



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A Atratividade Organizacional no Contexto Empresarial Português: Relação entre o *Instrumental-Symbolic Framework* e as Emoções Positivas**

José Carlos Borges dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado,  
Iscte-IUL

outubro, 2022



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**A Atratividade Organizacional no Contexto Empresarial  
Português: Relação entre o *Instrumental-Symbolic Framework* e  
as Emoções Positivas**

José Carlos Borges dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientador:  
Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado,  
Iscte-IUL

outubro, 2022

**A Atratividade Organizacional no Contexto  
Empresarial Português: Relação entre o  
Instrumental-Symbolic Framework e as Emoções  
Positivas**

**José Carlos Borges dos Santos**



## Agradecimentos

Esta investigação resulta do contributo e da ambição de várias pessoas e entidades. Deste modo, gostaria de expressar o meu genuíno agradecimento:

Ao Professor Aristides Ferreira pela sua ajuda e disponibilidade constante, pela partilha de conhecimento, pelo rigor incutido, e acima de tudo, pela ousadia em desafiar-me a fazer mais e melhor ao longo de todas as etapas. Este trabalho representa os valores de confiança, ambição, inovação e criação de valor que marca a relação que os dois criámos.

Não podia deixar de agradecer a toda a comunidade do Iscte. Primeiramente a todos os Professores e Professoras com quem me cruzei durante a Licenciatura e Mestrado. Este estudo ilustra a mobilização das valiosas competências que desenvolvi ao longo dos últimos cinco anos na nossa “casa” e que me irão acompanhar na vida profissional e pessoal. Em especial, agradeço a todos os coordenadores de Licenciatura e Mestrado, e respetivos docentes, que me abriram as portas das vossas salas de aula para apresentar esta investigação e recolher dados. Fica também, um obrigado especial aos gabinetes de *career services* e de marketing da IBS, pela disponibilidade e vital colaboração nas várias etapas deste estudo.

Às seis empresas participantes nesta investigação. Obrigado por terem prontamente acolhido esta ideia, mobilizaram os vossos profissionais e contribuírem com *inputs*.

A cada um dos 371 participantes das mais de 20 universidades e 35 cursos de Norte a Sul do país. Agradeço o vosso tempo e interesse.

A todos os colegas e amigos/as pelos momentos de partilha, pelos desabafos, pela entreajuda e pelo companheirismo que partilhamos.

Por último, à minha família por acreditarem em mim e por serem a minha base de apoio. Sei que estão orgulhosos deste trabalho e do meu percurso.



## Resumo

O conceito de *employer branding* tem sido alvo de ampla atenção por parte da investigação científica. Este destaque está associado à atual envolvente organizacional marcada pela competitividade entre as organizações e o crescente foco na sustentabilidade do negócio (Bhasin et al., 2019; Wallace et al., 2012). O capital humano e as suas competências são o principal ativo estratégico de qualquer empresa, ainda que, o maior desafio destas seja atrair e desenvolver o potencial do talento para alcançar os resultados desejados (Collings & Mellahi, 2009; Theurer et al., 2018).

Neste sentido, este estudo apresenta como objetivo analisar a relação dos atributos instrumentais, dos traços simbólicos e das emoções positivas na perceção da atratividade organizacional em empresas presentes em Portugal. Para o efeito, foi seguida uma abordagem metodológica quantitativa baseada na aplicação de questionários online ( $N = 371$ ). Os resultados obtidos, indiciam que o *instrumental-symbolic framework* contribui significativamente e positivamente para explicar a perceção de atratividade organizacional, a nível nacional, denotando-se o efeito mediador das emoções positivas na relação existente entre os traços simbólicos e a atratividade organizacional. Comprovou-se que os atributos instrumentais e simbólicos, patentes no *framework* referido, desempenham um papel relevante na distinção da proposta de valor das organizações (EVP) contribuindo para maximizar a diferenciação entre estas. Estes resultados também corroboram que o investimento na estratégia de *employer branding* conduz a maiores níveis de notoriedade da proposta de valor das empresas e, deste modo, a maior atratividade organizacional. Serão discutidas as contribuições práticas e teóricas deste estudo, assim como as suas limitações e sugestões de investigação futura.

*Palavras-chave:* *Employer branding; employee value proposition; instrumental-symbolic framework; emoções positivas; atratividade organizacional.*

*Sistema de Classificação JEL:* M54 – *Labour Management*; O15 – *Human Resources.*



## Abstract

The concept of employer branding has received widespread attention from scientific research. This emphasis is associated with the current organizational environment marked by competitiveness among organizations and the growing focus on business sustainability (Bhasin et al., 2019; Wallace et al., 2012). Human capital and its competencies are the main strategic asset of any company, even though, their biggest challenge is to attract and develop the talent potential to achieve the desired results (Collings & Mellahi, 2009; Theurer et al., 2018).

In this sense, this study aims to analyze the relationship between instrumental attributes, symbolic traits and positive emotions in the perception of organizational attractiveness in companies in Portugal. For this purpose, a quantitative methodological approach was followed based on the application of online questionnaires ( $N = 371$ ). The results obtained indicate that the instrumental-symbolic framework contributes significantly and positively to explain the perception of organizational attractiveness at national level, denoting the mediating effect of positive emotions in the existing relationship between symbolic traits and organizational attractiveness. It was proven that instrumental and symbolic attributes, evident in the mentioned framework, play a relevant role in distinguishing the value proposition of organizations (EVP), contributing to maximize differentiation among them. These results also corroborate that investment in employer branding strategy leads to higher levels of awareness of the companies' value proposition and, therefore, greater organizational attractiveness. The practical and theoretical contributions of this study will be discussed, as well as its limitations and suggestions for future research.

*Keywords:* employer branding; employee value proposition; instrumental-symbolic framework; positive emotions; organizational attractiveness.

*JEL Classification System:* M54 - Labour Management; O15 - Human Resources.



## Índice Geral

Agradecimentos	I
Resumo	iii
Abstract	v
Introdução	1
Capítulo 1: Revisão de Literatura	5
1.1. <i>Employer Branding</i> e a Atração de Talento	5
1.2. <i>Instrumental-Symbolic Framework</i> e a Atratividade Organizacional	6
1.3 Emoções Positivas e a Atratividade Organizacional	8
1.4 Notoriedade e a Atratividade Organizacional	11
1.5 Objetivo da Investigação e Modelo Teórico	13
Capítulo 2: Metodologia	17
2.1. Amostra	17
2.2. Procedimento	18
2.3. Instrumentos	19
Capítulo 3: Resultados	25
3.1. Amostra “Escolha”	25
3.1.1. Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i>	25
3.1.2. Análises de Caminho	25
3.1.3. Diferenciação da EVP entre Organizações	30
3.2. Amostra “Aleatória”	32
3.2.1. Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i>	32
3.2.2. Análises Caminho	32
3.2.3 Diferenciação da EVP entre Organizações	34
3.3. Comparação Amostra “Escolha” e Amostra “Aleatória”	34
Capítulo 4: Discussão	37
4.1. Contribuições Teóricas	37
4.2. Contribuições Práticas	42
4.3. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	43
Conclusão	47

Referências Bibliográficas	49
Anexos	57
Anexo A: Questionário de Pré-Teste Aplicado às Empresas	57
Anexo B: Questionário Principal Amostra “Escolha”	58
Anexo B.1. Versão em Português	58
Anexo B.2. Versão em Inglês	65
Anexo C: Questionário Principal Amostra “Aleatória”	72
Anexo C.1. Versão em Português	72
Anexo C.2. Versão em Inglês	79
Anexo D: Questionário Sorteio	85
Anexo E: Caracterização Sociodemográfica das Amostras do Estudo	87
Anexo F: Correlações de <i>Pearson</i> nas Amostras	91
Anexo G: Análises de Caminho nas Amostras	97
Anexo H: Análise Discriminante nas Amostras	108

## Índice de Figuras

Figura 1.1: Modelo teórico de investigação	14
Figura 3.1: Representação gráfica do modelo de mediação simples	26
Figura 3.2: Representação gráfica do efeito total entre as variáveis “atributos instrumentais” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”	26
Figura 3.3: Representação gráfica do efeito total entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”	27
Figura 3.4: Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico sinceridade” na amostra “escolha”	28
Figura 3.5: Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico inovação” na amostra “escolha”	28
Figura 3.6: Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico prestígio” na amostra “escolha”	29
Figura 3.7: Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico robustez” na amostra “escolha”	30
Figura G.1. Representação gráfica do efeito total entre as variáveis “atributos instrumentais” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”	103
Figura G.2. Representação gráfica do efeito total entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”	105
Figura G.3. Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico sinceridade” na amostra “aleatória”	106
Figura G.4. Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico inovação” na amostra “aleatória”	106
Figura G.5. Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico prestígio” na amostra “aleatória”	107
Figura G.6. Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico robustez” na amostra “aleatória”	107

## Índice de Quadros

Quadro 2.1: Análise fatorial confirmatória (CFA - <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ) e consistência interna da escala dos traços simbólicos.	21
Quadro 2.2: Análise fatorial (método <i>varimax</i> ) e consistência interna (alfa de <i>Cronbach</i> ) da escala das emoções positivas.	23
Quadro 2.3: Análise fatorial (método <i>varimax</i> ) e consistência interna (alfa de <i>Cronbach</i> ) da escala da atratividade organizacional.	23
Quadro 3.1: Coeficientes das funções discriminantes na amostra “escolha” ( $N = 272$ )	31
Quadro 3.2: Coeficientes das funções discriminantes na amostra “aleatória” ( $N = 69$ )	34
Quadro 3.3: Testes paramétricos para a igualdade de médias entre a amostra “escolha” e a amostra “aleatória”	36
Quadro E.1. Frequências relativas à variável “sexo” nas amostras	87
Quadro E.2. Frequências relativas à variável “nacionalidade” nas amostras	87
Quadro E.3. Medidas de tendência central e de distribuição da variável “idade” nas amostras	87
Quadro E.4. Frequências relativas à variável “habilitações acadêmicas” nas amostras	88
Quadro E.5. Frequências relativas à variável “área de estudos” nas amostras	89
Quadro E.6. Frequências relativas à variável “universidade” nas amostras	90
Quadro E.7. Frequências relativas à variável “ocupação” nas amostras	90
Quadro F.1. Correlações de <i>Pearson</i> na amostra “escolha”	91
Quadro F.2. Correlações de <i>Pearson</i> na amostra “aleatória”	94
Quadro G.1. Efeito total entre as variáveis “atributos instrumentais” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”	97
Quadro G.2. Efeito total entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”	98
Quadro G.3. Efeito direto entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “emoções positivas” na amostra “escolha”	99
Quadro G.4. Efeito direto entre as variáveis “traços simbólicos”, “emoções positivas” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”	100
Quadro G.5. Efeito indireto entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “emoções positivas” na amostra “escolha”	101

Quadro G.7. Efeito total entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”	102
Quadro G.8. Efeito direto entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “emoções positivas” na amostra “aleatória”	103
Quadro G.9. Efeito direto entre as variáveis “traços simbólicos”, “emoções positivas” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”	104
Quadro G.10. Efeito indireto entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “emoções positivas” na amostra “aleatória”	104
Quadro H.1. <i>Eigenvalues</i> e <i>Wilks’ Lambda</i> da análise discriminante na amostra “escolha”	108



## Introdução

No atual contexto, as organizações, a nível nacional e internacional, urgem para se tornarem competitivas e sustentáveis (Bhasin et al., 2019; Wallace et al., 2012). Fenómenos como a globalização, a expansão dos recursos e capacidades tecnológicas e as alterações das agendas económicas, sociais e políticas das sociedades obrigam a mudanças profundas nos modelos tradicionais de gestão e *governance* adotados pelas empresas (Alves et al., 2020). Esta incerteza e volatilidade vivenciadas na envolvente obriga as organizações a procurar responder aos desafios de forma eficaz e disruptiva baseada numa estratégia organizacional de elevado valor acrescentado para o cliente e restantes *stakeholders*. A prossecução desta estratégia é conseguida através do conhecimento e das competências detidas pelo capital humano das organizações (App et al., 2012; Van Hoye, 2008). Hoje, as pessoas são o principal ativo de qualquer empresa, sendo que, o maior desafio assenta em atrair e desenvolver o potencial do talento para alcançar os resultados desejados (Collings & Mellahi, 2009; Theurer et al., 2018).

A publicação portuguesa *Human Resources* no início de cada ano elabora um barómetro acerca das principais tendências, desafios e grandes temas que irão marcar a agenda das organizações através de entrevistas a profissionais da área da gestão de pessoas. Em 2022, a atração e retenção do talento ocupava o primeiro lugar como grande tema/desafio, sendo também, o tema mais premente nas organizações para os mais de 300 profissionais auscultados (Human Resources, 2022). Apenas as organizações que tenham uma estratégia de *employer branding* clara e objetiva sobre o seu posicionamento enquanto marca empregadora poderão vingar no atual mercado (Edwards, 2009; Fernandez-Lores et al., 2016; Maxwell & Knox, 2009). Face a esta competitividade crescente entre as organizações para atrair o melhor talento, o conceito de *employer branding* tem assumido destaque, tanto nas organizações, como também, na investigação científica acerca da temática. Nas últimas décadas, a literatura tem-se focado na adaptação dos conceitos provenientes da área do marketing, integrando-os no domínio da gestão de pessoas, nomeadamente ao nível dos conceitos de marca (*brand*) e de estratégia de marca (*employer branding*) (e.g., Chaudhuri & Holbrook, 2001; Martin et al., 2005; Russell & Brannan, 2016; Thompson et al., 2006; Timming, 2017). Na essência, está presente a ideia de que a *brand*, o *employer branding*, e a imagem organizacional, desempenham um contributo fundamental para explicar a atratividade organizacional (e.g., Edwards & Fredriksson, 2017; Theurer et al., 2018).

Os estudos existentes acerca do *employer branding* agrupam-se em três principais categorias: (1) os atributos organizacionais que tornam as organizações atrativas do

ponto de vista dos potenciais candidatos (sendo o estudo pioneiro da autoria de Lievens e Highhouse (2003) que introduz o *instrumental-symbolic framework*); (2) a influência das práticas do recrutamento na imagem organizacional (e.g., Collins & Han, 2004; Ehrhart & Ziegert, 2005; Wei et al., 2016; Younis & Hammad, 2020) e; (3) os *outcomes* da estratégia de *employer branding* (e.g., Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002; Tanwar & Prasad, 2017; Maurya & Agarwal, 2017). Como se pode constatar, a literatura existente na temática do *employer branding* tem-se focado maioritariamente nas dimensões cognitivas e comportamentais do processo de tomada de decisão dos indivíduos (i.e., *o que os candidatos pensam e fazem*), em detrimento, da dimensão afetiva (i.e., *o que os candidatos sentem*). Um dos poucos estudos que explora a relação entre as emoções e a perceção de atratividade organizacional foi conduzido por Rampal et al. (2016) evidenciando que a avaliação que os potenciais candidatos fazem quanto à atratividade de uma determinada organização é um processo que envolve mais os processos emocionais, em comparação, com os processos cognitivos. Auer et al. (2019) corroboram a importância do estudo das emoções, ao verificarem que quando os indivíduos tomam decisões com forte relevância para os próprios, como é exemplo as decisões associadas ao emprego, as emoções têm uma influência significativa na sua avaliação. Seguindo as recomendações recentes de vários autores (Auer et al., 2019; Lievens & Slaughter, 2016; Walker & Hinojosa, 2014), este estudo, irá focar-se na temática da atratividade organizacional constituindo-se como objetivo analisar a relação dos atributos instrumentais, dos traços simbólicos e das emoções positivas na perceção da atratividade organizacional em empresas presentes em Portugal. Para o efeito, foram colocadas duas questões que orientam a presente investigação: “*Quais os fatores que explicam a atratividade organizacional?*”, como também, “*Como podem as empresas desenvolver uma proposta de valor única e distintiva?*”.

Esta investigação espera contribuir para a literatura existente acerca do *employer branding* e da atratividade organizacional em três principais argumentos. Primeiramente, através da introdução do estudo das emoções positivas, em complemento ao *instrumental-symbolic framework*, espera-se contribuir para o aumento da variância explicada da perceção de atratividade organizacional. Importa reforçar que, face ao conhecimento do autor, este é o primeiro trabalho presente na literatura da temática que introduz o estudo da relação das emoções positivas, do *instrumental-symbolic framework* e da perceção da atratividade organizacional. Em segundo lugar, em concordância, com o trabalho publicado por diversos autores acerca do efeito do *instrumental-symbolic framework* na perceção da atratividade organizacional (e.g., Hoppe, 2018; Kaur et al., 2020; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005, 2007; Rai, 2019; Slaughter et al., 2005; Van Hoye & Saks, 2011; Van Hoye et al., 2013),

considera-se relevante comparar os principais resultados constatados na literatura a nível internacional face a possíveis resultados verificados na realidade portuguesa. Por fim, em terceiro lugar, irá procurar evidenciar que o investimento na estratégia de *employer branding* nomeadamente, a comunicação da *employee value proposition*, contribui para uma maior notoriedade das organizações, e assim, maior perceção de atratividade organizacional fomentando uma imagem e reputação empresarial única e distintiva no mercado do talento cada vez mais competitivo. Importa salientar que, este estudo, ao contrário de outros precedentes não estará focado somente nas características específicas de um determinado setor de atividade (e.g., Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005, 2007) pretendendo estender o método de recolha e análise dos dados a diferentes setores e indústrias. Assim, este trabalho, irá contribuir para a limitação geográfica e setorial identificada por estudos anteriores que salientam a importância de investir nesta linha de investigação, uma vez que, os candidatos não estão necessariamente limitados à procura de oportunidades em organizações de apenas um setor de atividade específico (e.g., Lievens et al., 2007; Lievens & Slaughter, 2016; Rampl, 2014).

Face aos objetivos da presente investigação, será seguida uma abordagem metodológica quantitativa baseada na aplicação de questionários online. Primeiramente, será realizado um pré-teste junto de uma amostra de colaboradores das seis organizações participantes no estudo com o intuito de aferir os principais atributos instrumentais da empresa. Seguidamente, no estudo principal, será aplicado um questionário a estudantes universitários acerca da perceção de atratividade organizacional relativamente às empresas participantes no estudo. Sendo que, serão constituídas duas amostras - amostra “escolha” e amostra “aleatória” – com o intuito de apurar se existem resultados divergentes ao nível da perceção da atratividade organizacional e compreender quais as possíveis razões inerentes a essas diferenças verificadas.

No que concerne à estrutura da dissertação, no primeiro capítulo, será apresentada a revisão da literatura de modo a sustentar o objetivo, o modelo teórico e as hipóteses de investigação em estudo. Posteriormente, será abordada a descrição metodológica seguida da amostra utilizada para recolha e análise dos dados. No terceiro capítulo, serão apresentados os resultados obtidos. Na discussão, serão explanados os contributos teóricos da presente investigação, assim como, as implicações práticas para as organizações. Também serão analisadas as limitações do estudo e desenvolvidas sugestões de pesquisa futura. Por fim, será apresentada a conclusão desta investigação.



## Capítulo 1: Revisão de Literatura

### 1.1. *Employer Branding* e a Atração de Talento

A denominada era do conhecimento vivenciada potenciou a procura de perfis altamente qualificados associado, às baixas taxas de desemprego estruturalmente registadas nas economias desenvolvidas e à crescente mobilidade dos quadros entre organizações, expôs a sociedade e as empresas à problemática da escassez de talento (e.g., Preckel et al., 2020; Theurer et al., 2018). Atualmente, atrair talento é vital para a sobrevivência e sucesso organizacional (Bhasin et al., 2019; Cable & Turban, 2001; Wallace et al., 2012). Esta importância conferida pelas organizações à “guerra” pelo talento, realçou a necessidade de as empresas se destacarem no mercado de trabalho (Mandhanya & Shah, 2010; Maurya & Agarwal, 2018; Tanwar & Prasad, 2017). Hoje, as organizações consideradas atrativas e bem-sucedidas são identificadas e reconhecidas pela sua reputação de “*first choice employer*” e partilham um denominador comum – uma robusta estratégia de *employer branding* ou marca empregadora (Bonerjee et al., 2020; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

O conceito de *branding* ou marca já não é somente usado para diferenciar produtos ou serviços na ótica do marketing. Este conceito transformou-se, chegando a novos domínios nomeadamente, à gestão do talento (Kotler & Keller, 2016). Paralelamente, consegue-se estabelecer equivalências entre a forma como os candidatos (marca empregadora) e clientes (marca produto/serviço) elegem e interagem com as marcas. Assim, uma estratégia eficaz na gestão da atratividade e distintividade da marca, encarando-a como um ativo transversal e importante da organização, é fundamental para a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações (Bhasin et al., 2019; Collings & Mellahi, 2009; Theurer et al., 2018).

Na ótica da atração do talento, o *employer branding*, têm como objetivo diferenciar e enaltecer determinadas características que são únicas e altamente valorizadas por possíveis candidatos e colaboradores de uma organização. Estes atributos conferem vantagem competitiva a determinadas empresas face aos seus concorrentes (Ambler & Barrow, 1996). Existem inúmeras definições na literatura do conceito de *employer branding*, sendo que, em última análise, todas convergem no objetivo primordial de construir uma identidade distintiva e única cujo intuito é diferenciar e destacar a *employee value proposition* (EVP) das restantes empresas concorrentes no mercado fomentado a desejabilidade e atratividade da organização (Ahmad et al., 2020; Arasanmi & Krishna, 2019; Backhaus & Tikoo, 2004). As empresas com estratégias de *employer branding* mais atrativas são denominadas “*first choice employer*”, sendo que, são

empresas com desempenhos notáveis na atração, desenvolvimento e retenção de talento (Bellou et al., 2015; Rampl et al., 2016; Sedighi & Loosemore, 2012; Tanwar & Kumar, 2019).

De acordo com Berthon et al. (2005) a atratividade organizacional varia em função da avaliação subjetiva que os indivíduos fazem acerca dos benefícios percebidos ao trabalhar em determinada organização (Collins & Kanar, 2013). Na perspectiva da estratégia de *employer branding* é vital identificar e atrair potenciais colaboradores através de táticas competitivas de atração do talento materializadas pela *employee value proposition* (Rynes & Cable, 2003; Slaughter et al., 2014). Para a constituição da mesma é fundamental garantir a identificação dos fatores que influenciam a percepção de atratividade organizacional dos potenciais candidatos (Backhaus & Tikoo, 2004; Wilden et al., 2010). Nesta ótica, importa salientar que o conceito de atratividade está fortemente relacionado com o conceito de imagem organizacional (Ehrhart & Ziegert, 2005; Wei et al., 2016; Younis & Hammad, 2021). Na definição apresentada por Highhouse et al., (2009) a imagem organizacional define-se como a representação mental dos indivíduos acerca do conjunto de aspetos de uma determinada empresa que a caracterizam como empregador. Esta definição indica que a imagem organizacional é de natureza cognitiva e está direcionada às características organizacionais que são específicas, centrais, duradouras e distintivas (Dutton et al., 1994; Gioia et al., 2000).

As organizações com melhor imagem organizacional são capazes de atrair mais e melhor talento, sendo também, consideradas “*first choice employer*” (Bellou et al., 2015; Rampl et al., 2017; Sedighi & Loosemore, 2012; Tanwar & Kumar, 2019). A imagem organizacional consiste na forma como a organização é percebida pelos indivíduos acerca das características da empresa baseada nas suas crenças sobre o que é distintivo, central e duradouro (Cable & Turban, 2001). Estas características são aferidas através da percepção dos elementos instrumentais e simbólicos das organizações – *instrumental-symbolic framework* (e.g., Hoppe, 2018; Kaur et al., 2020; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005, 2007; Rai, 2019; Slaughter et al., 2005; Van Hove & Saks, 2011; Van Hove et al., 2013).

