidatos ao EP visto não terem expressão para o estudo em causa.

III. Resultados

3.1. Modelos de medida: Evidências de Validade baseadas na Estrutura Interna

Com base naquele que é considerado a principal referência no que às evidências de validade dos instrumentos psicométricos diz respeito, *Standards for Educational and Psychological Testing* (American Educational Research Association et al., 2014), avaliaram-se evidências de validade baseadas para o instrumento de EB nas duas possibilidades (i.e., atração e retenção). Neste documento a validade é visto como um conceito unidimensional, mas que pode ser analisado quanto a cinco diferentes tipos de fontes de evidências de validade (Sireci & Padilla, 2014). Sendo elas, evidências de validade baseadas: na estrutura interna, no conteúdo, baseadas nas consequências dos testes, nas relações com outras variáveis, e no processo de resposta. No presente estudo apenas serão avaliadas as evidências de validade baseadas na estrutura interna. Esta fonte de evidências de validade divide-se por sua vez em três tipos: invariância da medida, fiabilidade e dimensionalidade (Rios & Wells, 2014). Destes três apenas a invariância da medida não será testada, uma vez que não é expectável que o instrumento funcione de forma diferente nos diferentes grupos que serão comparados. A fiabilidade por sua vez atenta sobre a precisão das medidas. Enquanto que a dimensionalidade incide sobre a estrutura de instrumento face aos itens e dimensões esperados com base na estrutura original do mesmo.


3.1.1. EB atração

3.1.1.1. Dimensionalidade

Em termos de sensibilidade psicométrica todos os itens tiveram respostas em todos os pontos possíveis, ou seja, a máxima amplitude possível (i.e., 4), pois todos eles tiveram como resposta mínima o ponto mais baixo da escala (mínimo = 1) e como resposta máxima o maior ponto possível (máximo = 5). No que diz respeito aos valores de sk e ku nenhum dos itens apresentou violações severas à normalidade univariada (Finney & DiStefano, 2013) logo todos os itens apresentaram $|sk| < 3$ e $|ku| < 7$. O item com a média mais baixa foi o item 17 ($M_{item\ 17} = 3.32$) “Pretender trabalhar numa organização que possa ser um trampolim para futuros empregos.”, e o item com a média mais elevada foi o item 21 ($M_{item\ 21} = 4.46$) “Considerar importante trabalhar numa organização que contribui para o bem da sociedade.”.

Tabela 3.1 - *EB atração: Estatísticas descritivas dos itens*

Item	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>Mdn</i>	<i>Max</i>	Histograma	<i>Mode</i>	<i>SEM</i>	<i>CV</i>	<i>sk</i>	<i>ku</i>
Item 1	3.37	1.26	1	4	5		4.00	0.07	0.37	-0.48	-0.73
Item 2	3.74	1.21	1	4	5		4.00	0.06	0.32	-0.86	-0.18
Item 3	3.56	1.25	1	4	5		4.00	0.06	0.35	-0.54	-0.75
Item 4	4.04	1.13	1	4	5		5.00	0.06	0.28	-1.30	1.03
Item 5	3.67	1.22	1	4	5		4.00	0.06	0.33	-0.78	-0.26
Item 6	3.34	1.22	1	3	5		4.00	0.06	0.37	-0.45	-0.64
Item 7	3.99	1.08	1	4	5		5.00	0.06	0.27	-1.18	1.02
Item 8	4.40	0.91	1	5	5		5.00	0.05	0.21	-2.01	4.36
Item 9	4.21	0.97	1	4	5		5.00	0.05	0.23	-1.61	2.79
Item 10	3.74	1.16	1	4	5		4.00	0.06	0.31	-0.80	-0.05
Item 11	4.04	1.07	1	4	5		4.00	0.06	0.27	-1.35	1.47
Item 12	4.31	0.95	1	5	5		5.00	0.05	0.22	-1.72	2.98
Item 13	4.12	1.01	1	4	5		5.00	0.05	0.25	-1.44	2.02
Item 14	3.85	1.17	1	4	5		5.00	0.06	0.30	-0.96	0.21
Item 15	3.87	1.12	1	4	5		4.00	0.06	0.29	-0.99	0.36
Item 16	3.98	1.13	1	4	5		5.00	0.06	0.28	-1.14	0.61
Item 17	3.32	1.25	1	3	5		3.00	0.06	0.38	-0.33	-0.81
Item 18	4.37	0.90	1	5	5		5.00	0.05	0.21	-1.83	3.77
Item 19	4.18	0.93	1	4	5		4.00	0.05	0.22	-1.66	3.26
Item 20	4.27	0.92	1	4	5		5.00	0.05	0.21	-1.68	3.22
Item 21	4.46	0.83	1	5	5		5.00	0.04	0.19	-2.06	5.13
Item 22	4.08	1.02	1	4	5		4.00	0.05	0.25	-1.37	1.73
Item 23	4.09	0.98	1	4	5		4.00	0.05	0.24	-1.33	1.80
Item 24	4.25	0.94	1	4	5		5.00	0.05	0.22	-1.68	3.10

Item 25	4.18	1.00	1	4	5		5.00	0.05	0.24	-1.52	2.29
Nota. N = 377											

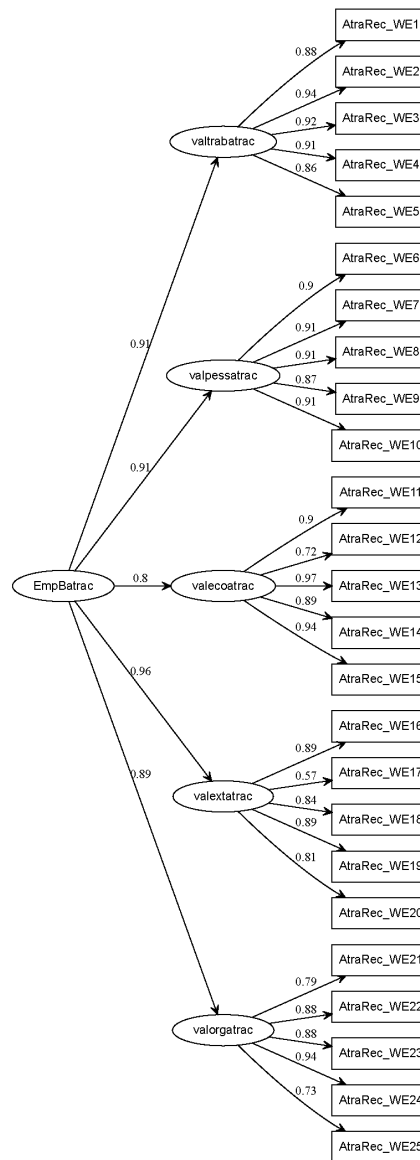
A estrutura fatorial de segunda-ordem obteve uma qualidade de ajustamento sofrível (Figura 3.1 - Diagrama do EB atração

).

$\chi^2(270) = 2488.287, p < .001, n = 377; \chi^2/gl = 9.216; CFI = .984; TLI = .982; NFI = .982; SRMR = .094; RMSEA = .148; P(\text{rmsea} \leq .05) < .001, IC\ 90\% [.143; .153]$. Através da análise dos índices de modificação adicionaram-se três correlações entre os resíduos de pares de itens em que cada um desses itens dentro de cada um dos pares pertencem ao mesmo fator. Foram eles: os itens 14 e 15 ($r_{item\ 14 * item\ 15} = .867; p < .001$), os itens 8 e 9 ($r_{item\ 8 * item\ 9} = .794; p < .001$); e os itens 21 e 25 ($r_{item\ 21 * item\ 25} = .578; p < .001$). Estas três modificações pareceram razoáveis face, já que todos os itens dentro de cada par pertencem ao mesmo fator (Kline, 2016). Assim, obteve-se um modelo modificado com uma qualidade do ajustamento global aos dados que foi aceitável (Figura 3.1 - Diagrama do EB atração

$\chi^2(267) = 1,522.339, p < .001, n = 377; \chi^2/gl = 5.702; CFI = .991; TLI = .989; NFI = .989; SRMR = .075; RMSEA = .112; P(\text{rmsea} \leq .05) < .001, IC\ 90\% [.106; .117]$. Os valores do CFI, TLI e NFI foram superiores a .95, enquanto que o valor do SRMR foi inferior a .08, porém o valor do RMSEA foi superior a .08 e o rácio de χ^2/gl foi próximo de 5. O item 17 ($\lambda_{item\ 17} = .57$) apresentou a carga fatorial mais baixa e o peso estrutural mais baixo foram o das dimensões do trabalho (trab), da dimensão económica (eco), e da dimensão organizacional (org) ($\gamma_{trab} = .91; \gamma_{eco} = .91; \gamma_{org} = .91$).