## **1.2. Instrumental-Symbolic Framework e a Atratividade Organizacional**

A literatura sobre a temática da percepção de atratividade organizacional tem evidenciado que a imagem que os potenciais candidatos têm sobre uma determinada organização é vital para a atração do talento (e.g., Lievens & Highhouse, 2003). Este conceito de imagem de marca deriva da literatura existente na temática do marketing (Kotler & Keller, 2016).

Na ótica de Kotler e Keller (2016), a imagem de marca está relacionada com a percepção que os consumidores atribuem a um determinado produto ou serviço. Sendo que, esta percepção é fundamentada nos atributos instrumentais e simbólicos associados à marca – *instrumental-symbolic framework*. Os atributos instrumentais estão relacionados com as características do produto que são físicas, tangíveis, mensuráveis e objetivas. Estes atributos captam o interesse dos clientes pela sua utilidade que lhes permite maximizar benefícios e minimizar os custos. Não obstante, a imagem de marca é também explicada pelos traços simbólicos, sendo que, estas características representam a parte do produto baseada nas percepções intangíveis que os clientes têm sobre o mesmo. Este tipo de atributos estão relacionados com a necessidade dos indivíduos em manter a sua identidade, potenciar a sua autoimagem e expressar as suas crenças, valores e personalidade (Kotler & Keller, 2016; Reiche et al., 2018). Esta dimensão simbólica das marcas respeita a necessidade dos consumidores em associarem traços de personalidade às marcas, da mesma forma, que assumem traços de personalidade aos próprios (Kotler & Keller, 2016).

Através do *instrumental-symbolic framework*, proveniente da área do marketing, pode-se aplicar o conceito de imagem de marca ao contexto da gestão das pessoas e, concretamente, à percepção de atratividade organizacional (Cable & Turban, 2001; Collins & Kanar, 2013). Segundo Cable e Turban (2003), a percepção de atratividade organizacional é definida, pela intenção dos potenciais candidatos em aceitar ofertas de emprego provenientes de uma determinada organização, sendo que, é um dos principais indicadores de sucesso da estratégia de *employer branding* de qualquer empresa. Assim, quanto maior for a atratividade por determinada organização maior a disposição e interesse de um potencial candidato em trabalhar naquela empresa.

A literatura existente sobre a percepção de atratividade organizacional, indica que, existe uma relação entre esta variável e os atributos instrumentais e os traços simbólicos, que compõem o *instrumental-symbolic framework* (e.g., Hoppe, 2018; Kaur et al., 2020; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005 2007; Rai, 2019; Slaughter et al., 2005; Van Hove & Saks, 2011; Van Hove et al., 2013). Em concreto, pode-se afirmar que, a dimensão instrumental descreve as organizações em função dos seus atributos objetivos, concretos e factuais (e.g., remunerações; oportunidades de carreira; planos de formação; segurança no emprego; etc.). Em contrapartida, a dimensão simbólica está associada à reputação das organizações, com base em fatores subjetivos, abstratos e intangíveis. Ou seja, esta dimensão salienta as inferências que as pessoas fazem sobre tudo o que envolve pertencer a determinada empresa, e de que forma, esses traços inferidos (e.g., sinceridade, inovação, competência, prestígio, robustez) estão em linha com a sua identidade, autoimagem e personalidade. Por outras

palavras, a percepção de atratividade organizacional, para além dos elementos objetivos e concretos da proposta de valor da organização, depende também, da atribuição de determinados traços, em linha com, a própria personalidade dos potenciais candidatos – teoria da identidade social (Ehrhart & Ziegert, 2005; Kissel & Büttgen, 2015; Tsai & Yang, 2010). Deste modo, os possíveis candidatos sentem-se atraídos por organizações com traços similares àqueles identificados pelos próprios (Backhaus, 2016; Slaughter et al., 2014; Underwood et al., 2001).

O crescente interesse nesta temática presente na literatura permite sumarizar algumas das conclusões mais relevantes de estudos anteriores (e.g., Hoppe, 2018; Kaur et al., 2020; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005 2007; Rai, 2019; Slaughter et al., 2005; Van Hove & Saks, 2011; Van Hove et al., 2013): (1) os atributos instrumentais e os traços simbólicos atribuídos pelos possíveis candidatos têm impacto na percepção da atratividade organizacional; (2) os atributos que determinam a atratividade de uma empresa não são iguais para todos os indivíduos, sendo que, há indivíduos que valorizam determinados atributos que outros podem não valorizar e; (3) a importância dos traços simbólicos aumenta quando as diferenças existentes entre os atributos instrumentais são limitadas. Face ao exposto, este estudo pretende aferir se os resultados dos estudos publicados que exploram o impacto dos atributos instrumentais e dos traços simbólicos na relação com a percepção de atratividade organizacional, verificados noutros países, também se verificam face ao contexto das organizações em Portugal.

*H1: Os atributos instrumentais têm uma relação direta e positiva com a percepção de atratividade organizacional.*

*H2: Os traços simbólicos têm uma relação direta e positiva com a percepção de atratividade organizacional.*

### **1.3. Emoções Positivas e a Atratividade Organizacional**

A elevada competitividade no mercado do talento atualmente vivenciada estimula a procura da diferenciação pelas organizações. Do ponto de vista da literatura, este dinamismo presenciado, deverá impulsionar a continuidade da investigação no domínio da atratividade organizacional (e.g., Lievens & Slaughter, 2016). Em complemento, à literatura existente já evidenciada, esta dissertação, pretende introduzir o estudo das emoções positivas e a sua relação com a percepção de atratividade organizacional. De acordo com Lievens e Slaughter (2016) o desenvolvimento de qualquer estudo relacionado com a atratividade organizacional deve estar alinhado com a conceptualização do *instrumental-symbolic framework*. Neste sentido, a presente

investigação procura introduzir o estudo da relação das emoções positivas, do *instrumental-symbolic framework* e da percepção da atratividade organizacional. Importa salientar que, face ao conhecimento do autor, este é o primeiro trabalho presente na literatura da temática que estuda a relação destas três variáveis, sendo que, esta limitação já tinha sido enunciada na literatura por alguns autores (e.g., Fernandez-Lores et al., 2016; Lievens & Slaughter, 2016).

A escassez de investigação existente na temática acerca do papel das emoções na atratividade organizacional é notória. A literatura existente acerca da *employer branding* tem-se focado essencialmente nas dimensões cognitivas e comportamentais do processo de tomada de decisão dos indivíduos (i.e., *o que os candidatos pensam e fazem*), em detrimento, da dimensão afetiva (i.e., *o que os candidatos sentem*) (Auer et al., 2019; Walker & Hinojosa, 2014). Dos poucos estudos existentes (e.g., Auer et al., 2019; Rampl et al., 2016) que procuraram estudar a relação entre as emoções positivas e a percepção da atratividade organizacional pode-se destacar algumas conclusões que são convergentes, nomeadamente: (1) as emoções são geralmente consideradas uma parte significativa no processo de tomada de decisão (Auer et al., 2019; Elster, 2010; Rampl et al., 2016; Prinz, 2012); (2) a avaliação dos potenciais candidatos relativa à atratividade da *employer brand* envolve mais os processos emocionais no cérebro, em comparação, aos processos cognitivos (Rampl et al., 2016); (3) marcas empregadoras com menor notoriedade resultam em menor atividade de processamento emocional, e assim, menor atratividade organizacional (Rampl, 2014) e; (4) as comparações feitas por parte dos possíveis candidatos entre as diferentes propostas de valor das empresas influenciam os sentimentos que estes indivíduos nutrem em relação às organizações (Auer et al., 2019).

Para estudar o papel das emoções positivas irá seguir-se a mesma abordagem evidenciada anteriormente por diversos autores no estudo do *instrumental-symbolic framework*. Em concreto, primeiramente, irá analisar-se a literatura presente na área do marketing acerca do papel das emoções positivas, para que, em seguida, se possa testar algumas destas conclusões para a área da gestão das pessoas, nomeadamente nas decisões relativas ao emprego e à atratividade das organizações.

Existe uma literatura extensa proveniente da área do marketing que estuda a relação existente entre as emoções positivas e os comportamentos de consumo ( e.g., Ding & Tseng, 2015; Karahanolu & Sener, 2009; Romani et al., 2012). Estas investigações demonstraram que as emoções positivas são evocadas por estímulos das marcas (e.g., campanhas publicitárias) que, por sua vez, são preditores de determinadas atitudes e comportamentos de consumo face a essas mesmas marcas. Estes resultados reforçam o interesse em estudar o papel das emoções, dado que, as

decisões face ao emprego poderão genericamente ser consideradas mais relevantes para os indivíduos quando comparadas com as decisões ao consumo de produtos e serviços (Baum & Überschaer, 2018). O trabalho de investigação de Raghunathan e Pham (1999) reforça esta ideia, ao afirmar que quando os indivíduos tomam decisões com forte relevância para estes, as emoções têm uma influência determinante no seu julgamento.

Do ponto de vista da gestão das pessoas, as emoções positivas poderão ter um papel central na perceção da atratividade organizacional, desde logo, porque as emoções são parte integrante do processo de tomada de decisão, sendo que o comportamento e a perceção humana são guiados pelos processos cognitivos e pelos processos emocionais que estão conectados e interagem em simultâneo (Strack & Deutsch, 2004). Na prática, as avaliações que os possíveis candidatos fazem das organizações não são baseadas apenas em elementos racionais (processos cognitivos). Em complemento, estas avaliações são muitas vezes influenciadas pelos sentimentos e pelos julgamentos que fazem das empresas através dos denominados processos emocionais, tendo por base os traços simbólicos associados à marca empregadora que projetam a imagem organizacional e a perceção de atratividade organizacional (Barrow & Mosley, 2005).

Como já evidenciado anteriormente, a imagem organizacional é baseada nos elementos instrumentais e simbólicos das organizações retratados no *instrumental-symbolic*, sendo que, são estes elementos que determinam a maior ou menor perceção de atratividade organizacional (e.g., Hoppe, 2018; Kaur et al., 2020; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005 2007; Rai, 2019; Slaughter et al., 2005; Van Hove & Saks, 2011; Van Hove et al., 2013). Por sua vez, a perceção de atratividade organizacional é o principal antecedente do processo de tomada de decisão de candidatura a determinada função numa organização (Collins & Stevens, 2002; Cable & Yu, 2014).

Os atributos instrumentais estão intrinsecamente relacionados com os processos cognitivos da tomada de decisão. Importa recordar que estes atributos refletem a dimensão objetiva e tangível da proposta de valor estando baseados numa lógica de maximização dos benefícios assentes numa análise de custo-benefício feita pelos possíveis candidatos. Em termos práticos, no processo de escolha das organizações, os candidatos analisam a atratividade da proposta de valor das empresas procurando perceber quais as condições oferecidas (e.g., remuneração, oportunidades de carreira, planos de formação, etc.), o peso das condições oferecidas para o candidato, ou seja, se os indivíduos valorizam os atributos presentes na proposta de valor e, por fim, procuram possíveis alternativas de outras propostas de valor de outras organizações

para que possam estar em condições de tomar uma decisão ótima acerca da empresa que melhor *fit* têm relativamente à análise custo-benefício realizada – teoria da escolha racional (Ostroff & Judge, 2007; Kristof-Brown, 2012). Neste caso, o papel das emoções positivas é limitado, dado que, estamos perante um processo racional de análise para a maximização de benefícios (Scott, 2000). Ainda assim, os processos de escolha não envolvem apenas os processos cognitivos, mas também, os processos emocionais (Auer et al., 2019; Elster, 2010; Rampl et al., 2016; Prinz, 2012). Estes processos emocionais estão fortemente relacionados com a dimensão simbólica da atratividade organizacional, em concreto, os julgamentos e os sentimentos que os indivíduos nutrem por uma determinada empresa representam os chamados elementos abstratos e intangíveis que são expressos nos traços inferidos e atribuídos a determinadas organizações (Barrow & Mosley, 2005).

Assim sendo, a estratégia de *employer branding*, para além de comunicar a proposta de valor das organizações (atributos instrumentais e simbólicos), deverá também, procurar estimular as emoções positivas face à organização junto dos possíveis candidatos para atingir os resultados na atração de talento desejados. Deste modo, se os possíveis candidatos sentem uma conexão emocional com determinada organização, pode-se afirmar que estes se identificam e que estão envolvidos e conectados com aquela empresa, esperando-se assim que a perceção de atratividade organizacional aumente (Colquitt et al., 2014).

Para o efeito, definiu-se a seguinte hipótese de investigação:

*H3: As emoções positivas mediam a relação entre os traços simbólicos e a perceção de atratividade organizacional.*

#### **1.4. Notoriedade e a Atratividade Organizacional**

Após enumerados os possíveis fatores que explicam a atratividade organizacional, este estudo apresenta uma segunda questão de investigação orientadora que pretende explorar: “*Como podem as empresas desenvolver uma proposta de valor única e distintiva*”.

De acordo com vários autores (e.g., Backhaus & Tikoo, 2004; Dineen & Allen, 2016; Sharif & Sharif, 2017) a estratégia de *employer branding* das organizações deve estar alicerçada em três pilares fundamentais: (1) construir uma proposta de valor atrativa e diferenciadora no mercado – *employee value proposition* (EVP); (2) promover a proposta de valor junto do público alvo que se pretende atrair para a organização, potenciando a notoriedade e a imagem da marca como atrativa e; (3) alicerçar a proposta de valor prometida aos candidatos na cultura da organização. Dado que, esta investigação está

centrada na atratividade organizacional irá somente focar-se nas primeiras duas etapas referidas.

A primeira etapa defendida pelos autores na definição da estratégia de *employer branding* está centrada na proposta de valor que as organizações promovem no mercado. Uma análise, a nível macro, às propostas de valor das várias organizações permite verificar que, na sua grande maioria, todas assentam a sua estratégia de atração em atributos instrumentais, sendo os mais salientes a remuneração, as oportunidades de carreira, a aposta em formação e desenvolvimento, a possibilidade de experiências internacionais, entre outros. No entanto, estes atributos são comuns a muitas as organizações, sendo que, as empresas são frequentemente percecionadas como semelhantes e a distintividade apenas baseada nestes atributos é, portanto muito limitada (e.g., Carpentier et al., 2019; Stockman, 2020; Van Hoyer & Turban, 2015; Van Hoyer et al., 2022). Torna-se assim vital entender como são percecionados os elementos da EVP de cada empresa, na perspetiva dos candidatos, para o contexto da realidade organizacional portuguesa. Como já relatado, a literatura tem focado muito a sua atenção no potencial distintivo dos traços simbólicos, dado que estes não estão focados no carácter transacional da proposta de valor, mas em contrapartida na forma como os candidatos identificam e percecionam as organizações à semelhança da sua autoimagem, personalidade e valores (Backhaus, 2016; Slaughter et al., 2014; Underwood et al., 2001).

*H4: As organizações diferenciam a sua proposta de valor com base nos traços simbólicos.*

O segundo pilar da estratégia de *employer branding* apresentado foca-se na promoção da proposta de valor, de forma a, gerar notoriedade para a mesma e potenciar a imagem e reputação organizacional. Primeiramente, importa referir que a reputação é diferente da imagem organizacional, já que, a primeira diz respeito ao parecer global, temporariamente estável sobre uma organização que é partilhado pelo público em geral, enquanto que, como já abordado anteriormente, a imagem organizacional reflete o conjunto de representações mentais e associações relativos a uma organização como empregador com base nos atributos que um possível candidato (individualmente e não de um conjunto de pessoas) associa a uma organização (Collins & Kanar, 2013). Estudos anteriores (e.g., Cable & Graham, 2000; Cable & Turban, 2003; Edwards, 2009) demonstram que os possíveis candidatos são mais atraídos por organizações com uma reputação positiva, em comparação, a empresas com reputação negativa.

A promoção da proposta de valor consiste na divulgação dos elementos que tornam a empresa distintiva e única, conduzindo a maiores níveis de atratividade organizacional. Já a notoriedade é vital para qualquer estratégia de *employer branding*,

dado que, não existirá atratividade por determinada empresa se não se reconhecer a organização em questão (Erlinda & Safitri, 2020). Para além da apresentação da *employee value proposition*, a estratégia de *employer branding*, deverá promover a marca empregadora para que esta seja reconhecida e referenciada como “*first choice employer*” no mercado de trabalho, potenciando assim a notoriedade e a reputação organizacional (Bellou et al., 2015; Rampl et al., 2017; Sedighi & Loosemore, 2012; Tanwar & Kumar, 2019). Em termos práticos, mesmo que, uma organização tenha uma *employee value proposition* diferenciadora no mercado e alinhada com o seu público alvo, se a sua marca, enquanto empregador, não for reconhecida no mercado pelos possíveis candidatos, o potencial de atratividade organizacional será muito limitado (Collins & Steves, 2002). Edwards (2010) afirma que quanto melhor a reputação de uma determinada organização em termos da sua imagem percebida, maior a motivação dos indivíduos para trabalharem nessa organização.

Desta forma, é vital investir nos canais de comunicação da estratégia de *employer branding* das organizações, de forma a garantir a intensificação dos fatores que influenciam a perceção de atratividade organizacional materializados na *employee value proposition* e na perceção da imagem da organização junto do mercado. Cable e Turban (2003) mostraram que os potenciais candidatos recordam com maior facilidade os materiais de recrutamento das organizações com uma estratégia de *employer branding* considerada mais forte. Em linha com estes autores Subbarao et al. (2022), demonstrou que organizações que implementam campanhas de ativação da *employer brand* (e.g., publicações nas redes sociais acerca da EVP) tendem a ter melhor reputação e notoriedade organizacional, traduzindo-se num número mais elevado de candidaturas recebidas.

Face à literatura evidenciada, pretende-se comprovar a seguinte hipótese de investigação:

*H5: Quanto maior a notoriedade da estratégia de employer branding maior a perceção de atratividade organizacional.*

## **1.5. Objetivo da Investigação e Modelo Teórico**

Existem duas questões que servem de mote a esta investigação, concretamente: “*Quais os fatores que explicam a atratividade organizacional*” e “*Como podem as empresas desenvolver uma proposta de valor única e distintiva*”. Assim, este estudo está focado em analisar a relação entre os atributos instrumentais, os traços simbólicos e as emoções positivas e a perceção da atratividade organizacional em empresas presentes em Portugal.

Face ao objetivo definido, pretende-se contribuir para a literatura em três pontos principais. Primeiramente, pretende-se comparar os resultados obtidos em investigação anterior na temática da atratividade organizacional contrastando estes resultados com aqueles obtidos nesta investigação face à realidade organizacional portuguesa. Num segundo momento, pretende-se introduzir o estudo da relação das emoções positivas, do *instrumental-symbolic framework* e da perceção da atratividade organizacional. Por fim, irá procurar-se evidenciar que o investimento na estratégia de *employer branding* das organizações conduz a resultados efetivos na atratividade organizacional.

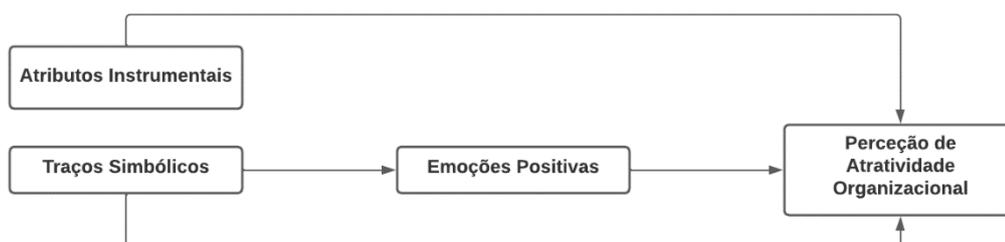


Figura 1.1: Modelo teórico de investigação

A figura 1.1 apresenta o modelo de investigação. Este modelo foi testado para diferentes empresas, de diferentes setores de atividade, ultrapassando-se uma limitação levantada por investigações passadas (e.g., Lievens & Slaughter, 2016; Lievens et al., 2007; Rampl, 2014) relativa à necessidade de estender o método de recolha de dados a diferentes indústrias. Em simultâneo, o modelo também foi testado em duas amostras diferentes. A presente opção metodológica de constituir duas amostras, uma primeira denominada “escolha”, onde será solicitado aos participantes que escolham uma das seis empresas presentes no estudo aquela que consideram mais atrativa para trabalhar, e uma segunda denominada “aleatória”, onde será atribuída aleatoriamente a cada participante uma das seis empresas presentes no estudo, justifica-se pela relevância em identificar se existem resultados divergentes ao nível da perceção da atratividade organizacional e compreender as razões inerentes a essas diferenças verificadas. Em específico, espera-se aferir se existem variações significativas entre as duas amostras em função da identificação, por parte dos participantes no estudo, dos atributos instrumentais e traços simbólicos, que constituem a proposta de valor (EVP). A notoriedade da EVP, potenciada pela estratégia de *employer branding*, é fundamental na estratégia de *employer branding*, uma vez que, não existe atratividade por uma organização se não se reconhecer a empresa em causa (Erlinda & Safitri, 2020).”

Face ao proposto, este estudo terá implicações teóricas na literatura existente acerca da atratividade organizacional, assim como, no domínio prático ao nível da estratégia de atração de talento e na gestão da reputação e imagem organizacional das empresas junto dos *stakeholders*.



## Capítulo 2: Metodologia

### 2.1. Amostra

Este estudo está enquadrado numa das primeiras fases do processo de recrutamento e seleção - a atração do talento. Em concordância com Barber (1998), esta primeira fase caracteriza-se pela identificação de possíveis oportunidades de emprego por parte dos candidatos, sendo que, envolve um conjunto de características comuns: (a) pesquisa extensiva sobre possíveis oportunidades que sejam do interesse dos candidatos; (b) informação rudimentar acerca da envolvente externa e interna das organizações e; (c) pouco ou nenhum contacto entre as partes (candidato e organização) que posteriormente estarão envolvidas no processo de seleção.

Face ao exposto, pode-se considerar que os estudantes universitários subscrevem todos os aspetos referidos anteriormente. Em complemento ao referido, frequentemente a estratégia de *employer branding* das organizações (nomeadamente a das seis empresas participantes neste estudo) está concebida e direcionada para este público-alvo, visível através das ações regulares de promoção da *employee value proposition*, através das feiras de emprego, *workshops*, *company visits*, programas de embaixadores e iniciativas similares.

Neste sentido, definiu-se como público alvo desta investigação qualquer estudante universitário sem exclusão de idade, universidade/politécnico frequentado e curso/área científica. Nomearam-se como critérios de inclusão da amostra: (a) ser estudante universitário; (b) reconhecer as organizações presentes no estudo; c) consentir com a participação no estudo. Neste sentido, a amostra pode-se considerar não probabilística por conveniência e foi obtida com recurso a contactos estabelecidos por diversas vias: (a) recolha de dados realizada presencialmente no Iscte, nomeadamente junto dos alunos das Licenciaturas e Mestrados da Iscte Business School; (b) recurso à rede de contactos estabelecida no LinkedIn pelo autor e; c) divulgação nas redes de comunicação da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas.

No total participaram no estudo seis empresas de vários setores de atividade, nomeadamente: consultoria, retalho e distribuição (informação adicional na secção do procedimento). Para o efeito foram constituídas duas amostras. Na primeira amostra (denominada “*escolha*”) foi solicitado aos participantes que escolhessem uma das seis empresas presentes no estudo aquela que consideram mais atrativa para trabalhar (e.g., um emprego nesta empresa seria um objetivo/ambição minha).. Na segunda amostra (denominada “*aleatória*”) foi atribuída aleatoriamente a cada participante uma das seis empresas presentes no estudo. Esta decisão metodológica de constituir duas amostras diferentes justifica-se pela pertinência científica em identificar se existem resultados

divergentes ao nível da perceção da atratividade organizacional e compreender as razões inerentes a essas diferenças verificadas. Em específico, espera-se aferir se existem variações significativas entre as duas amostras em função da identificação, por parte dos participantes no estudo, dos atributos instrumentais e traços simbólicos, que constituem a proposta de valor (EVP). A notoriedade da EVP, potenciada pela estratégia de comunicação, é fundamental na estratégia de *employer branding*, uma vez que, não existe atratividade por uma organização se não se reconhecer a empresa em causa (Erlinda & Safitri, 2020).”

A primeira amostra “*escolha*” é composta por 294 participantes (90 do sexo masculino, 187 do sexo feminino e 17 preferiram não revelar) com média de idades de 21.50 anos (DP = 3.36), que variam dos 18 anos até aos 43 anos. Relativamente aos estudos, pode-se realçar que a larga maioria está atualmente na Licenciatura (72.11%), seguindo-se o Mestrado (12.93%), Pós-Graduação (8.84%) e Doutoramento (0.34%). Em complemento, a segunda amostra “*aleatória*” consiste em 77 participantes (31 do sexo masculino e 38 do sexo feminino) com média de idades de 22.53 anos (DP = 4.56), que variam dos 18 anos até aos 46 anos. Quanto às habilitações académicas, a maioria dos participantes está a frequentar uma Licenciatura (80.52%), seguindo-se a Pós-Graduação (5.19%), o Mestrado (3.90%) e, por fim, o Doutoramento (1.30%). A caracterização completa das duas amostras pode ser consultada no anexo E.

## **2.2. Procedimento**

A presente investigação iniciou-se (janeiro e fevereiro de 2022) com a identificação de empresas parceiras da Iscte Business School com potencial interesse em colaborar no estudo. Este trabalho de verificação foi realizado com o auxílio do *Career Services* da Iscte Business School, sendo que, privilegiaram-se empresas que tenham a estratégia de *employer branding* orientada para o público universitário, representem mercados de talento altamente competitivos e sejam amplamente reconhecidas no meio académico por terem uma imagem organizacional forte e distintiva. Assim, no total, foram identificadas catorze organizações dos mais variados setores de atividade (e.g., consultoria, banca, retalho, energia, telecomunicações, entre outros) consideradas apropriadas para os objetivos da investigação. Subsequentemente, foi enviada uma proposta de colaboração, via e-mail, para as respetivas catorze organizações apresentando o estudo, respetivos objetivos, etapas e proposta de valor associada. Do total das catorze empresas contactadas, seis destas mostraram interesse em participar

no estudo. Estas seis organizações refletem vários setores de atividade, nomeadamente, consultoria, retalho e distribuição.

A segunda etapa desta investigação (março de 2022) consistiu na realização de um pré-teste pela via de um questionário online aplicado na plataforma Qualtrics, sendo este, anónimo, confidencial e voluntário junto de uma amostra de colaboradores das seis empresas participantes (anexo A). Importa referir que as empresas não tiveram acesso às respostas individuais dos respetivos colaboradores. Este pré-estudo tinha como principal intuito identificar os principais atributos instrumentais da EVP de cada uma destas empresas (para mais informação consultar a secção dos instrumentos).

Seguidamente, a terceira etapa (março e abril de 2022), convergiu na recolha dos dados, junto do público alvo do estudo, recorrendo a um questionário online (versão em português e em inglês), facultado na plataforma Qualtrics, com duração média de seis minutos (anexos B e C). Este questionário foi dirigido a universitários sem exclusão de idade, universidade/politécnico e curso/área científica. A participação neste estudo foi anónima, confidencial e voluntária, sendo que pressupunha a aceitação do consentimento informado apresentado no início do questionário.

Adicionalmente, foram sorteados três vouchers para utilização nas lojas Continente, cada um no valor de vinte cinco euros, para incentivar a participação no estudo (anexo D). Importa ressaltar que a participação no sorteio foi de carácter voluntário (participaram 318 de 371 pessoas possíveis) sendo recolhida informação pessoal relativa ao nome e e-mail de contacto com recurso a um questionário online, via Qualtrics, independente do questionário principal do estudo com o intuito de garantir o anonimato dos participantes no questionário principal.

### **2.3. Instrumentos**

O questionário aplicado às duas amostras em estudo é composto por quatro partes: (1) consentimento informado que pressupunha a aceitação da participação no estudo por parte do respondente; (2) seleção/atribuição da empresa com a apresentação do logo e breve descrição da organização (facultada pela empresa); (3) conjunto de questões (divididas em secções) relativas aos atributos instrumentais, traços simbólicos, emoções positivas e atratividade organizacional e; (4) agradecimento pela participação e reencaminhamento para um segundo questionário caso o participante manifestasse interesse em participar no sorteio.

Todas as escalas utilizadas foram devidamente autorizadas pelos autores das mesmas, através de pedido enviado por e-mail. A tradução e a adaptação foram realizadas por dois estudantes da Iscte Business School, sendo que, o primeiro realizou

a tradução de inglês para português e, o segundo, procedeu à mesma, mas, desta vez, de português para inglês – técnica de tradução paralela (Sander et al., 2007). Foi obtida unanimidade na tradução e validação de todos os instrumentos a vigorar no questionário.

#### *Atributos instrumentais*

É vital para a sustentabilidade da estratégia de atração de talento de qualquer organização construir uma identidade única e distintiva tendo como objetivo diferenciar e destacar a sua EVP das restantes empresas concorrentes no mercado. Assim sendo, espera-se que as diferentes empresas presentes no estudo terão na sua proposta de valor diferentes atributos instrumentais em função das características que identificam como únicas e atrativas junto do talento alvo que querem atrair.

Nesta ótica, não seria adequado identificar *à priori* um número fixo de atributos instrumentais a vigorar no questionário. Invés, optou-se pela via da identificação dos atributos instrumentais de cada uma das organizações participantes, seguindo uma abordagem indutiva, através da realização de um pré-estudo. Assim sendo, foi aplicado um questionário online, através da plataforma Qualtrics, a aproximadamente vinte colaboradores de cada uma das seis organizações presentes na investigação. Este questionário tinha a duração média de dois minutos, sendo composto por três partes: (1) apresentação do consentimento informado do estudo com o respetivo enquadramento da investigação que pressupunha a concordância com os termos da participação; (2) uma primeira questão para identificar o nome da empresa, e uma segunda questão relativa às “*cinco principais razões para trabalhar na sua (colaborador) empresa*” e; (3) questões demográficas relativas ao género e idade dos colaboradores participantes.

Importa realçar que a participação dos colaboradores foi voluntária, anónima e confidencial. O contacto junto dos colaboradores foi realizado pelas organizações, sendo que, foi solicitada uma amostra diversificada de participantes (e.g., idades, senioridades, departamentos, funções, localizações, entre outros relevantes). É de referir que as empresas não tiveram acesso às respostas individuais dos respetivos colaboradores, sendo que, foi facultado os e-mails dos investigadores no consentimento informado para o qual os respondentes poderiam remeter qualquer questão e/ou sugestão.

No total das seis empresas, participaram no pré-estudo 120 colaboradores com média de idades de 30.51 (DP = 7.73) que variam entre os 19 anos e os 56 anos. Posteriormente, as respostas dos colaboradores foram analisadas e categorizadas, em função, dos atributos instrumentais referidos. Da análise efetuada de todas as respostas

obtidas, emergiram dez categorias: (1) função; (2) progressão na carreira; (3) formação e aprendizagem; (4) ambiente de trabalho; (5) compensação; (6) liderança; (7) cultura e valores; (8) responsabilidade social corporativa; (9) segurança e estabilidade; (10) flexibilidade.

Os itens *função, progressão na carreira, formação e aprendizagem e ambiente de trabalho* são comuns às seis organizações, pelo qual, serão utilizados para efeitos da investigação, dado que, é fundamental garantir as condições de comparabilidade entre as mesmas para responder às questões de investigação suscitadas.

Os participantes no estudo responderam aos itens relativos aos atributos instrumentais com recurso a uma escala de cinco pontos de 1-*discordo totalmente* a 5-*concordo totalmente*. A cotação de cada atributo resulta da média dos somatórios dos resultados obtidos.

#### *Traços simbólicos*

A dimensão simbólica foi medida recorrendo à escala de personalidade das marcas desenvolvida por Aaker (1997) e adaptada e validada, para o contexto do *employer branding*, por Lievens e Highhouse (2003) para medir os traços simbólicos associados às organizações.

No presente estudo, este instrumento, pretende analisar cinco traços distintos que poderão estar associados à imagem das organizações: (1) *Sinceridade* (e.g., honesta, sincera); (2) *Inovação* (e.g., ousada, excitante); (3) *Competência* (e.g., bem-sucedida, líder); (4) *Prestígio* (e.g., altamente considerada, respeitável) e, (5) *Robustez* (e.g., forte, robusta). Para o total dos cinco traços simbólicos, foram avaliados catorze itens.

Neste sentido, solicitou-se aos respondentes que avaliassem a “*personalidade da empresa como se esta fosse uma pessoa*” com base numa escala facultada de cinco pontos de 1-*discordo totalmente* a 5-*concordo totalmente*.

Quadro 2.1: Análise fatorial confirmatória (CFA - *Confirmatory Factor Analysis*) e consistência interna da escala dos traços simbólicos.

	<b>NFI Delta1</b>	<b>RFI rho1</b>	<b>IFI Delta 2</b>	<b>TLI rho2</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>LO90</b>	<b>HI90</b>	<b>PCLOSE</b>
<i>Default Model</i>	.873	.812	.908	.861	.906	.079	.068	.090	.000

	<b>Sinceridade</b>	<b>Inovação</b>	<b>Prestígio</b>	<b>Robustez</b>
<i>Alfa de Cronbach</i>	.830	.694	.797	.724

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória (*Confirmatory Factor Analysis*), com recurso ao *software* IBM SPSS Amos. Esta análise propõe um modelo de quatro fatores com um ajustamento razoável para os dados (Bryman & Cramer, 2001) expresso nos indicadores:  $\chi^2 (71) = 233.95$ ; função de discrepância mínima (P CMIN/DF) = 3.30; raiz média do erro quadrado de aproximação (RMSEA) = .08; índice de ajuste incremental (IFI) = .91; índice de ajuste comparativo (CFI) = .91. Os fatores foram designados: *sinceridade*; *inovação*; *prestígio* e *robustez*. A escala original proposta por Lievens e Highhouse (2003) proponha um fator adicional denominado competência (e.g., *bem-sucedida*, *líder*). No entanto, na presente investigação estes itens estão associados a outros fatores, nomeadamente, ao fator *prestígio* (itens *bem-sucedida* e *líder*). Ou seja, os resultados apontam que os itens referenciados estão mais associados ao *prestígio* das organizações que à *competência* das mesmas.

No que concerne à fidelidade (consistência interna), os fatores, apresentam os seguintes alfa de Cronbach: *sinceridade* (.83); *inovação* (.69); *prestígio* (.80) e *robustez* (.72).

#### *Emoções Positivas*

Para o estudo das emoções positivas, foi utilizada uma versão adaptada da escala “*modified differential emotions*” da autoria de Barbara L. Fredrickson (2013). A versão original do instrumento contempla vinte questões (dez baseadas em emoções positivas e dez baseadas em emoções negativas). Face aos objetivos do estudo atual, foram apenas consideradas as emoções positivas, em concreto: *alegria*, *serenidade*, *orgulho*, *interesse*, *esperança*, *diversão*, *inspiração*, *admiração* e *proximidade*. Importa salientar que a emoção *gratidão* (definido pela autoria como o “*reconhecimento do outro como fonte da sua inesperada boa fortuna*”) foi retirada, dado que, do ponto de vista teórico, não se adequa ao contexto organizacional em estudo. Para efeitos de resposta, os participantes foram questionados em que medida sentiam as emoções previamente mencionadas em relação à empresa em causa, sendo que, foi facultada uma escala de cinco pontos de 0 – *nada* a 4 – *extremamente*.

Com recurso à análise fatorial (quadro 2.2) aferiu-se a existência de uma estrutura unidimensional denominada “Emoções positivas” que engloba todas as emoções supramencionadas. A fiabilidade apresenta o valor de  $\alpha = .89$ .

Quadro 2.2: Análise fatorial (método *varimax*) e consistência interna (alfa de *Cronbach*) da escala das emoções positivas.

Variáveis Iniciais	Componente 1 Emoções Positivas
Inspiração	.776
Admiração	.771
Esperança	.771
Alegria	.754
Proximidade	.738
Orgulho	.715
Interesse	.711
Diversão	.663
Serenidade	.557
<b>Alfa de Cronbach</b>	.886
<b>Eigenvalue da Componente Principal</b>	4.673
<b>% de Variância Total Explicada pela Componente</b>	51.922%

#### *Atratividade organizacional*

A percepção de atratividade organizacional das empresas participantes no estudo foi aferida aplicando-se a escala de atratividade organizacional proposta por Lievens et al., 2003. Este instrumento é composto por cinco itens, incluindo um item invertido. Os respondentes posicionaram-se face aos itens através de uma escala de cinco pontos de 1-*discordo totalmente* a 5-*concordo totalmente*.

A realização da análise fatorial (quadro 2.3) permitiu concluir a existência de uma única componente “Atratividade Organizacional”, tendo revelado uma consistência interna elevada de  $\alpha = .90$ .

Quadro 2.3: Análise fatorial (método *varimax*) e consistência interna (Alfa de *Cronbach*) da escala da atratividade organizacional.

Variáveis Iniciais	Componente 1 Atratividade Organizacional
Para mim, esta empresa seria um bom lugar para trabalhar.	.901
Eu não estaria interessado/a em trabalhar nesta empresa exceto como último recurso	.900
Esta empresa é um sítio atrativo para mim como local de trabalho.	.872
Estou interessado/a em saber mais sobre esta empresa.	.843
Um emprego nesta empresa é muito atrativo para mim.	.740
<b>Alfa de Cronbach</b>	.895
<b>Eigenvalue da Componente Principal</b>	3.639
<b>% de Variância Total Explicada pela Componente</b>	72.783%

### *Demográficas*

Foi solicitado aos participantes do estudo informação para a categorização da amostra nomeadamente a idade, ocupação, habilitações académicas, ano de estudos, universidade que frequenta e área científica de estudos (Anexo E).

## Capítulo 3: Resultados

### 3.1. Amostra “Escolha”

#### 3.1.1. Coeficientes de Correlação de *Pearson*

O anexo F apresenta os coeficientes de correlação de *Pearson* da amostra “escolha”, em concreto, nesta amostra foi solicitado aos participantes que escolhessem de uma das seis empresas presentes no estudo aquela que consideram mais atrativa para trabalhar.

Todas as variáveis em estudo (atributos instrumentais, traços simbólicos e emoções positivas) apresentam correlações significativas com a percepção de atratividade organizacional. Em concreto, todos os itens dos atributos instrumentais, apresentam correlações positivas (mediana = .36) destacando-se o item progressão na carreira com correlação positiva e moderada ( $r = .52, p < .001$ ). Nos traços simbólicos, destaca-se a correlação positiva e moderada existente entre a percepção de atratividade organizacional e o traço prestígio ( $r = .54, p < .001$ ), sendo que, os restantes traços também apresentam correlações positivas (mediana = .38). Por fim, a correlação entre a variável dependente e as emoções positivas é também positiva e moderada ( $r = .47, p < .001$ ).

A análise aos coeficientes de correlação entre os traços simbólicos e as emoções positivas permite concluir que todas as correlações são positivas e moderadas (mediana = .51) à exceção da correlação com a robustez que apesar de positiva é fraca ( $r = .24, p < .001$ ). Em contrapartida, o traço sinceridade apresenta maior valor de correlação ( $r = .60, p < .001$ ). Em complemento, e em linha com a justificação teórica suportada no capítulo da revisão de literatura, a correlação mediana entre os atributos instrumentais e as emoções positivas é de .32, variando de  $r = .28$  a  $r = .35$ , verificando-se coeficientes abaixo daqueles verificados com as correlações entre as emoções positivas e os traços simbólicos.

#### 3.1.2. Análises de Caminho

Para testar as relações diretas e indiretas existentes entre as variáveis em estudo serão realizadas análises de caminho com recurso à macro PROCESS no SPSS. Primeiramente irá apresentar-se os efeitos totais (c) das variáveis independentes (conjunto dos atributos instrumentais e traços simbólicos) na variável dependente (percepção de atratividade organizacional). Em seguida, e de acordo com o modelo teórico apresentado, será apresentado as análises para o modelo de mediação simples

(modelo 4). Esta análise pretende verificar se as emoções positivas têm um efeito mediador entre os traços simbólicos (variáveis independentes) e a percepção de atratividade organizacional (variável dependente). Para o efeito, irá recorrer-se a amostras *bootstrapping* (IC 95%), de acordo com os seguintes passos de validação da mediação (figura 3.1): (a) efeito direto da variável independente na variável mediadora; (b) efeito direto da variável mediadora na variável dependente; (c') efeito direto da variável independente na variável dependente (efeito direto ou c') (Hayes, 2018).

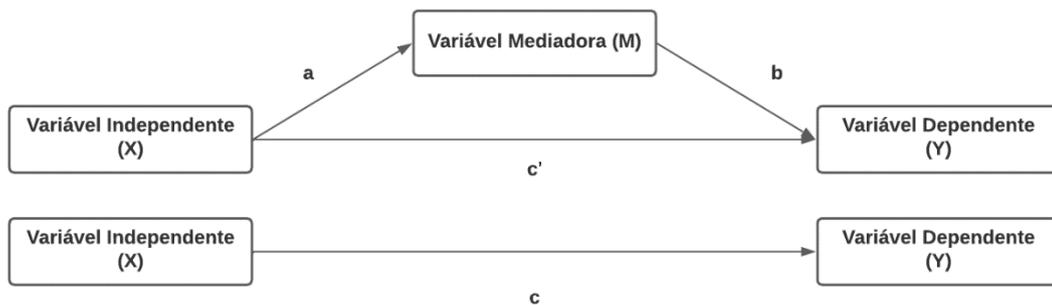


Figura 3.1: Representação gráfica do modelo de mediação simples

### Efeitos Totais

As primeiras hipóteses de investigação sustentam que os atributos instrumentais (H1) e os traços simbólicos (H2) estão positivamente relacionados com a percepção de atratividade organizacional. Para comprovar as referidas hipóteses irá analisar-se os efeitos totais (c) das variáveis independentes (conjunto dos atributos instrumentais e traços simbólicos, em separado) na variável dependente (percepção de atratividade organizacional). Os resultados detalhados das respetivas análises podem ser consultados no anexo G.

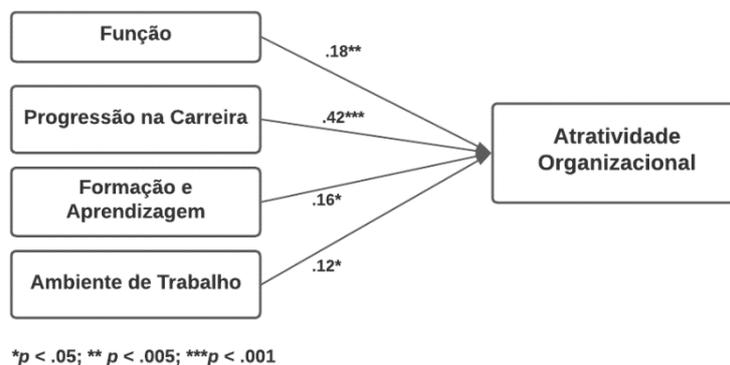


Figura 3.2: Representação gráfica do efeito total entre as variáveis “atributos instrumentais” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”

Como se pode comprovar, o conjunto dos atributos instrumentais explicam 35.32% ( $r^2 = .353$ ) da variável percepção de atratividade organizacional,  $F(4) = 35.37$ ,  $p < .001$ . Todos os atributos instrumentais apresentam uma relação significativa e positiva com a percepção de atratividade organizacional: progressão na carreira ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ), função ( $\beta = .18$ ,  $p < .01$ ), formação e aprendizagem ( $\beta = .16$ ,  $p < .01$ ) e ambiente de trabalho ( $\beta = .12$ ,  $p < .05$ ). Pode-se assim concluir que os resultados obtidos na análise dos efeitos totais suportam a hipótese H1.

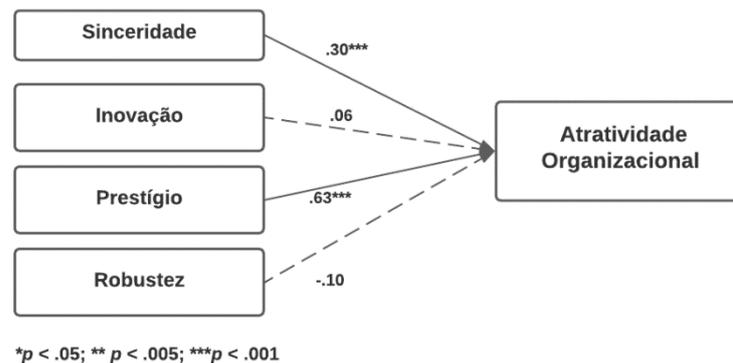


Figura 3.3: Representação gráfica do efeito total entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”

No modelo que testa os traços simbólicos pode-se salientar que estes contribuem para explicar 35.28% ( $r^2 = .352$ ),  $F(4) = 36.93$ ,  $p < .001$ . A análise aos coeficientes de regressão permite afirmar que dois dos quatro traços simbólicos em estudo apresentam uma relação direta e significativa com a variável percepção de atratividade organizacional nomeadamente: prestígio ( $\beta = .63$ ,  $p < .001$ ) e sinceridade ( $\beta = .30$ ,  $p < .001$ ). Assim sendo, quanto mais determinada organização é percebida como sincera e/ou prestigiante maior a percepção de atratividade organizacional associada a esta. Face aos resultados verificados, há evidência que suporta parcialmente a hipótese H2.

### Efeitos Indiretos

Recorrendo ao modelo de mediação simples (modelo 4) pretende verificar-se a hipótese H3 que sustenta que as emoções positivas têm um efeito mediador entre os traços simbólicos e a percepção de atratividade organizacional. Para tal, serão apresentados os efeitos indiretos e respetivos coeficientes de determinação para os quatro modelos que resultam da análise de cada uma das variáveis independentes (traços sinceridade, inovação, prestígio e robustez), sendo que, quando foi testado um determinado traço como variável independente, os restantes traço foram controlados no modelo como

covariáveis. Os resultados detalhados das respetivas análises podem ser consultados no anexo G.