Figura 3.1 - Diagrama do EB atração



Cargas fatoriais e correlações entre resíduos são apresentadas. $\chi^2(267) = 1,522.339$, $p < .001$, $n = 377$; $\chi^2/gl = 5.702$; $CFI = .991$; $TLI = .989$; $NFI = .989$; $SRMR = .075$; $RMSEA = .112$; $P(rmsea \leq .05) < .001$, IC 90% [.106; .117]. Todas as trajetórias apresentadas foram estatisticamente significativas, tanto para as cargas fatoriais e pesos estruturais, bem como para as correlações entre os resíduos ($p < .001$).

Quanto às evidências validade convergente para a estrutura interna, os valores indicam que globalmente existe boa evidência ($VEM_{trab} = .82$; $VEM_{pess} = .72$; $VEM_{eco} = .60$; $VEM_{ext} = .66$; $VEM_{org} = .68$).

3.1.1.2. Fiabilidade dos scores: Consistência Interna

Quanto à consistência interna para os fatores de primeira-ordem a mesma foi boa ($\omega_{trab} = .94$; $\omega_{pess} = .92$; $\omega_{eco} = .88$; $\omega_{ext} = .89$; $\omega_{org} = .93$) todos foram superiores a .7. Já para a variável latente de segunda-ordem os valores de consistência interna foram todos eles muito bons ($\omega_{L1} = .95$; $\omega_{partial L1} = .97$; $\omega_{L2} = .97$).










3.1.2. EB retenção

3.1.2.1. Dimensionalidade

Quanto aos itens e às suas propriedades distribucionais, todos os itens apresentaram a máxima amplitude possível (i.e., 4), pois todos eles tiveram como resposta mínima o ponto mais baixo da escala (mínimo = 1) e como resposta máxima o maior ponto possível (máximo = 5). Em termos de violações severas à normalidade univariada, nenhum dos itens apresentou violações, em suma, todos eles apresentaram valores de $|sk| < 3$ e $|ku| < 7$ (Finney & DiStefano, 2013). O item com a média mais baixa foi o item 15 ($M_{item 15} = 3.05$) “A rapidez com que os colaboradores são promovidos” e o item com a média mais elevada foi o item 7 ($M_{item 7} = 4.06$) “Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho.”

Tabela 3.2 - EB retenção: Estatísticas descritivas dos itens

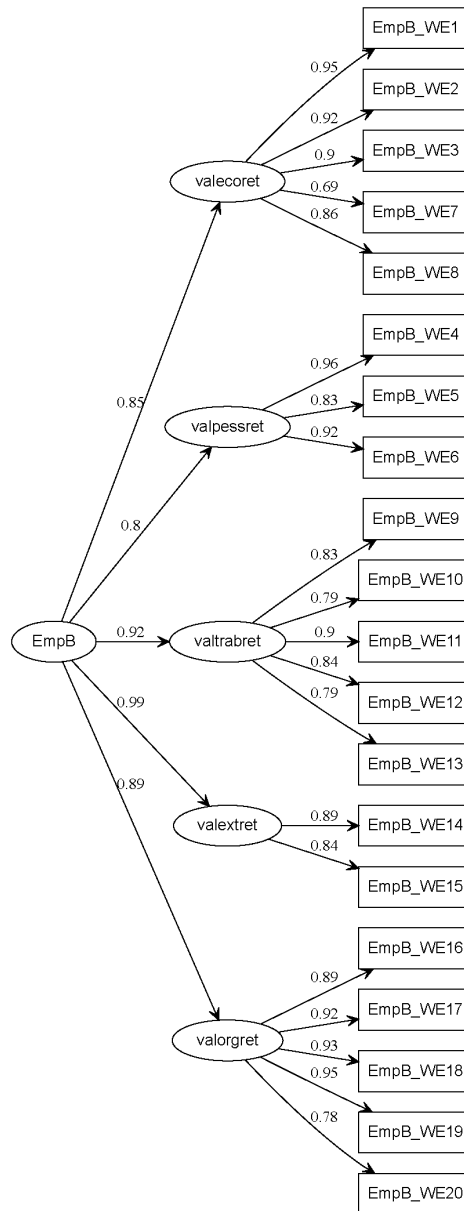
Item	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>Mdn</i>	<i>Max</i>	Histograma	<i>Mode</i>	<i>SEM</i>	<i>CV</i>	<i>sk</i>	<i>ku</i>
Item 1	3.53	1.10	1	4	5		4.00	0.06	0.31	-0.64	-0.02
Item 2	3.44	1.10	1	3	5		3.00	0.06	0.32	-0.49	-0.19
Item 3	3.41	1.19	1	4	5		4.00	0.07	0.35	-0.50	-0.49
Item 4	3.36	1.21	1	4	5		4.00	0.07	0.36	-0.44	-0.67
Item 5	3.19	1.19	1	3	5		3.00	0.07	0.37	-0.32	-0.68
Item 6	3.49	1.15	1	4	5		4.00	0.06	0.33	-0.56	-0.40
Item 7	4.06	1.00	1	4	5		4.00	0.06	0.25	-1.35	1.78
Item 8	3.11	1.33	1	3	5		3.00	0.07	0.43	-0.22	-1.04
Item 9	3.42	1.23	1	4	5		4.00	0.07	0.36	-0.56	-0.57
Item 10	3.73	1.00	1	4	5		4.00	0.06	0.27	-1.12	1.20
Item 11	3.85	1.12	1	4	5		4.00	0.06	0.29	-1.11	0.69

Item 12	3.90	1.16	1	4	5		4.00	0.06	0.30	-1.20	0.77
Item 13	3.91	1.13	1	4	5		4.00	0.06	0.29	-1.22	0.97
Item 14	3.85	1.19	1	4	5		4.00	0.07	0.31	-1.03	0.30
Item 15	3.05	1.28	1	3	5		3.00	0.07	0.42	-0.14	-0.94
Item 16	3.38	1.28	1	4	5		4.00	0.07	0.38	-0.51	-0.76
Item 17	3.56	1.21	1	4	5		4.00	0.07	0.34	-0.74	-0.29
Item 18	3.82	1.31	1	4	5		5.00	0.07	0.34	-0.99	-0.12
Item 19	3.70	1.31	1	4	5		5.00	0.07	0.35	-0.75	-0.52
Item 20	3.96	1.02	1	4	5		4.00	0.06	0.26	-1.16	1.27
<i>Nota.</i> $N = 324$											

O modelo com uma variável latente de segunda-ordem apresentou um qualidade de ajustamento global aceitável ($\chi^2(165) = 969.311, p < .001, n = 324; \chi^2/gl = 5.875; CFI = .991; TLI = .990; NFI = .990; SRMR = .082; RMSEA = .123; P(rmsea \leq .05) < .001, IC 90\% [.115; .130]$). Depois de se avaliarem os índices de modificação, decidiu-se (tal como sugerido pelo software) adicionar uma correlação entre os resíduos dos itens 12 e 13 ($r_{item\ 12 * item\ 13} = .66; p < .001$). Tal modificação pareceu fazer sentido uma vez que ambos itens pertencem ao mesmo fator, tal como referido por Kline (2016). O modelo modificado melhorou a sua qualidade do ajustamento global (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.** Figura 3.1 - Diagrama do EB atração

$\chi^2(164) = 863.420, p < .001, n = 324; \chi^2/gl = 5.260; CFI = .992; TLI = .991; NFI = .991; SRMR = .078; RMSEA = .115; P(rmsea \leq .05) < .001, IC 90\% [.107; .123]$). Os valores de SRMR foram bons (abaixo de .08), tal como os valores de CFI, TLI e NFI que também foram bons (acima de .95), contudo os valores de RMSEA não foram bons (acima de .08), e o rácio de χ^2/gl foi próximo do aceitável (próximo de 5). A carga fatorial mais baixa foi a do item 7 ($\lambda_{item\ 7} = .69$) e o peso estrutural mais baixo foi o da dimensão pessoal ($\gamma_{pess} = .80$).