### Sinceridade

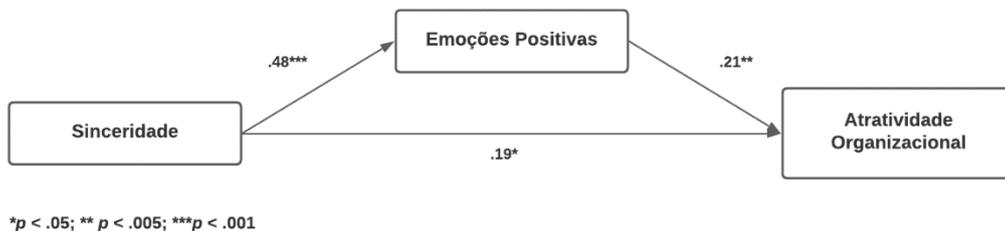


Figura 3.4: Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico sinceridade” na amostra “escolha”

O primeiro modelo apresentado introduz o traço sinceridade como variável independente, sendo que, se verifica uma relação significativa e positiva, entre o traço sinceridade e as emoções positivas ( $\beta = .48, p < .001$ ). Do mesmo modo, a relação entre as emoções positivas e a percepção de atratividade organizacional é também significativa e positiva ( $\beta = .21, p < .005$ ). O efeito direto ( $c'$ ) entre a variável sinceridade e a variável percepção de atratividade organizacional é significativo e positivo ( $\beta = .19, p < .05$ ). Os efeitos indiretos entre a sinceridade e a percepção de atratividade organizacional, por intermédio das emoções positivas, são significativos e positivos (IC 95% = [.03; .19]). Assim sendo, pode-se afirmar que existe um processo de mediação parcial, ou seja, o traço simbólico sinceridade influencia diretamente e positivamente a percepção de atratividade organizacional, tendo também, um efeito indireto na variável dependente através da mediação das emoções positivas.

### Inovação

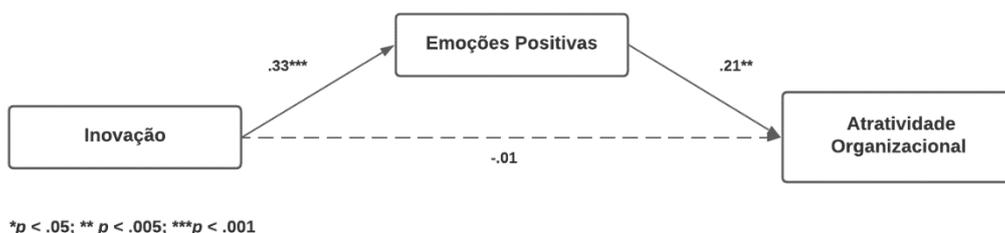


Figura 3.5: Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico inovação” na amostra “escolha”

O segundo modelo analisa o traço inovação como variável independente. Os resultados indicam que o traço inovação influencia significativamente e positivamente as emoções positivas ( $\beta = .33, p < .001$ ), sendo que, as emoções positivas influenciam também significativamente e positivamente a percepção de atratividade organizacional ( $\beta = .21, p < .005$ ). Denota-se que o efeito direto ( $c'$ ) entre o traço inovação e a percepção de atratividade organizacional é negativo e não é significativo na amostra ( $\beta = -.01, p = .87$ ). Assim sendo, pode-se afirmar que o efeito indireto evidenciado traduz uma mediação total das emoções positivas na relação entre o traço simbólico inovação e a percepção de atratividade organizacional (IC 95% =].02; .13[).

### Prestígio

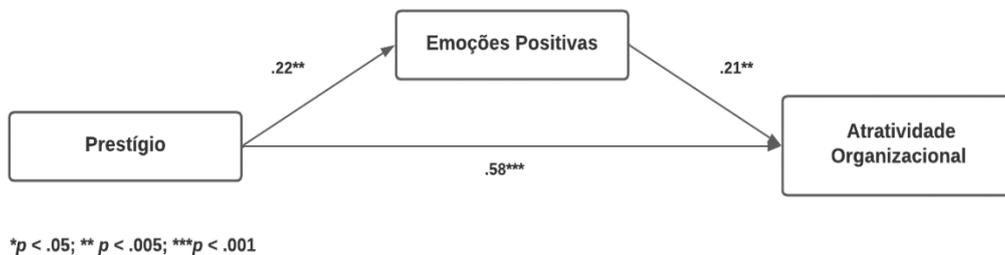


Figura 3.6: Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico prestígio” na amostra “escolha”

No que concerne ao modelo que introduz o traço prestígio verifica-se que o traço simbólico tem uma influência significativa e positiva na variável emoções positivas ( $\beta = .22, p < .005$ ). Como já retratado, as emoções positivas apresentam uma relação significativa e direta com a percepção de atratividade organizacional ( $\beta = .21, p < .005$ ). O efeito direto entre as variáveis é significativo e positivo ( $\beta = .58, p < .001$ ). Os resultados aferidos permitem afirmar que as emoções positivas mediam significativamente a relação entre o traço prestígio e a percepção de atratividade organizacional, verificando-se uma mediação parcial (IC 95% =].01; .10[).

## Robustez

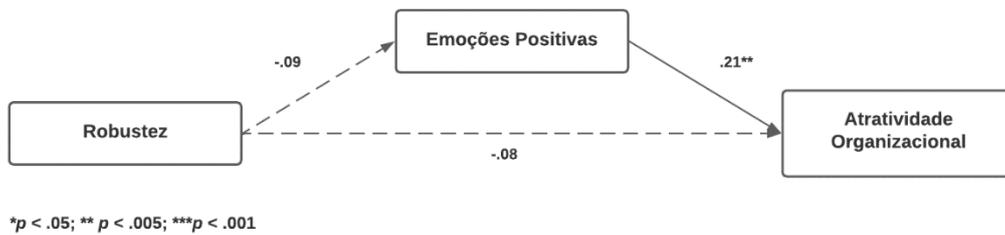


Figura 3.7: Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico robustez” na amostra “escolha”

Por fim, o modelo que considera a robustez como variável independente, indica que este traço não influencia significativamente as emoções positivas ( $\beta = -.09$ ,  $p = .07$ ) levando assim à rejeição da mediação da robustez e a percepção de atratividade organizacional através das emoções positivas.

Para concluir, as análises apresentadas para as quatro variáveis independentes testadas no modelo de mediação apresentam sustentação para validar a hipótese de investigação H3. Como observável, todos os traços em estudo (sinceridade, inovação, prestígio), há exceção do traço robustez, têm um efeito indireto na percepção de atratividade organizacional através da mediação das emoções positivas. Em concreto, os traços simbólicos sinceridade e prestígio apresentam um efeito mediador parcial das emoções positivas, enquanto, no caso do traço simbólico inovação este efeito mediador entre a variável independente e a percepção de atratividade organizacional é total.

### 3.1.3. Diferenciação da EVP entre Organizações

Após apresentados os resultados referentes à primeira questão de investigação “*Quais os fatores que explicam a atratividade organizacional?*” irá endereçar-se os resultados obtidos para a segunda questão de investigação “*Como podem as empresas desenvolver uma proposta de valor única e distintiva?*”. Assim, a quarta hipótese do estudo afirma que as organizações diferenciam a sua proposta de valor com base nos traços simbólicos, isto significa, que os atributos instrumentais têm um poder discricionário limitado no que concerne à diferenciação da proposta de valor das organizações.

Quadro 3.1: Coeficientes das funções discriminantes na amostra “escolha” (N = 272)

	Função 1	Função 2	Função 3	Função 4	Função 5
Função	-.427	-.162	.657	.587	.153
Progressão na Carreira	-.006	.357	.698	-.857	.013
Formação e Aprendizagem	.134	.374	.032	.709	-.323
Ambiente de Trabalho	.462	-.112	-.045	-.121	.216
Traço Sinceridade	.539	-.947	.204	.018	-.235
Traço Inovação	-.662	-.279	-.410	-.228	.440
Traço Prestígio	.449	0,554	-.296	.134	.841
Traço Robustez	-.033	0,387	-.391	-.023	-.530

Notas: Foram considerados os coeficientes >.50

O quadro 3.1 retrata os resultados da análise discriminante (*discriminant function analysis*), via SPSS, realizada para aferir quais os atributos que contribuem para maximizar a diferença entre as seis empresas participantes no estudo (ver detalhe da análise no anexo H). Foram identificadas cinco funções, sendo que, apenas as quatro primeiras funções são significativas. A primeira função explica 42.98% da variância entre as organizações,  $\chi^2(40) = 159.24$ ,  $p < .001$ ; a segunda função é responsável por 24.73% da variância entre as organizações  $\chi^2(28) = 93.57$ ,  $p < .001$ ; a terceira função contribui com 16.61% da variância entre as organizações  $\chi^2(18) = 53.82$ ,  $p < .001$ ; a quarta função explana 10.33% da variância entre as organizações  $\chi^2(10) = 26.47$ ,  $p < .005$  e, por fim, a quinta função ilustra 5,35% da variância entre as organizações  $\chi^2(4) = 9.13$ ,  $p = .06$ .

Considera-se os coeficientes >.50 para interpretar cada uma das funções descritas, presentes no quadro 3.1. Na primeira função discriminante destaca-se os pesos da inovação (-.66) e da sinceridade (.54). Na segunda função, sobressaem os pesos da sinceridade (-.95) e do prestígio (.55). Já a progressão na carreira (.70) e a função (.66) têm pesos elevados na terceira função. Por fim, na quarta função, realça-se os pesos da formação e aprendizagem (.71), da função (.59) e da progressão na carreira (-.86). Os resultados evidenciados fornecem parcialmente sustentação à hipótese H4, dado que, três dos quatro traços simbólicos (inovação, sinceridade e prestígio) em análise efetivamente contribuem para maximizar a distinção das organizações em estudo. Não obstante, os atributos instrumentais também têm um papel ativo na distinção da proposta de valor das organizações, nomeadamente, a função, a progressão na carreira e a formação e a aprendizagem. Assim, pode-se concluir que ambos os atributos, quer a nível instrumental quer a nível simbólico, desempenham um papel relevante na distinção da proposta de valor das organizações.

### **3.2. Amostra “Aleatória”**

Posteriormente à apresentação dos resultados da amostra “escolha”, apresenta-se os resultados obtidos da análise da amostra “aleatória”. Nesta segunda amostra foi atribuída aleatoriamente a cada um dos participantes uma das seis empresas presentes no estudo.

#### **3.2.1. Coeficientes de Correlação de Pearson**

O anexo F apresenta as médias, desvios padrão e as correlações na amostra “aleatória”. Como se evidencia, todas as variáveis em estudo (atributos instrumentais, traços simbólicos e as emoções positivas) estão positivamente e significativamente correlacionados com a percepção de atratividade organizacional. Ainda assim, existe uma exceção relativa ao atributo instrumental função que, não está significativamente correlacionado com a variável dependente. Em detalhe, as correlações entre a variável percepção de atratividade organizacional variam entre  $r = .28$  e  $r = .49$  (mediana =  $.48$ ) no caso dos atributos instrumentais; entre  $r = .43$  e  $r = .48$  (mediana =  $.45$ ) relativamente aos traços simbólicos e;  $r = .60$  nas emoções positivas.

Seguidamente, a análise aos coeficientes de correlação entre os traços simbólicos e as emoções positivas permite afirmar que as correlações são significativas e positivas variando de  $r = .38$  a  $r = .61$  sendo a mediana de correlações igual a  $.48$ . No caso da relação entre os atributos instrumentais e as emoções positivas os coeficientes de correlação são consideravelmente mais baixos, quando comparados com as correlações entre os traços simbólicos e as emoções positivas, variando de  $r = .31$  e  $r = .36$  com valor mediano igual a  $.35$ , estando em linha com os resultados verificados na amostra “escolha”.

#### **3.2.2. Análises Caminho**

##### **Efeitos Totais**

Os resultados, em detalhe, das análises realizadas no PROCESS para testar os efeitos totais (c) das variáveis independentes (conjunto dos atributos instrumentais e traços simbólicos) na variável dependente (percepção de atratividade organizacional) na amostra podem ser consultados no anexo G.

A análise suporta que os atributos instrumentais explicam 35.68% ( $r^2 = .356$ ) da variância da percepção de atratividade organizacional,  $F(4) = 8.60$ ,  $p < .001$ . Sendo que, dois dos quatro atributos instrumentais em estudo são significativos para explicar a variável dependente, nomeadamente: ambiente de trabalho ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ) e

progressão na carreira ( $\beta = .41, p < .005$ ). Estes resultados suportam parcialmente a hipótese de investigação H1. Adicionalmente, os efeitos totais dos traços simbólicos explicam 38.17% ( $r^2 = .381$ ) da variância da variável percepção da atratividade organizacional,  $F(4) = 9.88, p < .001$ . Do total dos quatro traços analisados, dois destes apresentam resultados significativos na relação total com a variável dependente, em concreto: inovação ( $\beta = .40, p < .005$ ) e sinceridade ( $\beta = .30, p < .05$ ). Valida-se também parcialmente a hipótese H2.

### **Efeitos Indiretos**

Os resultados detalhados das análises de mediação simples (modelo 4) efetuadas para testar se as emoções positivas têm um efeito mediador entre os traços simbólicos e a percepção de atratividade organizacional na amostra “aleatória” podem ser consultados com detalhe no anexo G.

A análise evidencia que existem dois traços simbólicos que apresentam uma relação significativa e direta com a variável moderadora emoções positivas, especificamente: traço inovação ( $\beta = .45, p < .001$ ) e traço sinceridade ( $\beta = .31, p < .005$ ). Por sua vez, as emoções positivas influenciam significativamente e positivamente a variável percepção de atratividade organizacional ( $\beta = .41, p < .05$ ). Na presente amostra não existem efeitos diretos ( $c'$ ) significativos entre nenhum traço simbólico e a variável percepção de atratividade organizacional. Assim sendo, pode-se concluir que existem duas mediações totais na amostra, em concreto: efeito mediador total das emoções positivas entre o traço inovação e a percepção de atratividade organizacional (IC 95% = [.03; .36]), e também, a mediação total das emoções positivas entre o traço sinceridade e a percepção de atratividade organizacional (IC 95% = [.02; .27]). Existe assim evidência nos resultados para validar parcialmente a hipótese de investigação H3.

### 3.2.3 Diferenciação da EVP entre Organizações

Quadro 3.2: Coeficientes das funções discriminantes na amostra “aleatória” (N = 69)

	Função 1	Função 2	Função 3	Função 4	Função 5
Função	-.403	.428	.606	.793	-.334
Progressão na Carreira	-.481	-.113	-.912	-.339	.235
Formação e Aprendizagem	-.082	.100	.274	.023	.967
Ambiente de Trabalho	.175	-.086	.169	-.175	.293
Traço Sinceridade	.816	.795	-.249	.070	-.133
Traço Inovação	.288	-.246	.491	-.514	.067
Traço Prestígio	.324	-1.034	-.021	.605	.030
Traço Robustez	-.343	.180	-.186	.315	-.261

Notas: Foram considerados os coeficientes >.50

Em seguida, foi efetuada uma análise discriminante (*discriminant function analysis*) (quadro 3.2) para suportar a hipótese quatro na amostra “aleatória”. Esta análise indica a existência de cinco funções no entanto, apenas as primeiras três funções são significativas (anexo H). A função um é responsável por 40.73% da variância entre as organizações  $\chi^2(40) = 92.54$ ,  $p < .001$  destacando-se o peso da sinceridade (.82). A segunda função explica 30.07% da variância entre as organizações  $\chi^2(28) = 57.67$ ,  $p < .001$  e sobressaem os pesos da sinceridade (.80) e do prestígio (-1.03). A terceira função explana 14.90% da variância entre as organizações  $\chi^2(18) = 30.18$ ,  $p < .05$  e destaca-se os pesos da progressão na carreira (-.91) e função (.61). A quarta e quinta função não são significativas: ( $\chi^2(10) = 15.02$ ,  $p = .13$ ) e  $\chi^2(4) = 2.20$ ,  $p = .70$ , respetivamente). Os resultados apresentados sustentam apenas parcialmente a hipótese H4, dado que, não são apenas os dois traços simbólicos verificados (sinceridade e prestígio) que contribuem para a distinção da proposta de valor das organizações. Os atributos instrumentais também maximizam a diferença da EVP das seis empresas em estudo, verificando-se coeficientes superiores a .50 em dois dos quatro atributos instrumentais (função e progressão na carreira).

### 3.3. Comparação Amostra “Escolha” e Amostra “Aleatória”

A última hipótese de investigação pretende demonstrar que o investimento na estratégia de *employer branding* conduz a maiores níveis de notoriedade da EVP das empresas e, deste modo, a maior atratividade organizacional. Como já evidenciado pelas análises anteriores, a percepção de atratividade organizacional está correlacionada positivamente e fortemente com os atributos instrumentais e com os traços simbólicos presentes nas propostas de valor de cada uma das empresas.

Para testar a veracidade da quinta hipótese de investigação, primeiramente, realizou-se um teste de hipóteses paramétrico para comparação da média de duas amostras emparelhadas – teste-*t* (quadro 3.3) com o intuito de aferir se existem diferenças significativas a nível da percepção da atratividade organizacional entre as duas amostras em estudo (amostra “escolha” vs. amostra “aleatória”). Depreende-se, pela análise dos *outputs*, que existem diferenças significativas entre as duas amostras em estudo,  $t(346) = 4.54, p < .001$ . Sendo que, a percepção média de atratividade organizacional é maior na amostra “escolha” (4.18, DP = .76) em comparação com a amostra “aleatória” (3.71, DP = .85). Estas alterações dos valores médios da percepção de atratividade evidenciados são explicadas pelas diferenças na percepção dos atributos instrumentais e dos traços simbólicos, que no seu conjunto, compõem a denominada *employee value proposition* das empresas. Assim sendo, foi realizado um teste-*t*, para comparar as diferenças existentes entre as médias dos valores atribuídos aos atributos instrumentais e os valores dos traços simbólicos das respetivas amostras. Com base nos resultados da análise efetuada (quadro 3.3), conclui-se que, existem diferenças significativas em quatro no total dos oito atributos em estudo. Em específico, destacam-se os atributos instrumentais: progressão na carreira ( $t(96.92) = 1.68, p < .05$ ) e função ( $t(95.26) = 2.15, p < .05$ ). E, em complemento, diferenças nos traços simbólicos, sinceridade ( $t(106.67) = 2.00, p < .05$ ) e inovação ( $t(97.37) = 2.18, p < .05$ ). Os resultados apresentados permitem aceitar parcialmente a hipótese de investigação H5, ao comprovar que, quanto maior a notoriedade da estratégia de *employer branding* através dos esforços de comunicação das empresas na promoção das propostas de valor (EVP), maiores são os níveis de percepção de atratividade organizacional associados a estas.

Quadro 3.3: Testes paramétricos para a igualdade de médias entre a amostra “escolha” e a amostra “aleatória”

Item	Amostra "Escolha"				Amostra "Aleatória"				Diferença de Médias	Teste-t		
	N	Média	SD	SE	N	Média	SD	SE		t	df	Sig.
Atratividade Organizacional	278	4.1764	.75645	.04537	70	3.7057	.84902	.10148	.4707	4.537	346	<.001
Função	293	4.1587	.61758	.03608	72	3.9514	.76065	.08964	.2073	2.145	95.26	.017
Progressão na Carreira	289	3.9862	.67042	.03944	71	3.8169	.78029	.09260	.1693	1.682	96.918	.048
Formação e Aprendizagem	286	3.8706	.78184	.04623	71	3.7465	.72641	.08621	.1241	1.269	113.74	.103
Ambiente de Trabalho	289	3.7958	.75566	.04445	72	3.7986	.73457	.08659	-.0028	-.028	111.442	.489
Traço Sinceridade	287	3.9396	.64118	.03785	71	3.7688	.64645	.07672	.1708	1.997	106.672	.024
Traço Inovação	287	3.8897	.66259	.03911	71	3.6737	.76762	.09110	.2160	2.178	97.374	.016
Traço Prestígio	287	4.3441	.52275	.03086	71	4.2345	.59519	.07064	.1096	1.421	98.389	.079
Traço Robustez	286	4.1241	.71290	.04215	71	4.1549	.65242	.07743	-.0308	-.349	115.162	.364

Nota: Sig. 2 extremidades.

## Capítulo 4: Discussão

### 4.1. Contribuições Teóricas

Este estudo apresenta como objetivo analisar a relação dos atributos instrumentais, dos traços simbólicos e das emoções positivas na percepção da atratividade organizacional em empresas presentes em Portugal. Para o efeito, foram levantadas duas questões que orientam a presente investigação: “*Quais os fatores que explicam a atratividade organizacional?*”, como também, “*Como podem as empresas desenvolver uma proposta de valor única e distintiva?*”.

Face à primeira questão de investigação levantada “*Quais os fatores que explicam a atratividade organizacional?*”, o presente estudo, partiu do *instrumental-symbolic framework*, primeiramente apresentado por Lievens & Highhouse (2003), e seguido como base de investigação de diversos autores (e.g., Hoppe, 2018; Kaur et al., 2020; Lievens et al., 2005, 2007; Rai, 2019; Slaughter et al., 2005; Van Hove & Saks, 2011; Van Hove et al., 2013) com o intuito de comparar os principais resultados constatados na literatura a nível internacional face a possíveis resultados verificados no contexto organizacional português.

Pode-se afirmar que os resultados obtidos estão em linha com os resultados dos autores citados, sendo que, este trabalho científico, também demonstra que o *instrumental-symbolic framework* contribui significativamente e positivamente para explicar a percepção de atratividade organizacional a nível nacional. Através da análise dos efeitos totais, nas duas amostras em estudo, destacam-se como preditores comuns, no caso dos atributos instrumentais, o ambiente de trabalho e a progressão na carreira (H1). Pode-se assim afirmar que, uma empresa que tenha na sua proposta de valor características que remetem ao ambiente de trabalho e à progressão na carreira, é considerada mais atrativa pelos possíveis candidatos. Analisando as particularidades das duas amostras em estudo, importa referir que, na amostra “escolha”, todos os atributos instrumentais (progressão na carreira, função, formação e aprendizagem e ambiente de trabalho) demonstraram ser significativos e positivamente associados com a percepção de atratividade organizacional, enquanto que, no caso da amostra “aleatória”, apenas se apresentam como preditores significativos e positivos o ambiente de trabalho e a progressão na carreira. No que concerne aos traços simbólicos, foram verificados resultados equivalentes em ambas as amostras, sendo que, foram identificados respetivamente que dois dos quatro traços simbólicos, presentes no estudo, contribuem para explicar a percepção de atratividade organizacional (H2). Em específico, o traço sinceridade que é significativo e positivo em ambas as amostras. Ou seja, quanto mais uma organização é percebida como sincera (e.g., honesta,

realista, confiável), maior a percepção de atratividade organizacional. Os restantes traços aferidos como significativos e positivos foram o prestígio (e.g., respeitável, líder, bem-sucedida) na amostra “escolha” e a inovação (e.g., ousada, excitante, *cool*) na amostra “aleatória”. Estes resultados aferidos na investigação evidenciam que os candidatos quando procurem e selecionam determinadas organizações como potenciais para, aceitar uma proposta de trabalho, não estão somente focados em maximizar os benefícios da proposta de valor – atributos instrumentais (e.g., Hoppe, 2018; Kaur et al, 2020). Atualmente, o talento procura outras características nas organizações que incrementem o valor da experiência do colaborador, exigindo que muitas destas características estejam alinhadas com os valores, personalidade e autoimagem dos próprios – traços simbólicos (Backhaus, 2016; Slaughter et al., 2014; Underwood et al., 2001). Para que as organizações consigam atrair e reter talento deverão apostar numa *employee value proposition* completa, que contemple tanto atributos instrumentais como traços simbólicos, potenciando assim, a sua imagem de marca empregadora que permitirá a alavancagem da vantagem competitiva sustentável face aos concorrentes no mercado do talento (e.g., Cable & Turban, 2001; Collins & Kanar, 2013).

Tendo ainda por base a primeira questão de investigação, em complemento ao já apresentado *instrumental-symbolic framework*, introduziu-se o estudo das emoções positivas com o intuito de contribuir para o aumento da variância explicada da percepção de atratividade organizacional. Importa referir que existe uma escassez notória na investigação acerca do papel das emoções na atratividade organizacional (Fernandez-Lores et al., 2016; Lievens & Slaughter, 2016). Verificando-se que, a literatura existente acerca do *employer branding* têm-se focado nas dimensões cognitivas e comportamentais do processo de tomada de decisão dos indivíduos (i.e., *o que os candidatos pensam e fazem*), em detrimento, da dimensão afetiva (i.e., *o que os candidatos sentem*) (Auer et al., 2019; Walker & Hinojosa, 2014). Face a esta limitação evidenciada, este trabalho científico, pretendeu dar continuidade à investigação no domínio da atratividade organizacional através do estudo do efeito mediador das emoções positivas entre os traços simbólicos e a percepção de atratividade organizacional. Do conhecimento do autor, este é o primeiro trabalho, na literatura nacional e internacional, que introduz o estudo da relação das emoções positivas, do *instrumental-symbolic framework* e da percepção da atratividade organizacional.

Através das análises de caminho realizadas, recorrendo ao modelo de mediação simples, pode-se concluir que, em ambas as amostras verificou-se a existência de mediações das emoções positivas entre os traços simbólicos e a percepção de atratividade organizacional (H3). Designadamente, na amostra “escolha”, foram verificadas duas mediações parciais das emoções positivas (entre os traços sinceridade

e prestígio e a percepção de atratividade organizacional) e um efeito de mediação total das emoções positivas (entre o traço inovação e a percepção de atratividade organizacional). Na amostra “aleatória”, as duas mediações verificadas (efeito mediador das emoções positivas entre os traços inovação e sinceridade e a variável dependente) são totais. O traço inovação apresenta uma particularidade, uma vez que, para ambas as amostras, verificou-se uma mediação total das emoções positivas entre a relação deste traço e a atratividade organizacional. Ou seja, não há relação direta entre estas variáveis, sendo que, a inovação só apresenta valor acrescentado quando desperta emoções positivas nos possíveis candidatos.

Os resultados aferidos reforçam uma das principais conclusões já apresentadas por alguns autores (Auer et al., 2019; Elster, 2010; Rampl et al., 2016; Prinz, 2012) ao demonstrar que as emoções têm um papel vital na percepção da atratividade organizacional. Com base na investigação dos autores citados, o presente estudo, ao partir da recomendação de Lievens e Slaughter (2016), que sustentam que o desenvolvimento de qualquer investigação relacionada com a atratividade organizacional deve estar alinhada com a conceptualização do *instrumental-symbolic framework*, contribui pioneiramente para a literatura ao comprovar que os processos emocionais mediam a relação entre a dimensão simbólica, nomeadamente em três dos quatro traços em análise (sinceridade, prestígio e inovação) e, a percepção de atratividade organizacional. Face às conclusões expostas, é vital que a estratégia de *employer branding* das organizações, não invista somente na comunicação dos atributos instrumentais e traços simbólicos que constituem a *employee value proposition* das empresas. Os resultados apurados, reforçam a necessidade do desenvolvimento de mensagens-chave que permitam fomentar, junto dos possíveis candidatos, estímulos positivos face à imagem da organização, de modo a alcançar as repercussões desejadas na atração de talento - e.g. investir em estratégias de comunicação como a publicidade, parcerias, *word-of-mouth*, redes sociais; reforço da formação dos recrutadores; investimento em aplicações móveis com novas possibilidades de interagir com os candidatos (Kotler & Keller 2016; McFarland & Ployhart, 2015). Sabe-se que quando os indivíduos têm uma conexão emocional com a marca empregadora, mostrando estar interessados, envolvidos, conectados e identificados com determinada empresa, maior a percepção organizacional que atribuem a esta (Colquitt et al., 2014).

Este trabalho científico, para além de identificar os principais fatores que explicam a atratividade organizacional, introduz o próximo passo na investigação, ao procurar responder à questão vital da atração do talento “*Como podem as empresas desenvolver uma proposta de valor única e distintiva?*”. Na atual envolvente, as organizações urgem para se tornarem competitivas e sustentáveis (Bhasin et al., 2019; Wallace et al., 2012).

Para responder aos desafios do mercado é necessário desenvolver uma estratégia distintiva e competitiva para atrair, desenvolver e reter talento (Collings & Mellahi, 2009; Theurer et al., 2018). No entanto, experienciase globalmente uma “guerra” pelo potencial e pelas competências (e.g., Preckel et al., 2020; Theurer, 2018), levando a que as empresas tenham nas suas agendas como prioridade máxima a definição de uma estratégia única e distintiva de *employer branding* que potencie a notoriedade e a reputação de “*first choice employer*” (Bonerjee et al., 2020; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018). Para vencer a concorrência não basta *conhecer* e *incorporar os fatores que explicam a atratividade organizacional*. É necessário identificar os atributos que são atrativos e diferenciam as marcas para que as organizações possam dar o próximo passo e *criar uma proposta de valor única e distinta* no mercado (Van Hoyer et al., 2022). Vários dos recentes estudos que se dedicaram à temática da atratividade organizacional (e.g., Carpentier et al., 2019; Stockman, 2020; Van Hoyer & Turban, 2015; Van Hoyer et al., 2022) têm relatado que as propostas de valor das empresas estão ainda bastante ancoradas nos atributos instrumentais. Como já abordado, estes atributos (e.g., progressão na carreira, função, formação e aprendizagem e ambiente de trabalho), estão positivamente e significativamente associados à atratividade organizacional, ainda assim, caso estejam presentes transversalmente na proposta de valor das empresas, há o risco dos candidatos percecionarem as empresas como semelhantes originando uma perda de valor da capacidade distintiva das organizações. Nesta ótica, a literatura existente tem reforçado a necessidade das organizações se apresentarem junto do mercado uma EVP única e distintiva nomeadamente, através da aposta na comunicação dos traços simbólicos, dado que, estes não estão focados no carácter transaccional da proposta de valor, mas em contrapartida, na forma como os candidatos identificam e percecionam as organizações à semelhança da sua autoimagem, personalidade e valores (Backhaus, 2016; Slaughter et al., 2014; Underwood et al., 2001).

Na presente investigação, os resultados verificados para o contexto empresarial português são divergentes dos estudos internacionais, uma vez que, indicam que os atributos instrumentais têm um peso igualmente relevante, quando comparados com os traços simbólicos na diferenciação das propostas de valor das organizações. Em concreto, denota-se que em ambas as amostras, os atributos instrumentais progressão na carreira e função são vitais para maximizar as diferenças existentes entre as seis empresas presentes, assim como, os traços simbólicos, sinceridade e prestígio (H4). Em detalhe, na amostra “escolha” foram identificados três dos quatro atributos instrumentais em estudo (função, progressão na carreira e formação e aprendizagem) e, também, três dos quatro traços simbólicos (inovação, sinceridade e prestígio)

contribuem ativamente para a distinção das propostas de valor. Em complemento, na amostra “aleatória” foi constatada a relevância dos atributos instrumentais (progressão na carreira e função) e dos traços simbólicos (sinceridade e prestígio) na diferenciação das EVP. Assim sendo, os resultados apresentados neste estudo sustentam que ambos os atributos, quer a nível instrumental quer a nível simbólico, desempenham um papel relevante na distinção da proposta de valor das organizações, sendo que, estão significativamente associados a elevados níveis de atratividade organizacional e contribuem para maximizar a diferenciação entre empresas. Este fenómeno verificado pode ser justificado devido às decisões estratégicas, face à *employer brand*, assumidas pelas diferentes organizações. Em concreto, os dados apresentados indicam que existe a percepção, por parte dos possíveis candidatos, que as organizações têm propostas de valor diferenciadas a nível dos atributos instrumentais e traços simbólicos que oferecem no mercado.

Um dos pilares fundamentais da estratégia de *employer branding*, para além da identificação dos fatores que explicam a atratividade organizacional e a definição de uma proposta de valor atrativa e diferenciadora no mercado, está relacionado, com a promoção da EVP junto do público alvo que se pretende atrair para a organização, potenciando a notoriedade e a imagem da marca como atrativa (e.g., Backhaus & Tikoo, 2004; Dineen & Allen, 2016; Sharif & Sharif, 2017). A notoriedade é fundamental na estratégia de *employer branding*, uma vez que, não existe atratividade por uma organização se não se reconhecer a empresa em causa (Erlinda & Safitri, 2020). Assim, para além da promoção da *employee value proposition*, a estratégia de *employer branding*, deverá promover a marca empregadora para que esta seja reconhecida e referenciada como “*first choice employer*” no mercado de trabalho, potenciando assim a notoriedade e a reputação organizacional (Bellou et al., 2015; Rampl et al., 2017; Sedighi & Loosemore, 2012; Tanwar & Kumar, 2019). Vários estudos demonstram que os candidatos são mais atraídos por organizações com uma reputação positiva, em comparação, a empresas com reputação negativa (e.g., Cable & Graham, 2000; Cable & Turban, 2003; Edwards, 2009).

A última e quinta questão de investigação comprovou parcialmente que o investimento na estratégia de *employer branding* conduz a maiores níveis de notoriedade da EVP das empresas e, deste modo, a maior atratividade organizacional (H5). Para o efeito, foi primeiramente, constatado que existiam diferenças significativas ao nível da variável percepção de atratividade organizacional para as duas amostras em estudo. Estas alterações da percepção de atratividade organizacional entre empresas são explicadas pelas diferenças existentes ao nível da percepção dos possíveis candidatos relativas aos atributos instrumentais e traços simbólicos que constituem a

proposta de valor das organizações, sendo que, conclui-se que na amostra existem diferenças significativas em quatro do total de oito atributos analisados no estudo (progressão na carreira, função, sinceridade e inovação). Estes resultados verificados, são convergentes com a evidência empírica existente que sustenta a importância do investimento no *employer branding* nomeadamente, na comunicação da *employee value proposition*, que contribui para uma maior notoriedade das organizações, e assim, maior perceção de atratividade organizacional fomentando uma imagem e reputação empresarial única e distintiva no mercado do talento cada vez mais competitivo (e.g., Erlinda e Safitri, 2020).

Numa última nota, importa referir que todos os resultados evidenciados foram obtidos para um conjunto de empresas de diversos setores de atividade (e.g., consultoria; retalho e distribuição.). Ao estender o método de recolha de dados a vários setores, levanta-se a limitação geográfica e setorial identificada por diversos autores (e.g., Lievens et al., 2007; Lievens & Slaughter, 2016; Rampl, 2014), suplantando-se assim essa limitação, tanto mais, porque os candidatos não estão limitados à procura de emprego em organizações num setor de atividade específico.

#### **4.2. Contribuições Práticas**

No atual contexto organizacional português, como também em muitos outros além fronteiras, a atração e a retenção do talento é um dos maiores desafios da agenda das organizações para garantir a sustentabilidade da estratégia e do negócio (Bhasin et al., 2019; Cable & Turban, 2001; Wallace et al., 2012). A crescente globalização acentua a competitividade vivenciada fomentando a mobilidade do capital humano entre empresas e entre geografias (e.g., Preckel et al., 2020; Theurer, 2018)

Este estudo analisou a relação entre os atributos instrumentais, os traços simbólicos e as emoções positivas na perceção da atratividade organizacional em empresas presentes em Portugal. Neste sentido, pretendeu-se responder a duas questões de investigação: (1) “*Quais os fatores que explicam a atratividade organizacional?*” e “*Como podem as empresas desenvolver uma proposta de valor única e distintiva?*”. Os resultados apresentados contribuem não só para a literatura da temática como também para a atividade empresarial portuguesa. Em concreto, esta investigação permite a melhoria da estratégia e dos processos de atração do talento através da apresentação de uma metodologia científica que possibilita o diagnóstico e a gestão da imagem organizacional por intermédio do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de *employer branding* única e distintiva que permita às empresas melhorar a sua

imagem organizacional e, conseqüentemente, a sua notoriedade e reputação no mercado.

A implementação e monitorização ativa da marca empregadora constitui atualmente um investimento estratégico de qualquer organização que pretenda ser eficaz na atração, retenção e desenvolvimento do talento acarretando inúmeras vantagens a nível da atração dos candidatos mas também, no seu desenvolvimento e retenção através da redução dos custos de contratação, socialização e formação de novos colaboradores (Kashyap e Verma, 2018). Sendo que, organizações com fortes imagens organizacionais podem até oferecer aos candidatos propostas com remunerações mais baixas face à prática de mercado (e.g., DelVicchio et al., 2007; Tavassoli et al., 2014; Theurer et al., 2018). Em acréscimo, estudos recentes (Ahmad et al., 2020; Tumasjan et al., 2020) comprovaram que a eficácia das práticas de atração, desenvolvimento e retenção do talento contribuem diretamente para a melhoria da *performance* organizacional.

O investimento na estratégia de *employer branding* não deve ser uma prática exclusiva das grandes empresas e das multinacionais. As pequenas e médias empresas devem assumir este investimento com particular importância, uma vez que, é vital desenvolver uma robusta estratégia de marca que potencie a reputação e a imagem organizacional que permita às empresas de menor dimensão serem competitivas face às empresas de maior dimensão que, na sua maioria, têm maior notoriedade junto dos possíveis candidatos (Tavassoli et al., 2014). Por sua vez, a responsabilidade da gestão da marca empregadora depende da envolvente interna de cada organização, nomeadamente ao nível dos processos de tomada de decisão, liderança, centralização da função de RH e outras dinâmicas internas (Martin & Groen-In't-Woud 2011). Frequentemente, a gestão da *employer brand* está sob a alçada do departamento de recursos humanos, ainda assim, pode envolver outros departamentos como o marketing, a comunicação corporativa e as operações (Martin et al., 2005; Theurer et al., 2018).

### **4.3. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras**

Após a apresentação dos contributos teóricos e dos contributos práticos da investigação realizada importa salientar algumas das limitações presentes neste trabalho para que as mesmas possam ser endereçadas em estudos futuros na temática.

Primeiramente, este estudo apresenta limitações quanto à fidelidade e validade dos dados decorrente da utilização do processo de amostragem por conveniência. Assim sendo, a validade externa e a possível generalização dos resultados apurados deve ser

feita com cautela, dado que, os resultados poderão estar comprometidos resultante das decisões metodológicas efetuadas (Bryman e Cramer, 2001; Marôco & Bispo, 2006). Em acréscimo, a dimensão das amostras em estudo é relativamente reduzida e não é representativa da população sendo que, há diferenças consideráveis na respetiva dimensão das duas amostras. Em concreto, a amostra “escolha” é composta por 294 participantes, enquanto que, a amostra “aleatória” tem somente 77 participantes. Por conseguinte, sugere-se, em investigações futuras, a utilização de amostras maiores para permitir maior generalização dos dados e maior validade às conclusões apuradas. Ainda no domínio da metodologia salienta-se o risco de viés do método comum (MacKenzie & Podsakoff, 2012) associado à decisão de aplicação de questionários autoadministrados com recurso a escalas de vários itens para medir múltiplos constructos. Assim sendo, existe o risco associado a problemas de compreensão das questões, levando a respostas que não refletem a realidade/perceção dos respondentes.

Seguidamente, face aos objetivos e decisões metodológicas tomadas na presente investigação, importa salientar alguns aspetos que não foram endereçados e que podem servir como sugestões de investigação futura na temática. Como já enunciado, o *employer branding* é um processo contínuo que envolve várias etapas da experiência dos colaboradores (Ahmad et al., 2022; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Slaughter, 2016). Este estudo esteve apenas focado numa das primeiras etapas da estratégia – atração do talento. Neste sentido, é vital continuar a promover investigação nas fases subsequentes de forma a perceber como mudam as perceções dos candidatos relativamente aos atributos instrumentais, traços simbólicos e emoções positivas à medida que evoluem no processo de seleção e, posterior, integração na organização. Ainda no domínio da primeira etapa (atração de talento) da estratégia de *employer branding*, destacam-se algumas sugestões futuras de investigação resultantes das limitações deste estudo. Primeiramente, importa salientar que, todas as variáveis presentes nesta investigação foram analisadas a um nível agregado. Deste modo, seria relevante em trabalhos científicos futuros comparar a perceção de atratividade organizacional, e os resultados verificados face às outras variáveis em estudo, entre empresas do mesmo setor de atividade (*peer group*) com o intuito de verificar se existem diferenças significativas a nível da atratividade organizacional entre os diferentes setores de atividade. Para além da importância da diversidade de indústrias é também relevante salientar que todas as organizações selecionadas na presente investigação são consideradas empresas multinacionais de grande dimensão. Consequentemente, estas organizações retratadas, não representam a realidade da atividade empresarial portuguesa onde 99.9% das empresas são de pequena e média dimensão (Pordata,

2022). Assim, é fundamental promover investigação na temática do *employer branding* face às especificidades da envolvente interna e externa destas organizações, dado que, é vital apoiar estas empresas no desenvolvimento de uma robusta estratégia de marca que potencie a reputação e a imagem organizacional que permita às empresas de menor dimensão serem competitivas face às empresas de maior dimensão que, na sua maioria, têm maior notoriedade junto dos possíveis candidatos (Tavassoli et al., 2014). Existe ainda um último aspeto que merece ser destacado, uma vez que, este trabalho esteve orientado para a perceção dos estudantes universitários face à atratividade organizacional das seis empresas participantes. Neste sentido e, dada a média de idades dos participantes (21.50 anos na amostra “escolha” e 22.53 na amostra “aleatória”), as conclusões retratadas representam a realidade/perceção de uma determinada geração. Assim sendo, sugere-se que as investigações futuras procurem auscultar diferentes gerações que poderão ter outras perspetivas sobre as *employee value proposition* das organizações.

Para concluir, ainda que o presente estudo tenha as referidas limitações evidenciadas, acredita-se que o mesmo apresenta uma proposta de valor acrescentado para a literatura existente sobre a temática da atratividade organizacional e, também, para os decisores organizacionais com responsabilidade na estratégia de *employer branding*.



## Conclusão

No atual contexto, nacional e internacional, as organizações são forçadas a procurar soluções rápidas e eficazes para prosperar face à feroz competitividade dos mercados (Bhasin et al., 2019; Wallace et al., 2012). A atual envolvente é profundamente marcada pelas constantes transformações e mudanças oriundas da incerteza e da volatilidade das esferas económicas, políticas, sociais e tecnológicas que constituem fatores de acrescida exigência para as organizações independentemente do setor de atividade ou dimensão destas (Alves et al., 2020). A resposta a estes novos e maiores desafios que se impõem nas agendas empresariais reside na crença instalada que o capital intelectual consubstancia-se como o ativo mais importante da sustentabilidade das organizações (App et al., 2012; Van Hoyer, 2008). No entanto, assiste-se a uma “guerra” global pelo potencial e pelas competências (e.g., Preckel et al., 2020; Theurer, 2018), levando assim a que as empresas tenham nas suas agendas como prioridade máxima a definição de uma estratégia única e distintiva de *employer branding* que lhes potencie a notoriedade e a reputação de “*first choice employer*” (Bonerjee et al., 2020; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

Perante a envolvente retratada, esta investigação apresentou como principal objetivo analisar a relação dos atributos instrumentais, dos traços simbólicos e das emoções positivas na perceção da atratividade organizacional em empresas presentes em Portugal. Os resultados obtidos permitem destacar quatro conclusões principais: (1) O *instrumental-symbolic framework* contribui significativamente e positivamente para explicar a perceção de atratividade organizacional a nível nacional. Estes resultados estão em linha com a evidência verificada a nível internacional (e.g., Hoppe, 2018; Kaur et al., 2020; Lievens et al., 2005, 2007; Rai, 2019; Slaughter et al., 2005; Van Hoyer & Saks, 2011; Van Hoyer et al., 2013); (2) As emoções positivas têm um efeito mediador na relação existente entre os traços simbólicos e a perceção de atratividade organizacional. Sendo que, de acordo com o conhecimento do autor, este é o primeiro trabalho, na literatura nacional e internacional, que introduz o estudo da relação das emoções positivas, do *instrumental-symbolic framework* e da perceção da atratividade organizacional; (3) Os atributos, quer a nível instrumental quer a nível simbólico, desempenham um papel relevante na distinção da proposta de valor das organizações, sendo que, estão significativamente associados a elevados níveis de atratividade organizacional e contribuem para maximizar a diferenciação entre empresas. Estes resultados divergem da literatura internacional (e.g., Carpentier et al., 2019; Stockman, 2020; Van Hoyer & Turban, 2015; Van Hoyer et al., 2022), dado que, estudos recentes destacam uma perda do potencial diferenciador dos atributos instrumentais, em função

dos traços simbólicos, explicado pela generalização da oferta destes nas *employee value proposition* das organizações e; (4) O investimento na estratégia de *employer branding* conduz a maiores níveis de notoriedade da EVP das empresas e, deste modo, a maior atratividade organizacional. A notoriedade é fundamental na estratégia de *employer branding*, uma vez que, não existe atratividade por uma organização se não se reconhecer a empresa em causa (Erlinda & Safitri, 2020). Importa salientar que as conclusões destacadas foram obtidas para um conjunto de empresas de diversos setores de atividade (e.g., consultoria; retalho e distribuição.). Ao estender o método de recolha de dados a vários setores, levanta-se a limitação geográfica e setorial identificada por diversos autores (e.g., Lievens et al., 2007; Lievens & Slaughter, 2016; Rampl, 2014), suplantando-se assim essa limitação, tanto mais, porque os candidatos não estão limitados à procura de emprego em organizações num setor de atividade específico.

Numa última nota, espera-se que esta investigação possa contribuir ativamente para a melhoria da estratégia e dos processos de atração de talento ao apresentar uma metodologia científica que permite o diagnóstico e a gestão da imagem organizacional por intermédio do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de *employer branding* única e distintiva que permita às empresas melhorar a sua imagem organizacional e, conseqüentemente, a sua notoriedade e reputação no mercado.