Figura 3.2 - Diagrama: *EB retenção*



As cargas fatoriais (λ) e pesos estruturais (γ) do modelo são apresentadas. $\chi^2(164) = 863.420$, $p < .001$, $n = 324$; $\chi^2/gl = 5.260$; $CFI = .992$; $TLI = .991$; $NFI = .991$; $SRMR = .078$; $RMSEA = .115$; $P(rmsea \leq .05) < .001$, IC 90% [.107; .123].

Quanto às evidências de validade convergente da estrutura interna, os valores obtidos foram bons ($VEM_{eco} = .75$; $VEM_{pess} = .82$; $VEM_{trab} = .69$; $VEM_{ext} = .75$; $VEM_{org} = .80$).

3.1.2.2. Fiabilidade dos scores: Consistência Interna

A consistência interna foi boa tanto em termos dos fatores de primeira-ordem ($\omega_{eco} = .89$; $\omega_{pess} = .92$; $\omega_{trab} = .91$; $\omega_{ext} = .86$; $\omega_{org} = .94$) bem como para o fator de segunda-ordem ($\omega_{LI} = .92$; $\omega_{partial LI} = .98$; $\omega_{L2} = .95$).

Uma vez avaliadas as qualidades psicométricas das duas versões do instrumento utilizado, percebe-se que os mesmos apresentam boas evidências de validade quanto à estrutura interna. Assim, utilizar-se-ão as médias das respetivas dimensões para as comparações entre a perceção do valor da marca do empregador no momento da atração e do valor da marca do empregador no momento em que os sujeitos já se encontram no EP.

3.2. Comparações

Na tabela abaixo (Tabela) apresentam-se as médias das diferentes dimensões do EB e a média global do EB para os dois momentos.

Tabela 3.3 - Estatísticas descritivas do EB e das suas dimensões

Dimensão	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>Mdn</i>	<i>Max</i>	Histograma	<i>SEM</i>	<i>CV</i>	<i>sk</i>	<i>ku</i>
EB atração	3.98	0.78	1	4.08	5		0.04	0.20	-1.29	2.33
EB retenção	3.55	0.91	1	3.73	5		0.05	0.25	-0.85	0.44
Eco atração	4.04	0.87	1	4.20	5		0.04	0.21	-1.30	2.01
Eco retenção	3.52	0.92	1	3.60	5		0.05	0.26	-0.59	0.15
Ext atração	4.02	0.81	1	4.00	5		0.04	0.20	-1.39	2.80
Ext retenção	3.45	1.13	1	3.50	5		0.06	0.33	-0.60	-0.29
Org atração	4.21	0.79	1	4.20	5		0.04	0.19	-1.64	3.68
Org retenção	3.68	1.08	1	4.00	5		0.06	0.29	-0.86	-0.01
Pess atração	3.94	0.90	1	4.00	5		0.05	0.23	-1.14	1.50
Pess retenção	3.35	1.09	1	3.33	5		0.06	0.33	-0.47	-0.44
Trab atração	3.68	1.07	1	4.00	5		0.05	0.29	-0.81	-0.01
Trab retenção	3.76	0.96	1	4.00	5		0.05	0.25	-1.23	1.33

Apresentam-se seguidamente as comparações entre os dois momentos, quer para o EB global, quer para cada uma das cinco dimensões que o compõem. Para tal utilizar-se-ão testes para comparações de amostras emparelhadas (medições repetidas). Em que se privilegiarão os testes

paramétricos (teste *t* de *Student* para duas amostras emparelhadas) dado que nenhuma das dimensões globais ou específicas apresenta valores de assimetria e achatamento que sugiram violações severas da normalidade univariada (Finney & DiStefano, 2013; Marôco, 2018). Sendo este o único pressuposto do teste de *t* para duas amostras emparelhadas, proceder-se-á às devidas comparações.

Tabela 3.4 - *Comparações do EB e respetivas dimensões*

Dimensão	<i>M</i> _{atração}	<i>M</i> _{retenção}	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
EB	3.98	3.55	9.347	323	< .001	.429
Económicos	4.04	3.52	11.400	324	< .001	.632
Externos	4.02	3.45	9.802	323	< .001	.586
Organizacionais	4.21	3.68	9.998	323	< .001	.555
Pessoais	3.94	3.35	8.789	325	< .001	.585
Trabalho	3.68	3.76	-1.427	323	.155	.079

Quanto aos valores de trabalho não há diferenças estatisticamente significativas entre a perceção de valores de trabalho na atração e na retenção, sendo de sublinhar que esta é a única dimensão em que não há diferenças significativas entre as perceções dos indivíduos entre os dois momentos. Assim, os valores económicos, externos, organizacionais e pessoais apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os momentos, e naturalmente o mesmo se verifica no EB de forma global. É de notar que as diferenças são sempre em prejuízo do momento em que o indivíduo já se encontra na organização. Ou seja, no momento da atração a perceção de EB (e das dimensões dos valores económicos, externos, organizacionais e pessoais) era mais positiva do que a perceção destes quando já se encontram na organização. Entre elas aquela que mostrou a maior defasamento foi a dimensão dos valores económicos, pois apresentou a dimensão do efeito mais elevada (i.e., $d = .632$).

IV. Discussão dos resultados

A presente dissertação visou verificar qual a percepção do valor do *Employer Branding* da marca de empregador EP, em dois momentos distintos. Num primeiro momento, quanto ao recrutamento (“O que o fez concorrer ao Exército Português”) e numa segunda conjectura, relacionado com a retenção nas fileiras da Instituição Militar (“Sinto que o Exército Português me proporciona.”). Para tal, foram testadas várias hipóteses de modo a verificar quais poderão ser as diferenças mais significativas nos dois momentos. No presente estudo, foram usados instrumentos psicométricos que visaram avaliar através da comparação as diferenças existentes no EB global no momento da atração e da retenção, bem como as diferenças existentes no momento da atração e da retenção nas diferentes dimensões do EB, a saber: a dimensão económica, a dimensão dos valores pessoais, dos valores de trabalho, dos valores externos e por fim dos valores organizacionais. Assim, o estudo efetuado assenta num método quantitativo com recurso a um questionário estruturado devidamente desenvolvido para o efeito, tendo por base escalas amplamente utilizadas na investigação sobre a percepção do *Employer Branding*, e devidamente adaptadas ao contexto do EP.

Assim, relativamente às hipóteses colocadas, verificamos que a H1 é suportada pois, o valor global do *Employer Branding*, difere entre o momento da atração ($M = 3.98$) e o momento da retenção ($M = 3.55$). Assim é notório que a percepção do valor da marca de empregador do EP baixa entre o momento em que os indivíduos se candidataram à Instituição e o momento em que já se encontram integrados no EP (i.e., $d = .429$). Poderemos dizer que existe uma diferença entre as expectativas e a realidade. O que nos leva a dizer que com uma percepção de EB mais baixa no momento da retenção faz com ocorra perda de capital humano, levando a que os militares rescindam os seus contratos ou então não renovem o seu vínculo à Instituição Militar. Tal como mencionado por alguns autores (Badawy, 1988; Sherman, 1986; Wasmuth & Davis, 1983), as organizações devem prestar cada vez mais atenção à questão da retenção, devendo encarar esta premissa como um problema para o presente e não para o futuro. Para tal, trabalhar a sua marca de empregador irá ajudar a conseguir reter os seus ativos.

Relativamente à hipótese H1.1, verificamos que a percepção dos valores económicos é mais elevada no momento da atração, sendo que depois baixa no momento da retenção, tendo diferenças estatisticamente significativas, ou seja, ocorre um diferencial de $d = 0.632$, sendo mesmo a que mostrou maior desfasamento entre todas as dimensões. Esta diferença poderá estar relacionada com o salário global auferido mensalmente (Rego et al., 2015), bem como com o pacote global de benefícios que tem vindo a baixar. Assim, diversos autores defendem que a vertente económica tem um grande impacto na retenção dos colaboradores (Herrera, 2001; Rynes, Gerhart, & Minette,

2004; Wood & Picarelli, 2004). Aliás, segundo um estudo da Randstad “employer brand research 2018” (Randstad, 2018), a insuficiência salarial é o principal motivo para que os colaboradores abandonem uma empresa. Corrobora isto mesmo, os dados da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (2019), onde está plasmado que as baixas remunerações são um dos fatores da falta de retenção dos militares nas fileiras.

Relativamente à hipótese H1.2, verificamos que a perceção dos valores pessoais, mais uma vez, é mais elevada no momento da atração, sendo que depois baixa no momento da retenção. A diferença existente é estatisticamente significativa $d = 0.585$. Esta diferença poderá estar relacionada com o pouco equilíbrio existente entre a vida militar e a vida familiar, bem como, com alguma falta de flexibilidade do horário de trabalho. Vários autores (Burke, 2009; Cappelli, 1999; Mayo, 2001) afirmam que a falta de equilíbrio entre as vidas profissionais e pessoais poderão fazer toda a diferença na permanência de um indivíduo na organização onde está inserido.

Relativamente à hipótese H1.3, verificamos que a perceção dos valores de trabalho, é mais baixa no momento da atração, que no momento da retenção. Entre as hipóteses testadas, esta é a única que apresenta esta disposição. A sua diferença cifra-se em $d = 0.079$, não sendo estatisticamente significativo. Este resultado poderá dever-se ao facto de os militares sentirem que desempenham funções para as quais se prepararam e treinaram, e pelo facto de sentirem que usam capacidade e competências importantes no desempenho das suas funções. Segundo dados da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (2019), este é um dos motivos que menos leva a saída de militares, pelo facto de sentirem que desempenham funções para as quais se prepararam.

Quanto à hipótese H1.4, verificamos que a perceção dos valores externos, mais uma vez, é mais elevada no momento da atração, e mais diminuta no momento da retenção. A diferença existente é estatisticamente significativa $d = 0.586$. Esta diferença poderá estar relacionada alguma falta progressão na carreira, bem como, pelo facto de não sentirem que o facto de trabalhar na Instituição Militar lhes possa servir como trampolim para uma profissão futura. De acordo com a literatura (Chiavenato, 2014; Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016; Dessler, 2017; Mayo, 2001) a progressão de carreira é uma prática bastante importante e a ter em conta quando se aborda a temática da retenção. Um estudo da Randstad “employer brand research 2018” (Randstad, 2018), demonstra que este é um dos fatores que leva os colaboradores a abandonarem as suas organizações. Um estudo do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (2016) demonstra que o facto de muitas vezes os militares não sentirem que o função que desempenha lhes possa servir como uma rampa de lançamento para um futuro emprego, leva-os a abdicar desta profissão.

Por fim, sobre a hipótese H1.5, apuramos que a percepção dos valores organizacionais, mais uma vez, é superior no momento da atração, e mais reduzida no momento da retenção. A diferença existente é estatisticamente significativa e cifra-se em $d = 0.555$. Esta diferença poderá estar relacionada o sentimento de alguma falta de justiça na tomada das decisões, tal como, pelo facto de por vezes os militares não se sentirem como membros pertencentes à Instituição Militar. Segundo, Kanungo (1982) quanto mais envolvidos e identificados os colaboradores estiverem com a organização e com o desempenho das suas funções, maior será a sua probabilidade de permanência na organização. Criando-se assim confiança e compromisso na organização (Blau & Boal, 1989; Bluedorn, 1982; Chiavenato, 2014).

4.1. Implicações da investigação

A temática e as questões que estiverem presentes neste estudo visam, fundamentalmente, compreender até que ponto uma percepção de um forte *Employer Branding* do EP poderá influenciar a atração e a retenção dos indivíduos. Assim, o EB global foi testado no momento da atração, bem como no momento da retenção. Para além disso, o EB nestes dois momentos distintos foi testado nas suas diferentes dimensões (cinco), tendo sido comparadas entre si, de modo a perceber quais as diferenças existentes. É um estudo que visa acrescentar mais contributos para uma temática que merece a maior atenção e prioridade por parte do Ministério da Defesa Nacional, e neste caso específico, do EP. Este estudo poderá e deverá ser aproveitado pelo EP para que possam compreender de um modo mais assertivo quais as principais preocupações dos militares que integram as fileiras. Serve ainda para demonstrar que existe um desajustamento na percepção do EB do Exército Português entre o momento da entrada na Instituição (atração) e o momento em que efetivamente fazem parte da mesma. Assim, devem ser feitos esforços para mitigar estas diferenças, tentando mesmo invertê-las, aumentando os valores das dimensões no momento da retenção, não quebrando assim as expectativas dos militares.

4.2. Obstáculos e limitações

Considera-se que a amostra existente é viável e consistente para o desenvolvimento deste trabalho. Não obstante ser uma amostra (não probabilística) por conveniência, sublinha-se que a mesma corresponde a 3.4% da população total de militares do EP. De qualquer das formas, é desejável que no futuro a taxa de resposta seja mais elevada, e de preferência que seja representativa para que se possa aferir com mais certeza e precisão os resultados obtidos. Verificamos também que as categorias mais baixas praças tiveram uma menor taxa de participação no estudo. Sendo um estudo de cariz transversal não se podem retirar conclusões longitudinais, de

causalidade e de estabilidade dos efeitos observados, algo que poderá ser feito em estudos futuros. Neste estudo pretendeu-se perceber qual a percepção dos indivíduos sobre o *Employer Branding* do Exército Português no momento da atração e da retenção, sendo que a temática abordada captura as percepções num momento único (Levin, 2006).

Constatou-se também que foi analisada a percepção individual de cada militar. Compreende-se assim, que existe um caminho a percorrer pelas esferas militares e que as mesmas se devem conseguir adaptar às preferências das novas gerações (que estão no mercado de trabalho), sem desvirtuarem a sua essência. O caminho será longo e sinuoso, mas como sempre tem acontecido, os constrangimentos serão briosamente ultrapassados, existindo uma enorme margem para melhorar.

4.3. Sugestões de aprofundamento da temática

O dínamo deste trabalho foi compreender qual a percepção dos indivíduos sobre o *Employer Branding* do EP no momento da atração e da retenção, sendo que o desenvolvimento desta temática pode e deve ter continuidade, numa ótica de aprofundamento e melhoria continua por parte do Ministério da Defesa Nacional, das Forças Armadas e do EP. Como é sabido, os tempos são de mudança e exigem adaptações por parte da Instituição militar. Porém, estas adaptações nunca poderão colocar em causa os seus princípios e valores, nem o seu equilíbrio. Assim sugerimos que a temática seja constantemente monitorizada e auscultada, para que se possam fazer ajustes pontuais e assim fazer corresponder as expectativas com a realidade, mitigando essencialmente os problemas de retenção dos militares.