## Referências Bibliográficas

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-262>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). The handbook of organizational culture and climate. In *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781483307961>
- Auer, M., Edlinger, G., Petry, T., & Pfliegensdörfer, J. (2019). The role of affective states in potential applicants' evaluations of employer attractiveness. *German Journal of Human Resource Management*, 33(4), 363–386. <https://doi.org/10.1177/2397002219854959>
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173–196. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12209>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. New York: Sage Publications
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *Bringing the best of brand management to people at work*. New York: JohnWiley&Sons, Ltd.
- Baum, M., & Überschaer, A. (2018). When do employer awards pay off and when do they not? The impact of award familiarity on applicants' job pursuit intentions and the moderating role of corporate brand awareness. *International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3093–3117. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254101>
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
- Berthon, P., Ewing, M., & 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>

- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417–432. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870322>
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. (2006). Commentary on radical HRM innovation and competitive advantage: The moneyball story. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471548>
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929–947. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8)
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20(1). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2014). Rethinking recruitment: A look to the future. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment*, 527–531. Oxford University Press.
- Carpentier, M., van Hove, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior* 115(1), 1-48. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685–717. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x>
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment*, 284–297. Oxford University Press.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill
- DelVecchio, D., Jarvis, C. B., Klink, R. R., & Dineen, B. R. (2007). Leveraging brand equity to attract human capital. *Marketing Letters*, 18(3), 149–164. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9012-3>

- Deutsch, R., & Strack, F. (2005). Reflective and impulsive determinants of addictive behavior. *Handbook of Implicit Cognition and Addiction*, 8(3), 45–58. <https://doi.org/10.4135/9781412976237.n4>
- Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “best places to work” certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90–112. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1091>
- Ding, C. G., & Tseng, T. H. (2015). On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity. *European Journal of Marketing*, 49(7–8), 994–1015. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2013-0200>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263
- Elster J. (2010). Self-poisoning of the mind. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Biological Sciences*, 365(1538), 221–226. <https://doi.org/10.1098/rstb.2009.0176>
- Edwards, L., & Fredriksson, M. (2017). Forum: Inconsistency and communication in organizations. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 467–472. <https://doi.org/10.1177/0893318917699886>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>
- Erlinda, F., & Safitri, R. (2020). The relationship between employer branding, corporate reputation, and recruitment web on intention to apply. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(8), 1572. <https://doi.org/10.20473/vol7iss20208pp1572-1583>
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in experimental social psychology*, 47,1-53. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
- Gallardo-Gallardo, E. (2019). *The meaning of talent in the world of work*. Global Talent Management. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315200170-3>
- Gioia, D. A. (2000). Organizational identity , image , and adaptive instability. *The Academy of Management Review* (25)1, 63-81. <https://doi.org/10.2307/259263>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481–1493. <https://doi.org/10.1177/0149206309348788>
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favorable employee brand attitudes and behaviors. *Journal of Product and Brand Management*, 27(4), 452–467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
- Human Resources (2022, Janeiro 11). *Qual será o grande tema na gestão de pessoas em 2022?* <https://hrportugal.sapo.pt/janeiro-2022/>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>

- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/2319510x20931716>
- Kissel, P., & Buttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755–777. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.42>
- Kotler, P. & Keller, L.K. 2016. *Marketing Management*. Pearson Education. Fifteenth Edition.
- Karahnolu, A., & Sener, B. (2009). Consumers' emotional responses to brands and branded products. *Design Principles and Practices: An International Journal Annual Review*, 3(1), 323–340. <https://doi.org/10.18848/1833-1874/cgp/v03i01/37614>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). 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, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lievens, F., van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- 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>
- Mandhanya, Y. & Shah, M. (2010). Employer branding - A tool for talent management, *Global Management Review*, 4(2), 43-48. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5817>
- 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>
- Martin, G. and Groen-in't-Woud, S. (2011) Employer branding and corporate reputation management in global companies: a signaling model and case illustration. In: Scullion, H. and Collings, D. (eds.) *Global Talent Management*. London: Routledge
- Marôco, J. and Bispo, R. (2006). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, Lisboa: Climepsi
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1653. <https://doi.org/10.1037/a0039244>
- Ostroff, C., & Judge, T. A. (2007). *Perspectives on organizational fit*. New York: Psychology Press

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pordata. (2022, Março 30). *Pequenas e médias empresas: Total e por dimensão*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>
- Preckel, F., Golle, J., Grabner, R., Jarvin, L., Kozbelt, A., Müllensiefen, D., Olszewski-Kubilius, P., Schneider, W., Subotnik, R., Vock, M., & Worrell, F. C. (2020). Talent development in achievement Domains: A psychological framework for within- and cross-domain research. *Perspectives on Psychological Science*, 15(3), 691–722. <https://doi.org/10.1177/1745691619895030>
- Prinz, J. (2012). Which emotions are basic? *Emotion, Evolution, and Rationality*, 1–19. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198528975.003.0004>
- Raghunathan, R., & Pham, M. T. (1999). All negative moods are not equal: Motivational influences of anxiety and sadness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(1), 56–77. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2838>
- Rai, A. (2019). An application of the instrumental-symbolic framework in Maritime industry: A study on employer branding among seafarers, *Management Research Review*, (43)3, 270-292
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: Transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(14), 1486–1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>
- Rampl, L. V., Opitz, C., Welp, I. M., & Kenning, P. (2016). The role of emotions in decision-making on employer brands: Insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). *Marketing Letters*, 27(2), 361–374. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9335-9>
- Reiche, B. S., Lee, Y. Teen, & Quintanilla, J. (2018). Cultural perspectives on comparative HRM. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, 48–64. <https://doi.org/10.4337/9781784711139.00009>
- Romani, S., Grappi, S., & Dall’i, D. (2012). Emotions that drive consumers away from brands: Measuring negative emotions toward brands and their behavioral effects. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.07.001>
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- 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*, 12, 55–76. John Wiley & Sons Inc.
- Sedighi, F., & Loosemore, M. (2012). Employer-of-choice characteristics in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 30(11), 941–950. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.694458>
- Sharif, F., & Sharif, S. (2017). Assessing the relative importance of employer branding dimensions on retention of employees: A case of private schools of Karachi. *Business Review*, 12(1), 71–88. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1050>
- Slaughter, J. E., Cable, D. M., & Turban, D. B. (2014). Changing job seekers’ image perceptions during recruitment visits: The moderating role of belief confidence. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1146–1158. <https://doi.org/10.1037/a0037482>

- Stockman, S. (2020). *Word-of-mouth in recruitment: new directions* (Unpublished doctoral dissertation). University of Ghent.
- Subbarao, N.V., Chhabra, B. & Mishra, M. (2022). Social media usage behavior in job search: Implications for corporate image and employer branding. *Managing Disruptions in Business*, (51-79). DOI:10.1007/978-3-030-79709-6\_3
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676–690. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0435>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image. *Journal of Marketing*, 70(1), 50–64. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2005.11.002>
- Timing, A. R., Nickson, D., Re, D., & Perrett, D. (2017). What do you think of my ink? Assessing the effects of body art on employment chances. *Human Resource Management*, 56(1), 133–149. <https://doi.org/10.1002/hrm.21770>
- Tsai, W. C., & Yang, I. W. F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48–63. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00488.x>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Turban, D. (2014). New directions in employer branding research: Managing organizations' image as an employer. *Academy of Management Proceedings*, 14(1), 19-72. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10972symposium>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Underwood, R., Bond, E. & Baer, R. (2001), Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881>
- Van Hove, G. (2008). Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366–375. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04710.x>
- Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543–557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>
- Van Hove, G., Lievens, F., Weijters, B., & Cromheecke, S. (2022). Employer image within and across industries: Moving beyond assessing points-of-relevance to identifying points-of-difference. *Human Resource Management*, 525–541. <https://doi.org/10.1002/hrm.22105>

- Van Hove, G., & Saks, A. M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology, 60*(2), 311–335. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00437.x>
- Van Hove, G., & Turban, D. B. (2015). Applicant-employee fit in personality: Testing predictions from similarity-attraction theory and trait activation theory. *International Journal of Selection and Assessment, 23*(3), 210–223. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12109>
- Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R. (2012). Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 50*(4), 483–502. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x>
- Walker, H. J., & Hinojosa, A. S. (2014). Recruitment: The role of job advertisements. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (269–283). Oxford University Press.
- Wei, Y. C., Chang, C. C., Lin, L. Y., & Liang, S. C. (2016). A fit perspective approach in linking corporate image and intention-to-apply. *Journal of Business Research, 69*(6), 2220–2225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.033>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management, 26*(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Young Seong, J., & Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology, 27*(6), 536–556. <https://doi.org/10.1108/02683941211252419>
- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2021). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: The moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review, 50*(1), 244–263. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>



## Anexos

### Anexo A: Questionário de Pré-Teste Aplicado às Empresas

Introdução
<p>Bem-vindo(a),</p> <p>Se está a receber este questionário é porque a sua empresa irá participar num estudo acerca do <i>employer branding</i> na perspetiva da atração do talento promovido pelo Iscte.</p> <p>Neste estudo, pretende-se analisar a relação dos atributos instrumentais, dos traços simbólicos e das emoções positivas com a perceção da atratividade organizacional em organizações em Portugal.</p> <p>Solicita-se assim a sua contribuição através da resposta a uma questão acerca da sua empresa.</p> <p>A sua participação é fundamental sendo confidencial e voluntária. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas seja o mais sincero possível. Os dados recolhidos serão apenas utilizados para fins académicos.</p> <p>Este estudo está sob a supervisão do Professor Doutor Aristides Ferreira, Professor Associado do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Iscte.</p> <p>Caso aceite participar deverá assinalar o seu consentimento na opção destinada para o efeito. A aceitação pressupõe que compreendeu e aceita as condições do estudo. Qualquer dúvida e/ou sugestão deverá ser dirigida para o e-mail: <a href="mailto:jcbss@iscte-iul.pt">jcbss@iscte-iul.pt</a>.</p> <p>Muito obrigado pela sua disponibilidade e participação!</p> <p><b>Tempo médio de resposta de 2 minutos.</b></p>
Perguntas
Nome da empresa:
Indique as cinco principais razões para trabalhar na sua empresa.
Demográficas
Gênero (Feminino; Masculino; Outro; Prefiro não dizer)
Idade:
Conclusão
Muito obrigado pela sua disponibilidade e participação!
Qualquer dúvida e/ou sugestão deverá ser dirigida para o e-mail: <a href="mailto:jcbss@iscte-iul.pt">jcbss@iscte-iul.pt</a> .

## **Anexo B: Questionário Principal Amostra “Escolha”**

### Anexo B.1. Versão em Português

<b>Introdução</b>
<p><b>Duração média de resposta: 6 minutos.</b></p> <p>Bem-vindo(a).</p> <p>O presente estudo está enquadrado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do Iscte.</p> <p>Neste estudo, pretende-se analisar a estratégia de atração de talento de organizações de vários setores de atividade em Portugal.</p> <p>Solicita-se assim a tua contribuição através da resposta a este questionário.</p> <p>A tua participação é fundamental sendo confidencial e voluntária. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, portanto sê o mais sincero/a possível.</p> <p>Este estudo está sob a supervisão do Professor Doutor Aristides Ferreira, Professor Associado do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Iscte.</p> <p>Caso aceites participar deverás assinalar o teu consentimento na opção destinada para o efeito. A aceitação pressupõe que compreendeste e aceitas as condições do estudo.</p> <p>Qualquer dúvida e/ou sugestão deverá ser dirigida para o e-mail: <a href="mailto:jcbss@iscte-iul.pt">jcbss@iscte-iul.pt</a>.</p> <p>Muito obrigado pela tua disponibilidade e participação.</p> <p><b>Duração média de resposta: 6 minutos.</b></p> <p><b>Sorteio:</b></p> <p>Ao participares no estudo habilitas-te a ganhar um de três vouchers no valor unitário de 25€, que poderás utilizar nas lojas Continente.</p> <p>Ao terminares o questionário, serás automaticamente encaminhado/a para uma nova página de recolha de informação individual para a participação no sorteio dos vouchers.</p> <p>Se não pretenderes participar no sorteio, não preenchas a informação.</p>
<b>Seleção da empresa por parte do candidato</b>
<p>Obrigado por teres aceitado participar!</p> <p>Em seguida, serão apresentadas 6 empresas.</p>

Com base no teu conhecimento anterior de cada uma destas empresas e, da descrição apresentada, escolhe do conjunto, aquela que consideras para ti ser a mais atrativa para trabalhar (ex.: um emprego nesta empresa seria um objetivo/ambição tua).

Deverás memorizar a tua escolha, dado que, seguidamente serão colocadas quatro questões relativas à empresa que escolheste.

Nas próximas questões, estaremos interessados em conhecer a tua perceção acerca da empresa que selecionaste. Lembra-te que estamos interessados em aferir a tua perceção e não aquilo que consideras que é a prática na organização ou aquilo que é certo ou errado.

- Deloitte
- Ikea
- Inditex
- Lidl
- L'Oréal
- Sonae

#### **Atributos Instrumentais**

Na primeira questão apresentada cada item contém uma afirmação. Queremos saber em que medida concordas com as afirmações apresentadas através da escala fornecida de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Deves pensar em cada item individualmente. Lembra-te que estamos interessados em aferir a tua perceção e não aquilo que consideras que é a prática na organização ou aquilo que é certo ou errado.

#### **Opção Deloitte**

D\_1.1 Trabalhar na Deloitte envolve assumir funções desafiantes em projetos e clientes diversificados.

D\_1.2 Os colaboradores da empresa têm oportunidade de colaborar em projetos internacionais.

D\_1.3 Existem oportunidades de progressão de carreira na empresa.

D\_1.4 Existe rápida progressão de carreira na Deloitte.

D\_1.5 A Deloitte marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos seus colaboradores.

D\_1.6 Os colaboradores da empresa têm um desenvolvimento de competências acelerado.

D\_1.7 O ambiente de trabalho na Deloitte denota-se pela união e pelo espírito de equipa.

D\_1.8 As equipas de trabalho na empresa são constituídas por colaboradores jovens.

D\_1.9 A política remuneratória (salário e benefícios) da Deloitte é competitiva face ao mercado.

D\_ 1.10 A liderança da Deloitte é inspiradora e suporta o desenvolvimento dos colaboradores.

### **Opção Ikea**

IK\_2.1 O ambiente de trabalho da Ikea denota-se pela proximidade, união e informalidade entre os colaboradores.

IK\_2.2 A empresa destaca-se no mercado pela sua forte identidade cultural (missão, visão e valores).

IK\_2.3 A Ikea marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos seus colaboradores.

IK\_2.4 Existem oportunidades de progressão de carreira na empresa.

IK\_2.5 A política remuneratória (salário e benefícios) da Ikea é competitiva face ao mercado.

IK\_2.6 A Ikea assume um forte compromisso na temática da diversidade, inclusão e pertença dos colaboradores.

IK\_2.7 A empresa adota práticas ambientais e climáticas sustentáveis no seu negócio.

IK\_2.8 Os colaboradores da empresa têm segurança e estabilidade no emprego.

IK\_2.9 Trabalhar na Ikea envolve assumir funções com autonomia, tarefas e responsabilidades variadas.

IK\_2.10 Os colaboradores da empresa têm oportunidade de colaborar em diferentes projetos.

### **Opção Inditex**

IT\_3.1 Trabalhar na Inditex envolve assumir funções dinâmicas e desafiantes.

IT\_3.2 O interesse pela moda faz parte do ADN da empresa.

IT\_3.3 A política remuneratória (salário e benefícios) da empresa é competitiva face ao mercado.

IT\_3.4 Existem oportunidades de progressão de carreira na Inditex.

IT\_3.5 O ambiente de trabalho na Inditex denota-se pela proximidade, união e informalidade entre os colaboradores.

IT\_3.6 Os colaboradores da empresa têm segurança e estabilidade no emprego.

IT\_3.7 A Inditex investe na formação e aprendizagem dos colaboradores.

IT\_3.8 Na empresa, existe flexibilidade de horários em função das necessidades e preferências dos colaboradores.

### **Opção Lidl**

LI\_4.1 Trabalhar no Lidl envolve assumir tarefas e responsabilidades variadas.

LI\_4.2 As funções da empresa são marcadas pelo elevado dinamismo.

LI\_4.3 A política remuneratória (salário e benefícios) da empresa é competitiva face ao mercado.

LI\_4.4 Existem oportunidades de progressão de carreira no Lidl.

LI\_4.5 Os colaboradores da empresa têm oportunidade de construir uma carreira internacional.

LI\_4.6 O Lidl marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos seus colaboradores.

LI\_4.7 O ambiente de trabalho da empresa denota-se pela proximidade e colaboração entre as equipas.

LI\_4.8 No Lidl as ideias e sugestões dos colaboradores são valorizadas.

LI\_4.9 A Liderança da empresa estabelece uma relação próxima e está focada no desenvolvimento dos colaboradores.

### **Opção L'Oréal**

LO\_5.1 Existem oportunidades de progressão de carreira na L'Oréal.

LO\_5.2 Os colaboradores da L'Oréal têm a oportunidade de ter uma carreira internacional.

LO\_5.3 Trabalhar na L'Oréal envolve participar em projetos dinâmicos e de elevado impacto.

LO\_5.4 O ambiente de trabalho na empresa marca-se pela colaboração entre as equipas.

LO\_5.5 As equipas da empresa são constituídas por colaboradores jovens.

LO\_5.6 A política remuneratória (salário e benefícios) da L'Oréal é competitiva face ao mercado.

LO\_5.7 A empresa destaca-se no mercado pela sua forte identidade cultural (missão, visão e valores).

LO\_5.8 A L'Oréal marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos colaboradores.

LO\_5.9 A L'Oréal assume um forte compromisso na temática da diversidade, inclusão e pertença dos colaboradores.

LO\_5.10 A empresa adota práticas ambientais e climáticas sustentáveis no seu negócio.

### **Opção Sonae**

S\_6.1 O ambiente de trabalho na Sonae é marcado pelo espírito de equipa.

S\_6.2 Trabalhar na Sonae envolve assumir funções onde a criatividade e a inovação são constantes.

S\_6.3 As áreas de negócio da empresa são marcadas pelo elevado dinamismo e volatilidade da envolvente.

S\_6.4 A Sonae marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos colaboradores.

S\_6.5 Existem oportunidades de progressão de carreira na empresa.

S\_6.6 Na Sonae os colaboradores podem construir carreiras em diversas funções e áreas de negócio.

S\_6.7 Para funções elegíveis, o modelo de trabalho dos colaboradores da Sonae é flexível (ex.: horário de trabalho, local de trabalho, etc.).

S\_6.8 A empresa prima pela *work-life integration*.

### **Traços Simbólicos**

Imagina agora que a empresa “ganhou vida” e passou a ser uma pessoa. Avalia a sua personalidade com base na escala facultada sendo que 1 – discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Para mim a empresa que seleccionei é ...

Altamente considerada	Ousada
Bem sucedida	Líder

Excitante	Respeitável
Confiável	<i>Cool</i>
Prestigiante	Realista
Forte	Sincera
Honesta	Robusta

### **Emoções Positivas**

Ainda em relação à empresa escolhida por ti, e tendo por base a descrição fornecida anteriormente, e o teu conhecimento anterior da organização, por favor, indica através da escala apresentada de 0 - nada a 4 - extremamente, em que medida sentes as seguintes emoções:

1. Associo alegria, satisfação, felicidade quando penso nesta empresa.
2. Associo serenidade, calma, tranquilidade quando penso nesta empresa.
3. Associo orgulho, confiança, segurança quando penso nesta empresa.
4. Associo interesse, alerta, curiosidade quando penso nesta empresa.
5. Associo esperança, otimismo, encorajamento quando penso nesta empresa.
6. Associo diversão, descontração quando penso nesta empresa.
7. Associo inspiração, entusiasmo, elevação quando penso nesta empresa.
8. Associo admiração, encanto, deslumbre quando penso nesta empresa.
9. Associo proximidade, confiança quando penso nesta empresa.

### **Atratividade Organizacional**

Por fim, tendo ainda por base a empresa escolhida por ti, por favor, indica o teu nível de concordância com base na escala fornecida de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente em função das afirmações seguintes.

1. Para mim, esta empresa seria um bom lugar para trabalhar.
2. Eu não estaria interessado/a em trabalhar nesta empresa exceto como último recurso.
3. Esta empresa é um sítio atrativo para mim como local de trabalho.
4. Estou interessado/a em saber mais sobre esta empresa.
5. Um emprego nesta empresa é muito atrativo para mim.

### **Demográficas**

Género: Feminino; Masculino; Outro; Prefiro não responder.

Idade \_\_\_\_

Nacionalidade \_\_\_\_

Habilitações Académicas (Concluída): Licenciatura; Pós-Graduação; Mestrado; Doutoramento; Outra

Universidade / Instituição de Ensino \_\_\_\_\_

Área de estudos: \_\_\_\_

Ocupação: Estudante; Trabalhador-Estudante; Outra.

Antes de terminares, caso tenhas alguma questão ou partilha, por favor, utiliza a caixa de texto para o efeito.

Em seguida, serás automaticamente reencaminhado/a para um novo link para, caso seja do teu interesse, participar no sorteio dos vouchers.

### **Conclusão**

Muito obrigado pela sua disponibilidade e participação!

Qualquer dúvida e/ou sugestão deverá ser dirigida para o e-mail: [jcbss@iscte-iul.pt](mailto:jcbss@iscte-iul.pt).

<b>Introduction</b>
<p><b>Average response time: 6 minutes.</b></p> <p>Welcome.</p> <p>This study is framed within the scope of the Master in Human Resource Management and Organizational Consulting of Iscte.</p> <p>In this study, we intend to analyze the talent attraction strategy of organizations from several activity sectors in Portugal.</p> <p>We therefore request your contribution by answering this questionnaire.</p> <p>Your participation is fundamental and is confidential and voluntary. It is important to emphasize that there are no right or wrong answers, so please be as honest as possible.</p> <p>This study is under the supervision of Professor Aristides Ferreira, Associate Professor, Department of Human Resources and Organizational Behavior, Iscte.</p> <p>If you agree to participate you must mark your consent in the option for that purpose.</p> <p>The acceptance assumes that you have understood and accepted the conditions of the study.</p> <p>Any doubts and/or suggestions should be directed to the e-mail: <a href="mailto:jcbss@iscte-iul.pt">jcbss@iscte-iul.pt</a>.</p> <p>Thank you very much for your availability and participation.</p> <p><b>Average response time: 6 minutes.</b></p> <p><b>Lottery:</b></p> <p>By participating in the study you qualify to win 1 of 3 vouchers worth €25 each, which you can use in Continente stores.</p> <p>When you finish the questionnaire, you will automatically be forwarded to a new page to collect individual information for participation in the lottery for the vouchers.</p> <p>If you do not wish to participate in the lottery, do not fill out the information.</p>
<b>Selection of the company by the candidate</b>
<p>Thank you for agreeing to participate!</p> <p>Next, you will be presented with 6 companies.</p>

Based on your previous knowledge of each of these companies and from the description presented, choose from the set the one that you think would be most attractive to work for (e.g. a job with this company would be a goal/ambition of yours).

You should memorize your choice because afterward you will be asked four questions concerning the company you have chosen.

In the next questions, we will be interested in your perception of the company you have selected. Remember that we are interested in gauging your perception and not what you consider to be the practice in the organization or what is right or wrong.

- Deloitte
- Ikea
- Inditex
- Lidl
- L'Oréal
- Sonae

### **Instrumental Attributes**

In the first question presented each item contains a statement. We want to know to what extent you agree with the statements presented using the scale provided from 1 - strongly disagree to 5 - strongly agree.

You should think about each item individually. Remember that we are interested in gauging your perception and not what you consider to be the practice in the organization or what is right or wrong.

#### **Deloitte option**

D\_1.1 Working at Deloitte involves taking on challenging roles in diverse projects and clients.

D\_1.2 The company's employees have the opportunity to collaborate on international projects.

D\_1.3 There are opportunities for career advancement in the company.

D\_1.4 There is rapid career progression at Deloitte.

D\_1.5 Deloitte is known for its investment in employee training and learning.

D\_1.6 The company's employees have accelerated skills development.

D\_1.7 The working environment at Deloitte is characterized by unity and team spirit.

D\_1.8 The work teams in the company are made up of young employees.

D\_1.9 Deloitte's compensation policy (salary and benefits) is competitive with the market.

D\_1.10 Deloitte's leadership is inspiring and supports the development of employees.

### **Ikea option**

IK\_2.1 Ikea's work environment is characterized by proximity, togetherness and informality among employees.

IK\_2.2 The company stands out in the market for its strong cultural identity (mission, vision and values).

IK\_2.3 Ikea is known for its investment in the training and learning of its employees.

IK\_2.4 There are opportunities for career progression in the company.

IK\_2.5 Ikea's remuneration policy (salary and benefits) is competitive in relation to the market.

IK\_2.6 Ikea has a strong commitment to diversity, inclusion and employee belonging.

IK\_2.7 The company adopts sustainable environmental and climate practices in its business.

IK\_2.8 The company's employees have job security and stability.

IK\_2.9 Working at Ikea involves taking on roles with autonomy, varied tasks and responsibilities.

IK\_2.10 The company's employees have the opportunity to collaborate on different projects.

### **Inditex option**

IT\_3.1 Working at Inditex involves taking on dynamic and challenging roles.

IT\_3.2 Interest in fashion is part of the company's DNA.

IT\_3.3 The company's remuneration policy (salary and benefits) is competitive in relation to the market.

IT\_3.4 There are opportunities for career progression at Inditex.

IT\_3.5 The working environment at Inditex is characterized by proximity, unity and informality between employees.

IT\_3.6 The company's employees have job security and stability.

IT\_3.7 Inditex invests in the training and learning of its employees.

IT\_3.8 The company has flexible working hours according to the needs and preferences of its employees.

### **Lidl option**

LI\_4.1 Working at Lidl involves taking on varied tasks and responsibilities.

LI\_4.2 The functions of the company are marked by high dynamism.

LI\_4.3 The company's remuneration policy (salary and benefits) is competitive in relation to the market.

LI\_4.4 There are career progression opportunities at Lidl.

LI\_4.5 Employees in the company have opportunities to build an international career.

LI\_4.6 Lidl is known for its investment in training and learning of its employees.

LI\_4.7 The working environment in the company is characterized by proximity and collaboration between teams.

LI\_4.8 At Lidl ideas and suggestions from employees are valued.

LI\_4.9 The company's Leadership establishes a close relationship and is focused on the development of employees.

### **L'Oréal option**

LO\_5.1 There are opportunities for career advancement at L'Oréal.

LO\_5.2 L'Oréal employees have the opportunity to have an international career.

LO\_5.3 Working at L'Oréal involves taking part in dynamic, high-impact projects.

LO\_5.4 The working environment in the company is marked by collaboration between teams.

LO\_5.5 The company's teams are made up of young employees.

LO\_5.6 L'Oréal's compensation policy (salary and benefits) is competitive with the market.

LO\_5.7 L'Oréal makes a strong commitment to diversity, inclusion and employee belonging. LO\_5.8 The company stands out in the market for its strong cultural identity (mission, vision and values).

LO\_5.9 L'Oréal is known for its investment in employee training and learning.

LO\_5.10 The company adopts sustainable environmental and climate practices in its business.

### **Sonae option**

S\_6.1 The work environment at Sonae is marked by team spirit.

S\_6.2 Working at Sonae involves taking on roles where creativity and innovation are constant.

S\_6.3 The company's business areas are marked by a highly dynamic and volatile environment.

S\_6.4 Sonae is known for its investment in training and learning among its employees.

S\_6.5 There are opportunities for career progression within the company.

S\_6.6 At Sonae employees can build careers in diverse functions and business areas.

S\_6.7 For eligible jobs, the working model of Sonae employees is flexible (e.g.: working hours, workplace, etc.).

S\_6.8 The company excels in work-life integration.

### **Symbolic Traits**

Imagine now that the company "came to life" and became a person. Please rate your personality based on the scale provided where 1 - strongly disagree and 5 - strongly agree.

I see the selected company as...

Prestigious	A leader
Successful	Well respected
Reliable	Cool
Highly regarded	Real
Tough	Sincere
Honest	Exciting
Rugged	Trendy

### **Positive Emotions**

Still regarding the company chosen by you, and based on the description provided above, and your previous knowledge of the organization, please indicate through the scale from 0 - not at all to 4 - extremely, to what extent you feel the following emotions:

1. I feel joy, glad, happy when I think about this company.
2. I feel serene, content, peaceful when I think about this company.
3. I feel proud, confident, self-assured when I think about this company.

4. I feel interested, alert, curious when I think about this company.
5. I feel hopeful, optimistic, encouraged when I think about this company.
6. I feel amused, fun-loving when I think about this company.
7. I feel inspired, uplifted, elevated when I think about this company.
8. I feel awe, wonder, amazement when I think about this company.
9. I feel closeness, trust when I think about this company.

### **Organizational Attractiveness**

Finally, still based on the company chosen by you, please indicate your level of agreement based on the scale provided from 1 - strongly disagree to 5 - strongly agree according to the following statements:

1. For me, this company would be a good place to work.
2. I would not be interested in this company except as a last resort.
3. This company is attractive to me as a place for employment.
4. I am interested in learning more about this company.
5. A job at this company is very appealing to me.

### **Demographics**

Gender: Female; Male; Other; I prefer not to reveal.

Age \_\_\_\_

Nationality \_\_\_\_\_

Education (Completed): Bachelor (BSc); Master (MSc); Ph.D; Other.

University / Institution \_\_\_\_\_

Field of Study: \_\_\_\_\_

Occupation: Student; Student-Worker; Other.

Before you finish, if you have any questions or shares, please use the text box.

You will then be automatically forwarded to a new link so that, if you are interested, you can participate in the lottery for the vouchers.

### **Conclusion**

Thank you very much for your availability and participation!

Any questions and/or suggestions should be directed to the e-mail: [jcbss@iscte-iul.pt](mailto:jcbss@iscte-iul.pt).

## **Anexo C: Questionário Principal Amostra “Aleatória”**

### Anexo C.1. Versão em Português

<b>Introdução</b>
<p><b>Duração média de resposta: 6 minutos.</b></p> <p>Bem-vindo(a).</p> <p>O presente estudo está enquadrado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do Iscte.</p> <p>Neste estudo, pretende-se analisar a estratégia de atração de talento de organizações de vários setores de atividade em Portugal.</p> <p>Solicita-se assim a tua contribuição através da resposta a este questionário.</p> <p>A tua participação é fundamental sendo confidencial e voluntária. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, portanto sê o mais sincero/a possível.</p> <p>Este estudo está sob a supervisão do Professor Doutor Aristides Ferreira, Professor Associado do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Iscte.</p> <p>Caso aceites participar deverás assinalar o teu consentimento na opção destinada para o efeito. A aceitação pressupõe que compreendeste e aceitas as condições do estudo.</p> <p>Qualquer dúvida e/ou sugestão deverá ser dirigida para o e-mail: jcbss@iscte-iul.pt.</p> <p>Muito obrigado pela tua disponibilidade e participação.</p> <p><b>Duração média de resposta: 6 minutos.</b></p>
<p><b>Sorteio:</b></p> <p>Ao participares no estudo habilitas-te a ganhar um de três vouchers no valor unitário de 25€, que poderás utilizar nas lojas Continente.</p> <p>Ao terminares o questionário, serás automaticamente encaminhado/a para uma nova página de recolha de informação individual para a participação no sorteio dos vouchers.</p> <p>Se não pretenderes participar no sorteio, não preenchas a informação.</p>
<p><b>Seleção da empresa por parte do candidato</b></p>
<p>Obrigado por teres aceitado participar!</p>

Em seguida, iremos apresentar-te a empresa Deloitte.

Posteriormente, serão colocadas quatro questões relativas à Deloitte que deverás responder com base no teu conhecimento anterior e da descrição apresentada. Por favor memoriza a empresa apresentada.

Nota que, nas próximas questões, estaremos interessados em conhecer a tua perceção acerca desta empresa e não aquilo que consideras que é a prática na organização ou aquilo que é certo ou errado.

- Deloitte
- Ikea
- Inditex
- Lidl
- L'Oréal
- Sonae

### **Atributos Instrumentais**

Na primeira questão apresentada cada item contém uma afirmação. Queremos saber em que medida concordas com as afirmações apresentadas através da escala fornecida de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Deves pensar em cada item individualmente. Lembra-te que estamos interessados em aferir a tua perceção e não aquilo que consideras que é a prática na organização ou aquilo que é certo ou errado.

#### **Opção Deloitte**

D\_1.1 Trabalhar na Deloitte envolve assumir funções desafiantes em projetos e clientes diversificados.

D\_1.2 Os colaboradores da empresa têm oportunidade de colaborar em projetos internacionais.

D\_1.3 Existem oportunidades de progressão de carreira na empresa.

D\_1.4 Existe rápida progressão de carreira na Deloitte.

D\_1.5 A Deloitte marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos seus colaboradores.

D\_1.6 Os colaboradores da empresa têm um desenvolvimento de competências acelerado.

D\_1.7 O ambiente de trabalho na Deloitte denota-se pela união e pelo espírito de equipa.

D\_1.8 As equipas de trabalho na empresa são constituídas por colaboradores jovens.

D\_1.9 A política remuneratória (salário e benefícios) da Deloitte é competitiva face ao mercado.

D\_1.10 A liderança da Deloitte é inspiradora e suporta o desenvolvimento dos colaboradores.

### **Opção Ikea**

IK\_2.1 O ambiente de trabalho da Ikea denota-se pela proximidade, união e informalidade entre os colaboradores.

IK\_2.2 A empresa destaca-se no mercado pela sua forte identidade cultural (missão, visão e valores).

IK\_2.3 A Ikea marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos seus colaboradores.

IK\_2.4 Existem oportunidades de progressão de carreira na empresa.

IK\_2.5 A política remuneratória (salário e benefícios) da Ikea é competitiva face ao mercado.

IK\_2.6 A Ikea assume um forte compromisso na temática da diversidade, inclusão e pertença dos colaboradores.

IK\_2.7 A empresa adota práticas ambientais e climáticas sustentáveis no seu negócio.

IK\_2.8 Os colaboradores da empresa têm segurança e estabilidade no emprego.

IK\_2.9 Trabalhar na Ikea envolve assumir funções com autonomia, tarefas e responsabilidades variadas.

IK\_2.10 Os colaboradores da empresa têm oportunidade de colaborar em diferentes projetos.

### **Opção Inditex**

IT\_3.1 Trabalhar na Inditex envolve assumir funções dinâmicas e desafiantes.

IT\_3.2 O interesse pela moda faz parte do ADN da empresa.

IT\_3.3 A política remuneratória (salário e benefícios) da empresa é competitiva face ao mercado.

IT\_3.4 Existem oportunidades de progressão de carreira na Inditex.

IT\_3.5 O ambiente de trabalho na Inditex denota-se pela proximidade, união e informalidade entre os colaboradores.

IT\_3.6 Os colaboradores da empresa têm segurança e estabilidade no emprego.

IT\_3.7 A Inditex investe na formação e aprendizagem dos colaboradores.

IT\_3.8 Na empresa, existe flexibilidade de horários em função das necessidades e preferências dos colaboradores.

### **Opção Lidl**

LI\_1 Trabalhar no Lidl envolve assumir tarefas e responsabilidades variadas.

LI\_4.2 As funções da empresa são marcadas pelo elevado dinamismo.

LI\_4.3 A política remuneratória (salário e benefícios) da empresa é competitiva face ao mercado.

LI\_4.4 Existem oportunidades de progressão de carreira no Lidl.

LI\_4.5 Os colaboradores da empresa têm oportunidade de construir uma carreira internacional.

LI\_4.6 O Lidl marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos seus colaboradores.

LI\_4.7 O ambiente de trabalho da empresa denota-se pela proximidade e colaboração entre as equipas.

LI\_4.8 No Lidl as ideias e sugestões dos colaboradores são valorizadas.

LI\_4.9 A Liderança da empresa estabelece uma relação próxima e está focada no desenvolvimento dos colaboradores.

### **Opção L'Oréal**

LO\_5.1 Existem oportunidades de progressão de carreira na L'Oréal.

LO\_5.2 Os colaboradores da L'Oréal têm a oportunidade de ter uma carreira internacional.

LO\_5.3 Trabalhar na L'Oréal envolve participar em projetos dinâmicos e de elevado impacto.

LO\_5.4 O ambiente de trabalho na empresa marca-se pela colaboração entre as equipas.

LO\_5.5 As equipas da empresa são constituídas por colaboradores jovens.

LO\_5.6 A política remuneratória (salário e benefícios) da L'Oréal é competitiva face ao mercado.

LO\_5.7 A empresa destaca-se no mercado pela sua forte identidade cultural (missão, visão e valores).

LO\_5.8 A L'Oréal marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos colaboradores.

LO\_5.9 A L'Oréal assume um forte compromisso na temática da diversidade, inclusão e pertença dos colaboradores.

LO\_5.10 A empresa adota práticas ambientais e climáticas sustentáveis no seu negócio.

### **Opção Sonae**

S\_6.1 O ambiente de trabalho na Sonae é marcado pelo espírito de equipa.

S\_6.2 Trabalhar na Sonae envolve assumir funções onde a criatividade e a inovação são constantes.

S\_6.3 As áreas de negócio da empresa são marcadas pelo elevado dinamismo e volatilidade da envolvente.

S\_6.4 A Sonae marca-se pelo investimento em formação e aprendizagem dos colaboradores.

S\_6.5 Existem oportunidades de progressão de carreira na empresa.

S\_6.6 Na Sonae os colaboradores podem construir carreiras em diversas funções e áreas de negócio.

S\_6.7 Para funções elegíveis, o modelo de trabalho dos colaboradores da Sonae é flexível (ex.: horário de trabalho, local de trabalho, etc.).

S\_6.8 A empresa prima pela *work-life integration*.

### **Traços Simbólicos**

Imagina agora que a empresa “ganhou vida” e passou a ser uma pessoa. Avalia a sua personalidade com base na escala facultada sendo que 1 – discordo totalmente a 5 - concordo totalmente.

Para mim a empresa que seleccionei é ...

Altamente considerada	Ousada
Bem sucedida	Líder
Excitante	Respeitável
Confiável	Cool

Prestigiante	Realista
Forte	Sincera
Honesta	Robusta

### **Emoções Positivas**

Ainda em relação à empresa apresentada, e tendo por base a descrição fornecida anteriormente, e o teu conhecimento anterior da organização, por favor, indica através da escala apresentada de 0 - nada a 4 - extremamente, em que medida sentes as seguintes emoções:

1. Associo alegria, satisfação, felicidade quando penso nesta empresa.
2. Associo serenidade, calma, tranquilidade quando penso nesta empresa.
3. Associo orgulho, confiança, segurança quando penso nesta empresa.
4. Associo interesse, alerta, curiosidade quando penso nesta empresa.
5. Associo esperança, otimismo, encorajamento quando penso nesta empresa.
6. Associo diversão, descontração quando penso nesta empresa.
7. Associo inspiração, entusiasmo, elevação quando penso nesta empresa.
8. Associo admiração, encanto, deslumbre quando penso nesta empresa.
9. Associo proximidade, confiança quando penso nesta empresa.

### **Atratividade Organizacional**

Por fim, tendo ainda por base a empresa, por favor, indica o teu nível de concordância com base na escala fornecida de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente em função das afirmações seguintes.

1. Para mim, esta empresa seria um bom lugar para trabalhar.
2. Eu não estaria interessado/a em trabalhar nesta empresa exceto como último recurso.
3. Esta empresa é um sítio atrativo para mim como local de trabalho.
4. Estou interessado/a em saber mais sobre esta empresa.
5. Um emprego nesta empresa é muito atrativo para mim.

### **Demográficas**

Género: Feminino; Masculino; Outro; Prefiro não responder.

Idade \_\_\_\_

Nacionalidade \_\_\_\_\_

Habilitações Académicas (Concluída): Licenciatura; Pós-Graduação; Mestrado; Doutoramento; Outra

Universidade / Instituição de Ensino \_\_\_\_\_

Área de estudos: \_\_\_\_\_

Ocupação: Estudante; Trabalhador-Estudante; Outra.

Antes de terminares, caso tenhas alguma questão ou partilha, por favor, utiliza a caixa de texto para o efeito.

Em seguida, serás automaticamente reencaminhado/a para um novo link para, caso seja do teu interesse, participar no sorteio dos vouchers.

### **Conclusão**

Muito obrigado pela sua disponibilidade e participação!

Qualquer dúvida e/ou sugestão deverá ser dirigida para o e-mail: [jcbss@iscte-iul.pt](mailto:jcbss@iscte-iul.pt).

<b>Introduction</b>
<p><b>Average response time: 6 minutes.</b></p> <p>Welcome.</p> <p>This study is framed within the scope of the Master in Human Resource Management and Organizational Consulting of Iscte.</p> <p>In this study, we intend to analyze the talent attraction strategy of organizations from several activity sectors in Portugal.</p> <p>We therefore request your contribution by answering this questionnaire.</p> <p>Your participation is fundamental and is confidential and voluntary. It is important to emphasize that there are no right or wrong answers, so please be as honest as possible.</p> <p>This study is under the supervision of Professor Aristides Ferreira, Associate Professor, Department of Human Resources and Organizational Behavior, Iscte.</p> <p>If you agree to participate you must mark your consent in the option for that purpose. The acceptance assumes that you have understood and accepted the conditions of the study.</p> <p>Any doubts and/or suggestions should be directed to the e-mail: <a href="mailto:jcbss@iscte-iul.pt">jcbss@iscte-iul.pt</a>.</p> <p>Thank you very much for your availability and participation.</p> <p><b>Average response time: 6 minutes.</b></p> <p><b>Lottery:</b></p> <p>By participating in the study you qualify to win 1 of 3 vouchers worth €25 each, which you can use in Continente stores.</p> <p>When you finish the questionnaire, you will automatically be forwarded to a new page to collect individual information for participation in the lottery for the vouchers.</p> <p>If you do not wish to participate in the lottery, do not fill out the information.</p>
<b>Selection of the company by the candidate</b>
<p>Thank you for agreeing to participate!</p> <p>Next, we will introduce you to one company.</p> <p>Afterward, you will be asked four questions about the company that you should answer based on your previous knowledge and the description presented. Please memorize the company presented.</p>

Please note that in the next questions we are interested in your perception of this company and not what you think is the practice in the organization or what is right or wrong.

- Deloitte
- Ikea
- Inditex
- Lidl
- L'Oréal
- Sonae

### **Instrumental Attributes**

In the first question presented each item contains a statement. We want to know to what extent you agree with the statements presented using the scale provided from 1 - strongly disagree to 5 - strongly agree.

You should think about each item individually. Remember that we are interested in gauging your perception and not what you consider to be the practice in the organization or what is right or wrong.

#### **Deloitte option**

D\_1.1 Working at Deloitte involves taking on challenging roles in diverse projects and clients.

D\_1.2 The company's employees have the opportunity to collaborate on international projects.

D\_1.3 There are opportunities for career advancement in the company.

D\_1.4 There is rapid career progression at Deloitte.

D\_1.5 Deloitte is known for its investment in employee training and learning.

D\_1.6 The company's employees have accelerated skills development.

D\_1.7 The working environment at Deloitte is characterized by unity and team spirit.

D\_1.8 The work teams in the company are made up of young employees.

D\_1.9 Deloitte's compensation policy (salary and benefits) is competitive with the market.

D\_1.10 Deloitte's leadership is inspiring and supports the development of employees.

**Ikea option**

IK\_2.1 Ikea's work environment is characterized by proximity, togetherness and informality among employees.

IK\_2.2 The company stands out in the market for its strong cultural identity (mission, vision and values).

IK\_2.3 Ikea is known for its investment in the training and learning of its employees.

IK\_2.4 There are opportunities for career progression in the company.

IK\_2.5 Ikea's remuneration policy (salary and benefits) is competitive in relation to the market.

IK\_2.6 Ikea has a strong commitment to diversity, inclusion and employee belonging.

IK\_2.7 The company adopts sustainable environmental and climate practices in its business.

IK\_2.8 The company's employees have job security and stability.

IK\_2.9 Working at Ikea involves taking on roles with autonomy, varied tasks and responsibilities.

IK\_2.10 The company's employees have the opportunity to collaborate on different projects.

**Inditex option**

IT\_3.1 Working at Inditex involves taking on dynamic and challenging roles.

IT\_3.2 Interest in fashion is part of the company's DNA.

IT\_3.3 The company's remuneration policy (salary and benefits) is competitive in relation to the market.

IT\_3.4 There are opportunities for career progression at Inditex.

IT\_3.5 The working environment at Inditex is characterized by proximity, unity and informality between employees.

IT\_3.6 The company's employees have job security and stability.

IT\_3.7 Inditex invests in the training and learning of its employees.

IT\_3.8 The company has flexible working hours according to the needs and preferences of its employees.

**Lidl option**

LI\_4.1 Working at Lidl involves taking on varied tasks and responsibilities.

LI\_4.2 The functions of the company are marked by high dynamism.

LI\_4.3 The company's remuneration policy (salary and benefits) is competitive in relation to the market.

LI\_4.4 There are career progression opportunities at Lidl.

LI\_4.5 Employees in the company have opportunities to build an international career.

LI\_4.6 Lidl is known for its investment in training and learning of its employees.

LI\_4.7 The working environment in the company is characterized by proximity and collaboration between teams.

LI\_4.8 At Lidl ideas and suggestions from employees are valued.

LI\_4.9 The company's Leadership establishes a close relationship and is focused on the development of employees.

### **L'Oréal option**

LO\_5.1 There are opportunities for career advancement at L'Oréal.

LO\_5.2 L'Oréal employees have the opportunity to have an international career.

LO\_5.3 Working at L'Oréal involves taking part in dynamic, high-impact projects.

LO\_5.4 The working environment in the company is marked by collaboration between teams.

LO\_5.5 The company's teams are made up of young employees.

LO\_5.6 L'Oréal's compensation policy (salary and benefits) is competitive with the market.

LO\_5.7 L'Oréal makes a strong commitment to diversity, inclusion and employee belonging. LO\_5.8 The company stands out in the market for its strong cultural identity (mission, vision and values).

LO\_5.9 L'Oréal is known for its investment in employee training and learning.

LO\_5.10 The company adopts sustainable environmental and climate practices in its business.

### **Sonae option**

S\_6.1 The work environment at Sonae is marked by team spirit.

S\_6.2 Working at Sonae involves taking on roles where creativity and innovation are constant.

S\_6.3 The company's business areas are marked by a highly dynamic and volatile environment.

S\_6.4 Sonae is known for its investment in training and learning among its employees.

S\_6.5 There are opportunities for career progression within the company.

S\_6.6 At Sonae employees can build careers in diverse functions and business areas.

S\_6.7 For eligible jobs, the working model of Sonae employees is flexible (e.g.: working hours, workplace, etc.).

S\_6.8 The company excels in work-life integration.

### **Symbolic Traits**

Imagine now that the company "came to life" and became a person. Please rate your personality based on the scale provided where 1 - strongly disagree and 5 - strongly agree.

I see the selected company as...

Prestigious	A leader
Successful	Well respected
Reliable	Cool
Highly regarded	Real
Tough	Sincere
Honest	Exciting
Rugged	Trendy

### **Positive Emotions**

Still regarding the company presented, and based on the description provided above, and your previous knowledge of the organization, please indicate through the scale from 0 - not at all to 4 - extremely, to what extent you feel the following emotions:

1. I feel joy, glad, happy when I think about this company.
2. I feel serene, content, peaceful when I think about this company.
3. I feel proud, confident, self-assured when I think about this company.
4. I feel interested, alert, curious when I think about this company.
5. I feel hopeful, optimistic, encouraged when I think about this company.
6. I feel amused, fun-loving when I think about this company.
7. I feel inspired, uplifted, elevated when I think about this company.
8. I feel awe, wonder, amazement when I think about this company.
9. I feel closeness, trust when I think about this company.