V. Conclusões

Através deste estudo é nos possível verificar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a perceção global do *Employer Branding* do Exército Português no momento da atração e da retenção, sendo o seu valor mais elevado no momento da atração. Isto leva-nos a dizer que os militares tem uma imagem com mais valor da marca do empregador EP no momento da atração, que efetivamente no momento da retenção. Constatamos também que nas diferentes dimensões do EB a grande maioria delas tem diferenças estatisticamente significativas entre o momento da atração e da retenção, sendo mais baixo no momento da retenção. Algo que nos permite afirmar que existe um desfazamento entre a perceção dos indivíduos no momento da entrada no EP e com o que efetivamente é constatado quando integram as fileiras. Podemos dizer que as expectativas no momento da atração não são verificadas aquando do momento da retenção. Somente a dimensão dos valores de trabalho aumenta no momento da retenção relativamente ao momento da atração.

Assim, poderemos dizer que importa ao EP conseguir corresponder às expectativas dos seus recursos humanos em ambos os momentos, pois só assim conseguirá aumentar os seus índices de recrutamento, bem como as suas taxas de retenção. Idealmente deverá conseguir igualar os valores percecionados da marca do empregador do EP nos dois momentos, atração e retenção, ou até mesmo ter valores mais elevados no momento da retenção, de modo a combater a escassez de recursos humanos. Como tal, importa continuar a promover a marca do empregador do EP quer ao nível interno, bem como a nível externo, tendo em atenção as particularidades das gerações atuais, dado que são o seu universo de potenciais indivíduos recrutavei, e em simultâneo, saber motivar e ir de encontro às expectativas e preferências dos militares que atualmente integram as fileiras.

VI. Bibliografia

- Aberdeen Group. (2008). *Talent acquisition strategies: Employer branding and quality of hire take center stage*. Retrieved from www.aberdeen.com
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219–237. <https://doi.org/10.1023/A:1011157116322>
- Albinger, S. H., & Freeman, S. J. (2000). Corporate and attractiveness performance as an employer seeking to different populations job focus. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>
- Allen, D. G., van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment Communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143–171. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2002.7516680>
- Almeida, P. d. (2001, November). O recrutamento excepcional no contexto do novo modelo do serviço militar: Implicações e desafios. *Boletim Do IAEM*, 54, 67–111.
- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177–1189. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.139>
- Alniacık, E., Alniacık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (2014). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington, DC, USA: American Psychological Association.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). <https://doi.org/10.1177/030913258901300105>

- Backhaus, K. B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115–136. <https://doi.org/10.1177/0021943603259585>
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>
- Backhaus, K. B., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Badawy, M. K. (1988). What we've learned: Managing human resources. *Research-Technology Management*, 31(5), 19–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.1988.11670544>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=LiA5DQAAQBAJ>
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845–856. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.845>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Barton, C., Fromm, J., & Egan, C. (2012). *The millennial consumer: Debunking stereotypes*. <https://doi.org/10.1186/gb-2010-11-9-r97>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 445–458. <https://doi.org/10.1007/BF02251780>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A Theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago, IL, USA: The University of Chicago Press.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York, NY, USA: Free Press.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, *15*(1), 115–127. <https://doi.org/10.1177/014920638901500110>
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, *35*(2), 135–153. <https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, *20*(4), 525–543. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9003-4>
- Braddy, P. W., Meade, A. W., Michael, J. J., & Fleenor, J. W. (2009). Internet recruiting: Effects of website content features on viewers' perceptions of organizational culture. *International Journal of Selection and Assessment*, *17*(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00448.x>
- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York, NY, USA: AMACOM/American Management Association.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, *64*(1), 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Burke, R. J. (2009). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care? *Journal of Business Ethics*, *84*(SUPPL. 2), 167–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9703-6>
- Burkitt, H., & Zealley, J. (2006). *Marketing excellence: Winning companies reveal the secrets of their success*. <https://doi.org/Article>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, *43*(6), 1076–1085. <https://doi.org/10.2307/1556336>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, *47*(2), 317–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *67*(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in*

- personnel and human resources management* (pp. 115–163). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: The role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 828–840. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.828>
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Retrieved from https://books.google.pt/books?id=GT_PwAEACAAJ
- Cardoso, A. I., Madeira, I., Marques, F. S., Vilhena, C. P., Baptista, L. V., Resende, J. M., ... Pereira, P. (2009). A profissionalização das Forças Armadas: um olhar sobre o seu pilar de sustentação – os militares do regime de voluntariado e de contrato. *Forum Sociológico*, *19*, 37–48. <https://doi.org/10.4000/sociologico.338>
- Carreiras, H. (2009). *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas: Resultados globais*. Retrieved from http://fa.cies.iscte.pt/content/news/inquerito_defesa_e_forcas_armadas_sintese_dos_resultados.pdf
- Centro de Psicologia Aplicada do Exército. (2016). *Análise sumária relativa às desistências na formação e retenção de efetivos*. Lisbon, Portugal: Exército Português.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, *3*, 44–57.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chauhan, V., & Mahajan, S. (2013). Employer branding and Employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, *6*(2), 6250. Retrieved from <http://www.publishingindia.com/ijhts/24/employer-branding-and-employee-loyalty-in-hotel-industry/267/1987/>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4th ed.). Barueri, SP, Brazil: Manole.
- Chiboiwa, M. W., Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, *4*(10), 2103–2109. Retrieved from http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380794942_Chiboiwa_et_al.pdf
- Clarke, K. F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employees--Becoming an

- employer of choice. *Employee Benefits Journal*, 26(1), 21–23.
<https://doi.org/10.1177/017084068800900203>
- Cober, R. T., Brown, D. J., Blumental, A. J., Doverspike, D., & Levy, P. E. (2000). The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, 29(4), 479–496. <https://doi.org/10.1177/009102600002900406>
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2–3), 158–169. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00239>
- Crawford, M. G. (2015). *Employee Engagement: Restoring Viability to a Corporate Cliché*. Retrieved from http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/1039
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349–369. <https://doi.org/10.1177/009102600703600405>
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8th ed.). Lisbon, Portugal: Editora RH.
- De Long, D. W., & Davenport, T. (2003). Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge. *Employment Relations Today*, 30(3), 51–63. <https://doi.org/10.1002/ert.10098>
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2006). *The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay*. Retrieved from Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration website: <https://ideas.repec.org/p/rug/rugwps/06-374.html>
- Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de Novembro. , Diário da República § (2000).
- Dell, D., & Ainspan, N. (2001). *Engaging employees through your brand*. Retrieved from <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=461¢erId=1>
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Boston, MA, USA: Pearson.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723–734. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.723>
- Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar. (2012). *Estudo das razões de saída do RV/RC na Forças Armadas*. Ministério da Defesa Nacional.

- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2019). *Militares RV/RC: Características e perceções*. Retrieved from <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=22b98c8a-a948-4a27-9053-9cb9bc8f43a7>
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109–115. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(86\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90051-9)
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=RCGkkgEACAAJ>
- Duggan, B., & Horton, D. (2004). Strategic recruitment and retention: Competitive advantage and return on investment. *Business Voice*, 1(6), 1–4.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Estanque, E. (2017, May 19). Juventude bloqueada? Velhas causas e novos desafios (II). *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2017/05/19/sociedade/opiniaop/juventude-bloqueada-velhas-causas-e-novos-desafios-ii-1772407>
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business and Society*, 50(3), 456–480. <https://doi.org/10.1177/0007650308323517>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Feldman, D. C., & Klaas, B. S. (2002). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. *Human Resource Management*, 41(2), 175–192. <https://doi.org/10.1002/hrm.10030>
- Ferreira, J. P. (2019, June 2). Exército precisa com urgência de mais quatro mil militares. *Jornal Económico*. Retrieved from <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/exercito-precisa-com-urgencia-de-mais-quatromil-militares-2-451767>
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 439–492). Charlotte, NC, USA: Information Age Publishing.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324>
- Freire, M. C. (2019, January 23). Exército tem apenas 60% das praças autorizadas. *Diário de Notícias*. Retrieved from <https://www.dn.pt/poder/exercito-tem-apenas-60-das-pracas-autorizadas-10476347.html>

- García-Izquierdo, A. L., Aguinis, H., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2010). Science-practice gap in e-recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(4), 432–438. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00525.x>
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- George, W. R., & Grönroos, C. (1989). Developing customer-conscious employees at every level: Internal marketing. In C. A. Congram & M. L. Friedman (Eds.), *Handbook of services marketing* (pp. 29–37). New York, NY, USA: AMACOM.
- Gilliver, S. (2009). Badenoch & Clark guide. *Employer Branding Essentials*, 4(3), 35–50.
- Glass, R. L. (1997). Pilot studies: What, why and how. *Journal of Systems and Software*, 36(1), 85–97. [https://doi.org/10.1016/0164-1212\(95\)00197-2](https://doi.org/10.1016/0164-1212(95)00197-2)
- Goldman Sachs. (2016). Millennials: Coming of age. Retrieved from <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684–699. <https://doi.org/10.1108/00483481111169634>
- Gorman, S. (2011). *The recruiting revolution: How technology is transforming talent acquisition*. Retrieved from <https://www.losrecursoshumanos.com/fotosrrhh/exec-dev-recruiting-revolution.pdf>
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Griepentrog, B. K., Harold, C. M., Holtz, B. C., Klimoski, R. J., & Marsh, S. M. (2012). Integrating social identity and the theory of lanned behavior: Predicting withdrawal from an organizational recruitment process. *Personnel Psychology*, 65(4), 723–753. <https://doi.org/10.1111/peps.12000>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed.). Retrieved from <http://www.pearsonhighered.com/educator/product/Multivariate-Data-Analysis/9780138132637.page>
- Herrera, F. (2001). Demystifying hiring and retention. *Employment Relations Today*, 28(2), 87–

95. <https://doi.org/10.1002/ert.1017>
- Herriot, P., & Rothwell, C. (1981). Organizational choice and decision theory: Effects of employers' literature and selection interview. *Journal of Occupational Psychology*, 54(1), 17–31. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1981.tb00041.x>
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Scale development in employer branding. In C. Baumgarth & D.-M. Boltz (Eds.), *Impulse für die markenpraxis und markenforschung* (pp. 65–86). https://doi.org/10.1007/978-3-658-00427-9_4
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (Eds.). (2001). *Social identity processes in organizational contexts*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=OOYzxJ5MhSoC>
- Hooper, L. M. (2007). The application of attachment theory and family systems theory to the phenomena of parentification. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 15(3), 217–223. <https://doi.org/10.1177/1066480707301290>
- Horton, S. (2006). Competencies in people resourcing. In S. Pilbeam & M. Corbridge (Eds.), *People resourcing: Contemporary HRM in practice* (3rd ed., pp. 61–88). Harlow, England: Prentice Hall.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59–79. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26494584&lang=pt-pt&site=eds-live>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). Estatísticas do emprego 2º trimestre de 2019. Retrieved October 28, 2019, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bo ui=353914823&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0067>
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- Jorgensen, B. (2005). Attract, retain and innovate: A workforce policy architecture adapted to

- modern conditions. *Foresight*, 7(5), 21–31. <https://doi.org/10.1108/14636680510622163>
- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., & Rosseel, Y. (2019). *semTools: Useful tools for structural equation modeling (R package version 0.5-1.933) [Computer software]*. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=semTools>
- Judson, K. M., Gorchels, L., & Aurand, T. W. (2006). Building a university brand from within: A comparison of coaches' perspectives of internal branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97–114. https://doi.org/10.1300/J050v16n01_05
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, 48(6), 20–26.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51–75. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,sso,uid&db=bth&AN=51265564&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29(3), 479–499. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670963>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY, USA: The Guilford Press.
- Koblenz, M. (2003). Ten best practices of companies that care. *Employment Relations Today*, 30(3), 1–7. <https://doi.org/10.1002/ert.10092>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lei Constitucional n.º 1/97, de 20 de setembro. , Diário da República § (1997).
- Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro. , 221 Diário da República § (1999).
- Lemon, J. (2006). Plotrix: a package in the red light district of R. *R-News*, 6(4), 8–12. Retrieved from https://www.r-project.org/doc/Rnews/Rnews_2006-4.pdf
- Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-Based Dentistry*, 7(1), 24–25. <https://doi.org/10.1038/sj.ebd.6400375>

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003a). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003b). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553–572. <https://doi.org/10.1348/09631790X26688>
- LimeSurvey GmbH. (2019). *LimeSurvey: An open source survey tool [Computer software]*. Retrieved from <http://www.limesurvey.org>
- Lüdecke, D. (2019). *sjstats: Statistical functions for regression models (R package version 0.17.3) [Computer software]*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1284472>
- Lusa. (2019, May 4). João Gomes Cravinho: “Não faz sentido incentivar o serviço militar obrigatório.” *Expresso*. Retrieved from <https://expresso.pt/politica/2019-05-04-Joao-Gomes-Cravinho-Nao-faz-sentido-incentivar-o-servico-militar-obrigatorio#gs.9vzw5i>
- Lyons, K. (2016, March 8). Generation Y, curling or maybe: What the world calls millennials. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/08/generation-y-curling-or-maybe-what-the-world-calls-millennials>
- Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of brand loyalty: A study of the experience-commitment-loyalty constructs. *International Journal of Business Administration*, 5(6), 13–23. <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n6p13>
- Malik, S., & Khera, S. N. (2014). New generation – great expectations: Exploring the work attributes of gen y. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 433–438. Retrieved from https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n5_08.pdf
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding - A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43–48. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=bth&AN=55436194&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site&custid=s3825886>

- Marcelino, V. (2019, July 22). 15 111 militares saíram das Forças Armadas em cinco anos. *Diário de Notícias*. Retrieved from <https://www.dn.pt/poder/15-111-militares-abandonaram-as-forcas-armadas-em-cinco-anos-11134728.html>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2nd ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS statistics* (7th ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Martel, L. (2003). Finding and keeping high performers: Best practices from 25 best companies. *Employment Relations Today*, 30(1), 27–43. <https://doi.org/10.1002/ert.10072>
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76–88. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.011>
- Martins, N., & Von der Ohe, H. (2002). Trust as a factor in determining how to attract, motivate and retain talent. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 49–57. <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i4.79>
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise: Valuing people as assets: Monitoring, measuring, managing*. <https://doi.org/10.5860/choice.39-5274>
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. <https://doi.org/10.4324/9781410601087>
- McNamara, A., Arino de la Rubia, E., Zhu, H., Ellis, S., & Quinn, M. (2018). *skimr: Compact and flexible summaries of data (R package version 1.0.3) [Computer software]*. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=skimr>
- Mendonça, H. (2015, February 23). Conheça a geração Z: Nativos digitais que impõem desafios às empresas. *El País*. Retrieved from https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html
- Michael Page. (2013). *Barómetro global de RH 2013*. Retrieved from Author website: <https://www.michaelpage.pt>
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: Attract, engage, retain*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=i2rpNAAACAAJ>
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrensville, Australia: Collective Learning Australia.
- Minchington, B., & Estis, R. (2009). 6 steps to an employer brand strategy. Retrieved September 30, 2019, from <https://www.ere.net/6-steps-to-an-employer-brand-strategy/>
- Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2011). Calibrating MBA job preferences for the 21st Century. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 9–26.

<https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.59513270>

- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Muthén, B. O. (1983). Latent variable structural equation modeling with categorical data. *Journal of Econometrics*, 22(1–2), 43–65. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(83\)90093-3](https://doi.org/10.1016/0304-4076(83)90093-3)
- Myrden, S. E., & Kelloway, E. K. (2015). Leading to customer loyalty: A daily test of the service-profit chain. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 585–598. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0058>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Osteraker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73–77. <https://doi.org/10.1108/13665629910260798>
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 177–195. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550059>
- Peters, G.-J. Y. (2018). *userfriendlyscience: Quantitative analysis made accessible (R package version 0.7.2) [Computer software]*. <https://doi.org/10.17605/osf.io/txequ>
- Pfieffermann, B., Wagner, S. H., & Libkuman, T. (2010). Recruiting on corporate web sites: Perceptions of fit and attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 40–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00487.x>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Pordata. (2019). População residente, estimativas a 31 de Dezembro: Total e por grupo etário. Retrieved October 28, 2019, from <https://www.pordata.pt/Portugal/População+residente++estimativas+a+31+de+Dezembro+total+e+por+grupo+etário-7-1074>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Pritchard, C. W. (2007). *101 strategies for recruiting success: Where, when, and how to find the right people every time* (Vol. 66). New York, NY, USA: AMACOM.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective

- commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510–522.
- R Core Team. (2019). *R: A language and environment for statistical computing (version 3.6.1) [Computer software]*. Retrieved from <https://www.r-project.org/>
- Randstad-Sourceright. (2015). The Randstad Sourceright 2015 talent trends report: The top 25 trends shaping the world of work and their implications for HR and talent. In *Randstad-Sourceright*.
- Randstad. (2018). *Employer brand research 2018*. Retrieved from https://www.randstad.pt/o-que-fazemos/employer-branding/pt_rebr-2018_countryreport.pdf
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. S. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3rd ed.). Lisbon, Portugal: Edições Sílabo.
- Rios, J., & Wells, C. (2014). Validity evidence based on internal structure. *Psicothema*, 26(1), 108–116. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.260>
- Robertson, A., & Abbey, G. (2003). *Managing talented people: Getting on with – and getting the best from – your top talent*. Retrieved from http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ‌های‌رسانه&option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chkhask=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305–320. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<305::AID-HRM3>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<305::AID-HRM3>3.0.CO;2-V)
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–21. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- RStudio Team. (2019). *RStudio: Integrated development for R (version 1.2.1330) [Computer software]*. Retrieved from <http://www.rstudio.com/>
- Rui, F., & Silva, D. (2017, September 2). Estes são os centennials e estão a chegar ao mercado de trabalho. *Expresso*. Retrieved from <https://expresso.pt/economia/2017-09-02-Estes-sao-os-centennials-e-estao-a-chegar-ao-mercado-de-trabalho>
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the Twenty-First Century. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and*

- organizational psychology* (Vol. 12). <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1204>
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santos, L. A. B. dos, Damásio, L. F. B., & Sousa, J. de G. A. (2012). The streamlining of human resources in the armed forces. *Boletim Ensino/Investigação*, 13, 77–103. Retrieved from https://www.iium.pt/cisdi/boletim/Artigos/Artigo_4.pdf
- Sehgal, K., & Malati, N. (2013). Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51–65. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,sso,uid&db=bth&AN=87695374&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Sherman, J. D. (1986). The relationship between factors in the work environment and turnover propensities among engineering and technical support personnel. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-33(2), 72–78. <https://doi.org/10.1109/TEM.1986.6447644>
- Signorell, A., Aho, K., Alfons, A., Anderegg, N., Aragon, T., Arppe, A., ... Zeileis, A. (2019). *DescTools: Tools for descriptive statistics (R package version 0.99.28) [Computer software]*. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=DescTools>
- Silva, V. P. G. da, & Reis, F. L. dos. (2014). *Capital humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisbon, Portugal: Edições Sílabo.
- Sireci, S. G., & Padilla, J.-L. (2014). Validating assessments: Introduction to the special section. *Psicothema*, 26(1), 97–99. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.255>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 149–162. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173588>
- Stein, N. (2000). Winning the war to keep top talent yes! You can make your workplace invincible! We found ten companies that have managed to fend off the dot-coms and headhunters. Want

- to know how they keep employee turnover rates so low? Here are the secrets of their success. *Fortune*, 141(11), 132–138. Retrieved from https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/05/29/280655/index.htm
- Stevens, N. (2013). Electronic informed consent. *Trials*, 14(S1), P91. <https://doi.org/10.1186/1745-6215-14-S1-P91>
- Sullivan, J. (2004). The 8 elements of a successful employment brand. Retrieved September 30, 2019, from Www.Ere.Net website: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/%0Ahttp://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13–20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>
- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S–206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: enhancing the intersection of theory and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory and practice* (pp. 304–334). Oxford, UK: Blackwell.
- Thorne, K. (2004). One-stop guide: Employer branding. *Personnel Today*, 30, 66–75.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Vasconcelos, C. M. (2019). “Insustentável.” Chefe das Forças Armadas denuncia falta de recursos humanos. Retrieved October 28, 2019, from TSF website: <https://www.tsf.pt/portugal/politica/insustentavel-chefe-das-forcas-armadas-denuncia-falta-de-recursos-humanos-11124285.html>
- Viswesvaran, C. (2003). Introduction to special issue: Role of technology in shaping the future of staffing and assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2–3), 107–

111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00233>

- Walker, J. W. (2001). *Perspectives of human resource planning*. Boston, MA, USA: Harvard University Press.
- Wasmuth, W. J., & Davis, S. W. (1983). Why employees leave. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 24(1), 11–18. <https://doi.org/10.1177/001088048302400103>
- White, M. (2011). *Rethinking generation gaps in the workplace: Focus on shared values*. Retrieved from [http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White Papers/UNC White Paper - Rethinking Generation Gaps in the Workplace.pdf](http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/UNC%20White%20Paper%20-%20Rethinking%20Generation%20Gaps%20in%20the%20Workplace.pdf)
- Williamson, C. L., Cope, J. G., Foster Thompson, L., & Wuensch, K. L. (2002). Policy capturing as a tool to enhance recruiting. *Career Development International*, 7(3), 159–166. <https://doi.org/10.1108/13620430210426132>
- Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 242–263. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00043-5](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00043-5)
- Wood, T., & Picarelli, V. (2004). *Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva* (3rd ed.). São Paulo, SP, Brazil: Editora Atlas.

VII. Anexos

7.1. Anexo A. Instrumentos Psicométricos

7.1.1. *Employer Attractiveness (EmpAt) scale (Berthon et al, 2005)*

O que o fez concorrer ao Exército Português:

Tabela 6.1 - *Employer Attractiveness (EmpAt) scale*

Item	Discordo Completamente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Completamente
1. Gostar de trabalhar num ambiente animado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Considerar importante trabalhar numa organização que tem uma visão de futuro e aplique novas metodologias de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gostar de Instituições que usam e valorizam a criatividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Considerar relevante trabalhar numa Instituição que produza um serviço de qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Considerar relevante que a Instituição tenha produtos inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Gostar de ambientes de trabalho divertidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Considerar importante ter um bom relacionamento com os meus superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Considerar importante ter um bom relacionamento com os meus camaradas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Considerar importante ter camaradas que me apoiem e incentivem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Gostar de trabalhar em ambientes felizes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Pretender ter boas oportunidades de promoção dentro da Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Pretender estabilidade no meu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Considerar importante aprender no meu local de trabalho e trocar experiências com outros departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Considerar importante ter um salário base acima da média.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Considerar importante ter um pacote de remuneração global atrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Gostar que o meu trabalho seja reconhecido pelas chefias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Pretender trabalhar numa organização que possa ser um trampolim para futuros empregos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. É importante sentir-me bem na Instituição Militar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Considerar importante trabalhar numa organização onde esteja autoconfiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>20. Considerar importante trabalhar numa organização que me proporcione experiências relevantes para a minha carreira.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>21. Considerar importante trabalhar numa organização que contribui para o bem da sociedade.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>22. Considerar importante trabalhar numa organização que me permita aplicar o conhecimento que já possuo.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>23. Considerar importante trabalhar numa organização que me permita ensinar aos outros aquilo que sei.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>24. Considerar importante trabalhar numa organização onde me sinta integrado e de que faço parte da mesma.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>25. Considerar importante trabalhar numa organização que seja orientada para a sociedade.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.1.2. Escala de retenção (Ito et al., 2013)

Sinto que o Exército Português me proporciona ou proporcionará:

Tabela 6.2 – Escala de retenção

Item	Nada Relevante	Pouco Relevante	Neutro	Muito Relevante	Extremamente Relevante
1. Remuneração global atrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Horário de trabalho flexível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Horário de trabalho que me permite ainda tempo para atividades de lazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A política da empresa acerca da retenção dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ter um trabalho em que consiga fazer planos de poupança/reforma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Para a realização do trabalho é exigido a utilização de tarefas e capacidades importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Oportunidades de aprendizagem e formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ter a oportunidade de trabalhar em algo que escolhi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ter a oportunidade de trabalhar na profissão para a qual me preparei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Oportunidades de progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. A rapidez com que os colaboradores são promovidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Orientação da empresa para as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Orientação para a concretização de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Cultura da empresa baseada na honestidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Justiça na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Oportunidade de trabalhar em equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.2. Anexo B. Página de Apresentação do Estudo Online

O impacto que a proposta de valor da marca empregadora Exército Português tem no momento do recrutamento e no momento da retenção dos militares nas suas fileiras.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) sobre o **Impacto que a proposta de valor da marca empregadora Exército Português tem num primeiro momento no âmbito do recrutamento e posteriormente no momento da retenção dos militares nas suas fileiras**, levada a cabo por João Sinval, sob a orientação da Prof.ª Doutora Filomena Maria de Almeida.

Esta investigação tem por objetivo conhecer os valores que os candidatos valorizam quando concorrem ou concorreram ao Exército Português, e por outro lado, pretende compreender quais as perceções que os militares que atualmente se encontram ligados à Instituição valorizam e sentem que lhes é oferecido.

Vamos pedir-lhe que responda a um conjunto de questões sobre o que o fez concorrer ao Exército Português e sobre a perceção que tem do que a Instituição lhe proporciona. **Todas as respostas são importantes**, não há respostas certas ou erradas, queremos conhecer o seu ponto de vista sobre as motivações e perceções. Caso pretenda, temos todo o gosto em partilhar consigo os resultados deste trabalho que pensamos poder contribuir para ampliação do conhecimento quanto à realidade em causa.

A sua participação é voluntária, sendo livre para recusar-se a participar, retirar o seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sem que haja qualquer efeito. As informações recolhidas são **anónimas e confidenciais** e somente serão utilizadas para a investigação científica. Os resultados deste trabalho poderão ser divulgados somente em locais de comunicação científica (congressos, por exemplo), **sempre com a manutenção da sua identidade em sigilo**.

Cordialmente,

João Sinval - Mestrando / Investigador Responsável;
Prof.ª Doutora Filomena Maria de Almeida (ISCTE-IUL) - Orientadora (supervisora do estudo)

Observação:

- Em caso de dúvidas referentes a esta investigação entre em contato com:

filomena.almeida@iscte-iul.pt

ou fale diretamente com João Sinval: joao_pedro_sinval@iscte-iul.pt; telefone 916 439 555

Informo que li e compreendi o consentimento informado e pretendo participar neste questionário.

Eu aceito

Próximo

7.3. Anexo C. Pedido de autorização ao Estado-Maior do Exército Português



João Sinval <joao.sinval89@gmail.com>

Fwd: Estudo de relevância para a Defesa Nacional, Exército Português e Comunidade Científica

1 mensagem

João Sinval <joao.sinval89@gmail.com>
Para: info@mail.exercito.pt

22 de maio de 2019 às 14:23

Exmos. Senhores,

Boa tarde,

Sou o João Pedro Pereira Sinval, frequento o Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Neste momento, encontro-me a elaborar a minha dissertação de mestrado, orientado pela Professora Doutora Filomena de Almeida, abordando a temática do recrutamento e da retenção e do impacto que a proposta de valor da marca de empregador do Exército Português pode ter nestes momentos críticos. O interesse por esta temática surge pelo facto de eu ter sido militar do Exército Português em Regime de Contrato durante 6 anos, tendo nos meus últimos dois anos desempenhado funções como Ajudante de Campo do Exmo. Tenente-General Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (o meu contrato cessou em 2019). Assim, e visto que é uma área de interesse da Defesa Nacional, do Exército Português e também da comunidade científica, solicito autorização a V.^ª Ex.^ª para realizar um inquérito *online* aos candidatos que estejam a prestar provas para ingressarem na Instituição, bem como aos militares que atualmente fazem parte das fileiras do Exército Português.

O *link* do questionário *online* segue *infra*. A carta dirigida a V.^ª Ex.^ª o General Chefe de Estado-Maior do Exército, bem como o questionário em suporte digital seguem em anexo.

O impacto que a proposta de valor da marca empregadora Exército Português tem no momento do recrutamento e no momento da retenção dos militares nas suas fileiras.

<https://studio-old.ncg.ingrid.pt:8443/index.php/117962?newtest=Y&lang=pt-BR>

Obviamente que após a recolha dos dados, tratamento e análise dos mesmos, apresentarei os resultados deste estudo ao Gabinete de Vossa Excelência.

Encontro-me ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Contacto: 916 439 555 e joao.sinval89@gmail.com

Grato pela atenção.



S. Exa. Chefe de Estado-Maior do Exército,
General José Nunes da Fonseca
Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército
Rua Museu da Artilharia,
1149 – 065 Lisboa

Lisboa, 22 de maio de 2019

S. Exa. Chefe de Estado-Maior do Exército,

Eu, João Pedro Pereira Sinval, frequento o Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Neste momento, encontro-me a elaborar a minha dissertação de mestrado, orientado pela Professora Doutora Filomena de Almeida, abordando a temática do recrutamento e da retenção e do impacto que a proposta de valor da marca de empregador do Exército Português pode ter nestes momentos críticos. O interesse por esta temática surge pelo facto de eu ter sido militar do Exército Português em Regime de Contrato durante 8 anos (o meu contrato cessou em 2019).

Assim, e visto que é uma área de interesse da Defesa Nacional, do Exército Português e também da comunidade científica, solicito autorização a V.ª Ex.ª para realizar um inquérito *online* aos candidatos que estejam a prestar provas para ingressarem no Exército Português, bem como aos militares que atualmente fazem parte das fileiras da Instituição. O referido questionário segue em anexo.

Sem mais, coloco-me à sua inteira disposição para qualquer esclarecimento, agradecendo antecipadamente a atenção dispensada.

Com a mais elevada consideração, subscrevo-me de V.ª Ex.ª muito atentamente.

João Pedro Pereira Sinval
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa;
Escola de Sociologia e Políticas Públicas
Avenida das Forças Armadas, 1649 – 028 Lisboa

Lisboa, 22 de maio de 2019

A handwritten signature in black ink, reading 'João Pedro Pereira Sinval', enclosed in a light grey rectangular box.

Contactos: João Sinval: joao.sinval89@gmail.com; Tlm: 916 439 555

7.4. Anexo D. Divulgação do questionário por parte do Estado-Maior do Exército Português



info
seg 27-05-2019 14:41

Para: MOD.EXERCITO;

Exmo. Senhor

No âmbito do Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais no Instituto Universitário de Lisboa, frequentado pelo Sr. Alferes na Reserva de Disponibilidade João Pedro Pereira Sinval, no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado subordinado ao tema "O impacto que a proposta de valor da marca empregadora Exército Português tem no momento do Recrutamento e no da retenção dos militares nas suas fileiras", foi autorizada, por Sua Excelência o General Chefe do Estado-Maior do Exército, a difusão de um questionário sobre o tema referido.

Pelo exposto, encarrega-me o Exmo. Chefe de Gabinete de Sua Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército de solicitar a colaboração de V. Exa. na resposta ao questionário que se apresenta no seguinte link:

[O impacto que a proposta de valor da marca empregadora Exército Português tem no momento do recrutamento e no momento da retenção dos militares nas suas fileiras.](#)

Com os melhores cumprimentos



Relações Públicas do Exército

Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo
218 842 330 - 218 842 477

Rua do Museu de Artilharia, 1149-065 Lisboa
www.exercito.pt
info@mail.exercito.pt