<b>Organizational Attractiveness</b>
<p>Finally, still based on the company, please indicate your level of agreement based on the scale provided from 1 - strongly disagree to 5 - strongly agree according to the following statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. For me, this company would be a good place to work.</li> <li>2. I would not be interested in this company except as a last resort.</li> <li>3. This company is attractive to me as a place for employment.</li> <li>4. I am interested in learning more about this company.</li> <li>5. A job at this company is very appealing to me.</li> </ol>
<b>Demographics</b>
<p>Gender: Female; Male; Other; I prefer not to reveal.  Age ____  Nationality ____  Education (Completed): Bachelor (BSc); Master (MSc); Ph.D; Other.  University / Institution ____  Field of Study: ____  Occupation: Student; Student-Worker; Other.</p>
<p>Before you finish, if you have any questions or shares, please use the text box.</p> <p>You will then be automatically forwarded to a new link so that, if you are interested, you can participate in the lottery for the vouchers.</p>
<b>Conclusion</b>
<p>Thank you very much for your availability and participation!</p> <p>Any questions and/or suggestions should be directed to the e-mail: <a href="mailto:jbss@iscte-iul.pt">jbss@iscte-iul.pt</a>.</p>

## Anexo D: Questionário Sorteio

Introdução
<p>PT</p> <p>Obrigado por teres aceiteo participar no estudo. Para te habilitares ao sorteio de 1 de 3 vouchers cada um no valor de 25€, indica, por favor, o teu nome e e-mail. O voucher poderá ser utilizado nas lojas Continente. Caso sejas um dos contemplados no sorteio serás contactado até maio de 2022. Qualquer dúvida deverá ser dirigida para o e-mail: <a href="mailto:jcbss@iscte-iul.pt">jcbss@iscte-iul.pt</a>.</p> <p>ENG</p> <p>Thank you for agreeing to participate in the study. To be eligible for the content of 1 of 3 vouchers each worth 25€, please enter your name and e-mail address. The voucher can be used in Continente stores. If you are one of the winners of the lottery you will be contacted until May 2022. Any questions should be directed to the e-mail: <a href="mailto:jcbss@iscte-iul.pt">jcbss@iscte-iul.pt</a>.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o Quero participar no sorteio. / I want to participate in the lottery.</li><li>o Não quero participar no sorteio. / I don't want to participate in the lottery.</li></ul>
<p>PT: Indica, por favor, o teu nome:</p> <p>ENG: Please indicate your name:</p>
<p>PT: Indica, por favor, o teu e-mail:</p> <p>ENG: Please enter your e-mail address:</p>

Muito obrigado pela tua disponibilidade e participação!

Thank you very much for your availability and participation!

## Anexo E: Caracterização Sociodemográfica das Amostras do Estudo

Quadro E.1. Frequências relativas à variável “sexo” nas amostras

Sexo	Amostra "escolha"		Amostra "aleatória"	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Feminino	187	63.61%	38	49.35%
Masculino	90	30.61%	31	40.26%
Não Responde	17	5.78%	8	10.39%
Total	294	100.00%	77	100.00%

Quadro E.2. Frequências relativas à variável “nacionalidade” nas amostras

Nacionalidade	Amostra "escolha"		Amostra "aleatória"	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Alemã	2	0.68%	0	0.00%
Angolana	1	0.34%	0	0.00%
Belga	1	0.34%	0	0.00%
Chinesa	3	1.02%	0	0.00%
Espanhola	0	0.00%	2	2.60%
Italiana	2	0.68%	0	0.00%
Moçambicana	1	0.34%	1	1.30%
Nigeriana	1	0.34%	0	0.00%
Holandesa	1	0.34%	0	0.00%
Portuguesa	263	89.46%	67	87.01%
Sueca	1	0.34%	0	0.00%
Não Responde	18	6.12%	7	9.09%
Total	294	100.00%	77	100.00%

Quadro E.3. Medidas de tendência central e de distribuição da variável “idade” nas amostras

Idade (anos)	Amostra "escolha"	Amostra "aleatória"
Média	21.5	22.53
Desvio-padrão	3.36	4.56
Mediana	21.00	21.00
Mínimo	18	18
Máximo	43	46
Não Responde	18	7
Total	294	77

Quadro E.4. Frequências relativas à variável “habilitações académicas” nas amostras

<b>Habilitações Académicas</b>	<b>Amostra "escolha"</b>		<b>Amostra "aleatória"</b>	
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Licenciatura	212	72.11%	62	80.52%
Pós-Graduação	26	8.84%	4	5.19%
Mestrado	38	12.93%	3	3.90%
Doutoramento	1	0.34%	1	1.30%
Não Responde	17	5.78%	7	9.09%
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>100.00%</b>	<b>77</b>	<b>100.00%</b>

Quadro E.5. Frequências relativas à variável “área de estudos” nas amostras

Área de Estudos	Amostra "escolha"		Amostra "aleatória"	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Ciência de Dados	0	0.00%	3	3.90%
Engenharia e Gestão Industrial	3	1.02%	1	1.30%
Finanças	1	0.34%	1	1.30%
Gestão	65	22.11%	23	29.87%
Gestão de Marketing	55	18.71%	36	46.75%
Gestão de Recursos Humanos	18	6.12%	2	2.60%
Gestão Industrial e Logística	43	14.63%	1	1.30%
Psicologia	1	0.34%	1	1.30%
Antropologia	1	0.34%	0	0.00%
<i>Business Analytics</i>	9	3.06%	0	0.00%
Ciência das Emoções	1	0.34%	0	0.00%
Ciências da Nutrição	1	0.34%	0	0.00%
Comércio	1	0.34%	0	0.00%
Contabilidade e Administração	2	0.68%	0	0.00%
Direito	2	0.68%	0	0.00%
Economia	13	4.42%	0	0.00%
Economia e Políticas Públicas	1	0.34%	0	0.00%
Educação Física e Desporto	2	0.68%	0	0.00%
Engenharia Alimentar	1	0.34%	0	0.00%
Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação	1	0.34%	0	0.00%
Farmácia	1	0.34%	0	0.00%
Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional	18	6.12%	0	0.00%
Gestão de Serviços e Tecnologia	1	0.34%	0	0.00%
Informática de Gestão	1	0.34%	0	0.00%
Inovação e Empreendedorismo	1	0.34%	0	0.00%
Marketing e Comunicação	1	0.34%	0	0.00%
Marketing e Negócios Internacionais	1	0.34%	0	0.00%
<i>Marketing Intelligence</i>	1	0.34%	0	0.00%
Negócios Internacionais	1	0.34%	0	0.00%
Medicina	20	6.80%	0	0.00%
Medicina Veterinária	2	0.68%	0	0.00%
Matemática Aplicada à Economia e Gestão	1	0.34%	0	0.00%
Novas Tecnologias da Comunicação	1	0.34%	0	0.00%
Psicologia Organizacional	1	0.34%	0	0.00%
Sociologia	2	0.68%	0	0.00%
Tradução	1	0.34%	0	0.00%
Não Responde	19	6.46%	9	11.69%
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>100.00%</b>	<b>77</b>	<b>100.00%</b>

Quadro E.6. Frequências relativas à variável “universidade” nas amostras

Universidade	Amostra "escolha"		Amostra "aleatória"	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
ESADE	1	0.34%	0	0.00%
Faculdade de Medicina Veterinária	1	0.34%	0	0.00%
Instituto Superior de Agronomia	1	0.34%	0	0.00%
IPAM	49	16.67%	16	20.78%
ISCAC	8	2.72%	0	0.00%
ISCSP	1	0.34%	0	0.00%
Iscte	149	50.68%	42	54.55%
ISEG	14	4.76%	0	0.00%
NOVA IMS	1	0.34%	0	0.00%
Nova Medical School	22	7.48%	0	0.00%
Nova SBE	1	0.34%	3	3.90%
Universidade Católica	4	1.36%	5	6.49%
Universidade da Madeira	1	0.34%	0	0.00%
Universidade de Aveiro	5	1.70%	1	1.30%
Universidade de Coimbra	0	0.00%	2	2.60%
Universidade do Algarve	1	0.34%	0	0.00%
Universidade do Minho	8	2.72%	0	0.00%
Universidade do Porto	6	2.04%	0	0.00%
Universidade Lusófona	2	0.68%	0	0.00%
UTAD	1	0.34%	0	0.00%
Não Responde	18	6.12%	8	10.39%
Total	294	100.00%	77	100.00%

Quadro E.7. Frequências relativas à variável “ocupação” nas amostras

Ocupação	Amostra "escolha"		Amostra "aleatória"	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Estudante	240	81.63%	55	71.43%
Trabalhador-Estudante	37	12.59%	14	18.18%
Não Responde	17	5.78%	8	10.39%
Total	294	100.00%	77	100.00%

## Anexo F: Correlações de *Pearson* nas Amostras

Quadro F.1. Correlações de *Pearson* na amostra “escolha”

		Função	Progressão na Carreira	Formação e Aprendizagem	Ambiente de Trabalho	Traço Sinceridade	Traço Inovação	Traço Prestígio	Traço Robustez	Emoções Positivas	Atratividade Organizacional
Função	Correlação de <i>Pearson</i>	1	.294**	.290**	.267**	.194**	.332**	.331**	.181**	.310**	.325**
	Sig. 2 extremidades		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	0.002	<.001	<.001
	N	293	289	286	289	287	287	287	286	281	278
Progressão na Carreira	Correlação de <i>Pearson</i>	.294**	1	.459**	.321**	.327**	.263**	.368**	.244**	.280**	.516**
	Sig. 2 extremidades	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	289	289	282	285	283	283	283	282	277	274
Formação e Aprendizagem	Correlação de <i>Pearson</i>	.290**	.459**	1	.395**	.385**	.240**	.421**	.246**	.348**	.391**
	Sig. 2 extremidades	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	286	282	286	283	280	280	280	279	274	272

Ambiente de Trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	.267**	.321**	.395**	1	.402**	.255**	.368**	.134*	.337**	.303**
	Sig. 2 extremidades	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	0.025	<.001	<.001
	N	289	285	283	289	283	283	283	282	277	274
Traço Sinceridade	Correlação de <i>Pearson</i>	.194**	.327**	.385**	.402**	1	.404**	.489**	.393**	.601**	.438**
	Sig. 2 extremidades	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	287	283	280	283	287	287	287	286	281	278
Traço Inovação	Correlação de <i>Pearson</i>	.332**	.263**	.240**	.255**	.404**	1	.462**	.295**	.536**	.323**
	Sig. 2 extremidades	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	287	283	280	283	287	287	287	286	281	278
Traço Prestígio	Correlação de <i>Pearson</i>	.331**	.368**	.421**	.368**	.489**	.462**	1	.486**	.474**	.540**
	Sig. 2 extremidades	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	287	283	280	283	287	287	287	286	281	278
Traço Robustez	Correlação de <i>Pearson</i>	.181**	.244**	.246**	.134*	.393**	.295**	.486**	1	.240**	.234**
	Sig. 2 extremidades	0.002	<.001	<.001	0.025	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	286	282	279	282	286	286	286	286	280	277

Emoções Positivas	Correlação de <i>Pearson</i>	.310**	.280**	.348**	.337**	.601**	.536**	.474**	.240**	1	.474**
	Sig. 2 extremidades	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	281	277	274	277	281	281	281	280	281	277
Atratividade Organizacional	Correlação de <i>Pearson</i>	.325**	.516**	.391**	.303**	.438**	.323**	.540**	.234**	.474**	1
	Sig. 2 extremidades	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	278	274	272	274	278	278	278	277	277	278
* p<0.05; ** p<0.01 (Sig. 2 extremidades)											

Quadro F.2. Correlações de *Pearson* na amostra “aleatória”

		Fu nç ão	Progressã o na Carreira	Formação e Aprendizagem	Ambiente de Trabalho	Traço Sincerid ade	Traço Inovaç ão	Traço Prestígio	Traço Robust ez	Emoçõe s Positivas	Atratividade Organizacio nal
Função	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. 2 extremidad es	1	.469**	.305**	.241*	0.066	.325**	0.156	0.194	.298*	0.219
	N	72	<.001 71	0.01 71	0.042 72	0.587 71	0.006 71	0.195 71	0.105 71	0.012 70	0.068 70
Progressão na Carreira	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. 2 extremidad es	.469**	1	.369**	.262*	0.188	.291*	.335**	.506**	.310**	.480**
	N	<.001 71	<.001 71	0.002 70	0.027 71	0.119 70	0.014 70	0.005 70	<.001 70	0.01 69	<.001 69
Formação e Aprendizagem	Correlação de <i>Pearson</i> Sig. 2 extremidad es	.305**	.369**	1	0.175	.312**	0.127	0.228	.283*	.359**	.276*
	N	0.001 71	0.002 70	0.002 71	0.145 71	0.009 70	0.294 70	0.058 70	0.017 70	0.002 69	0.022 69

Ambiente de Trabalho	Correlação de Pearson	.241*	.262*	0.175	1	.378**	.267*	.357**	.316**	.348**	.485**
	Sig. 2 extremidades	0.042	0.027	0.145		0.001	0.024	0.002	0.007	0.003	<.001
	N	72	71	71	72	71	71	71	71	70	70
Traço Sinceridade	Correlação de Pearson	0.066	0.188	.312**	.378**	1	0.17	.476**	.474**	.463**	.428**
	Sig. 2 extremidades	0.587	0.119	0.009	0.001		0.157	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	71	70	70	71	71	71	71	71	70	70
Traço Inovação	Correlação de Pearson	.325**	.291*	0.127	.267*	0.17	1	.378**	0.228	.610**	.479**
	Sig. 2 extremidades	0.006	0.014	0.294	0.024	0.157		0.001	0.055	<.001	<.001
	N	71	70	70	71	71	71	71	71	70	70
Traço Prestígio	Correlação de Pearson	0.156	.335**	0.228	.357**	.476**	.378**	1	.602**	.491**	.449**
	Sig. 2 extremidades	0.195	0.005	0.058	0.002	<.001	0.001		<.001	<.001	<.001
	N	71	70	70	71	71	71	71	71	70	70

Traço Robustez	Correlação de Pearson Sig. 2 extremidades	0.194	.506**	.283*	.316**	.474**	0.228	.602**	1	.379**	.447**
	N	71	<.001	0.017	0.007	<.001	0.055	<.001	71	0.001	<.001
Emoções Positivas	Correlação de Pearson Sig. 2 extremidades	.298*	.310**	.359**	.348**	.463**	.610**	.491**	.379**	1	.598**
	N	70	0.01	0.002	0.003	<.001	<.001	<.001	0.001	70	<.001
Atratividade Organizacional	Correlação de Pearson Sig. 2 extremidades	0.219	.480**	.276*	.485**	.428**	.479**	.449**	.447**	.598**	1
	N	70	<.001	0.022	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	70
Notas: * $p < 0.05$ ; ** $p < 0.01$ (Sig. 2 extremidades)											

### Anexo G: Análises de Caminho nas Amostras

Quadro G.1. Efeito total entre as variáveis “atributos instrumentais” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5943	.3532	.3647	35.3655	4	259	.0000

	Coef.	SE	t	p
Constante	.7162	.3162	2.2651	.0243
Função	.1755	.0639	2.7469	.0064
Progressão na Carreira	.4244	.0636	6.6744	.0000
Formação e Aprendizagem	.1585	.0567	2.7951	.0056
Ambiente de Trabalho	.1195	.0543	2.2007	.0286

Notas:

Coef. representa o coeficiente não estandardizado.

IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* (Macro Process SPSS v27).

Quadro G.2. Efeito total entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5940	.3528	.3642	36.9322	4	271	.0000

	Coef.	SE	t	p
Constante	.4379	.3287	1.3322	.1839
Traço Sinceridade	.2957	.0684	4.3251	.0000
Traço Inovação	.0601	.0627	.9576	.3391
Traço Prestígio	.6309	.0897	7.0314	.0000
Traço Robustez	-.0961	.0599	-1.6029	.1101

Notas:

Coef. representa o coeficiente não estandardizado.

Quando foi testado um traço, os restantes traços assumiram-se como variáveis de controlo.

IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* (Macro Process SPSS v27).

Quadro G.3. Efeito direto entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “emoções positivas” na amostra “escolha”

<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
.6924	.4794	.2678	62.391	4	271	.0000

	<b>Coef.</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Constante	-.1485	.2818	-.5269	.5987
Traço Sinceridade	.4846	.0586	8.2670	.0000
Traço Inovação	.3317	.0538	6.1668	.0000
Traço Prestígio	.2207	.0769	2.8687	.0044
Traço Robustez	-.0932	.0514	-1.8130	.0709

Notas:

Coef. representa o coeficiente não estandardizado.

Quando foi testado um traço, os restantes traços assumiram-se como variáveis de controlo.

IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* (Macro Process SPSS v27).

Quadro G.4. Efeito direto entre as variáveis “traços simbólicos”, “emoções positivas” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “escolha”

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6120	.3746	.3532	32.3427	5	270	.0000

	Coef.	SE	t	p
Constante	.4696	.3239	1.4501	.1482
Emoções Positivas	.2139	.0698	3.0665	.0024
Traço Sinceridade	.1920	.0753	2.5484	.0114
Traço Inovação	-.0109	.0660	-.1652	.8689
Traço Prestígio	.5837	.0897	6.5072	.0000
Traço Robustez	-.0761	.0594	-1.2821	.2009

Notas:

Coef. representa o coeficiente não estandardizado.

Quando foi testado um traço, os restantes traços assumiram-se como variáveis de controlo.

IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* (Macro Process SPSS v27).

Quadro G.5. Efeito indireto entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “emoções positivas” na amostra “escolha”

	BootLLCI	BootULCI
Traço Sinceridade <-> Emoções Positivas	.0259	.1917
Traço Inovação <-> Emoções Positivas	.0184	.1285
Traço Prestígio <-> Emoções Positivas	.0069	.1026
Traço Robustez <-> Emoções Positivas	-.0482	-.0008

Quadro G.6. Efeito total entre as variáveis “atributos instrumentais” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5973	.3568	.4874	8.5976	4	62	.0000

	Coef.	SE	t	p
Constante	.5440	.6507	.8359	.4064
Função	-.0944	.1270	-.7428	.4604
Progressão na Carreira	.4051	.1288	3.1460	.0025
Formação e Aprendizagem	.1029	.1273	.8079	.4223
Ambiente de Trabalho	.4237	.1198	3.5380	.0008

Notas:

Coef. representa o coeficiente não estandardizado.

IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* (Macro Process SPSS v27).

Quadro G.7. Efeito total entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6178	.3817	.4583	9.8755	4	64	.0000

	Coef.	SE	t	p
Constante	-.3595	.6969	-.5158	.6078
Traço Sinceridade	.3042	.1479	2.0569	.0438
Traço Inovação	.4025	.1141	3.5271	.0008
Traço Prestígio	.0887	.1877	.4728	.6380
Traço Robustez	.2601	.1617	1.6085	.1126

Notas:

Coef. representa o coeficiente não estandardizado.

Quando foi testado um traço, os restantes traços assumiram-se como variáveis de controlo.

IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* (Macro Process SPSS v27).

Quadro G.8. Efeito direto entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “emoções positivas” na amostra “aleatória”

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7236	.5236	.2423	17.5866	4	64	.0000

	Coef.	SE	t	p
Constante	-.3795	.5067	-.7489	.4567
Traço Sinceridade	.3136	.1075	2.9168	.0049
Traço Inovação	.4501	.0830	5.4242	.0000
Traço Prestígio	.1585	.1365	1.1615	.2497
Traço Robustez	.0650	.1176	.5529	.5822

Notas:

Coef. representa o coeficiente não estandardizado.

Quando foi testado um traço, os restantes traços assumiram-se como variáveis de controlo.

IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* (Macro Process SPSS v27).

Quadro G.9. Efeito direto entre as variáveis “traços simbólicos”, “emoções positivas” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6602	.4359	.4247	9.7376	5	63	.0000

	Coef.	SE	t	p
Constante	-.2048	.6738	-.3040	.7621
Emoções Positivas	.4075	.1655	2.4621	.0166
Traço Sinceridade	.1764	.1515	1.1641	.2488
Traço Inovação	.2191	.1327	1.6509	.1037
Traço Prestígio	.0241	.1826	.1323	.8952
Traço Robustez	.2336	.1560	1.4972	.1393

Notas:

Coef. representa o coeficiente não estandardizado.

Quando foi testado um traço, os restantes traços assumiram-se como variáveis de controlo.

IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* (Macro Process SPSS v27).

Quadro G.10. Efeito indireto entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “emoções positivas” na amostra “aleatória”

	BootLLCI	BootULCI
Traço Sinceridade <-> Emoções Positivas	.0206	.2668
Traço Inovação <-> Emoções Positivas	.0325	.3630
Traço Prestígio <-> Emoções Positivas	-.0636	.2505
Traço Robustez <-> Emoções Positivas	-.0874	.1087

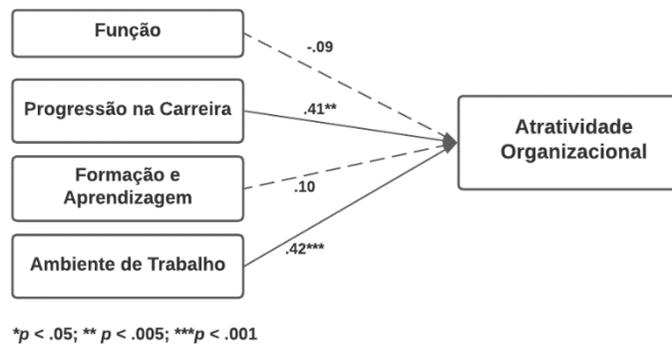


Figura G.1. Representação gráfica do efeito total entre as variáveis “atributos instrumentais” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”

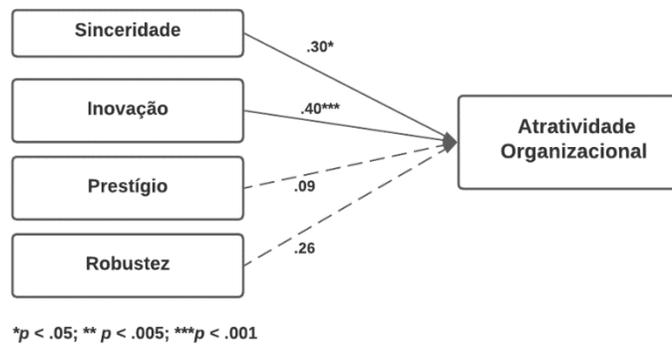


Figura G.2. Representação gráfica do efeito total entre as variáveis “traços simbólicos” e a variável “atratividade organizacional” na amostra “aleatória”

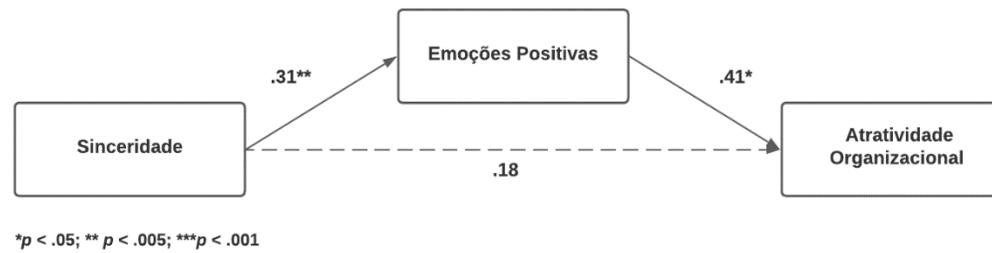


Figura G.3. Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico sinceridade” na amostra “aleatória”

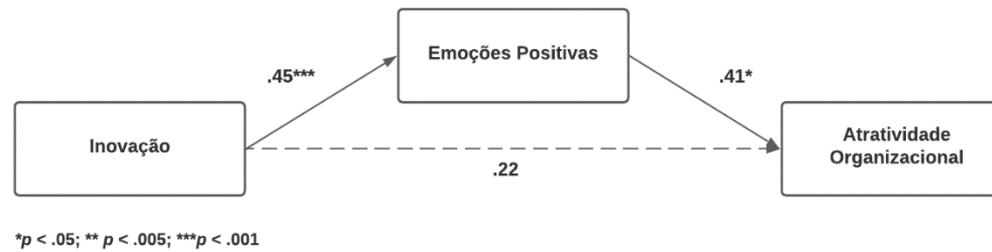


Figura G.4. Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico inovação” na amostra “aleatória”

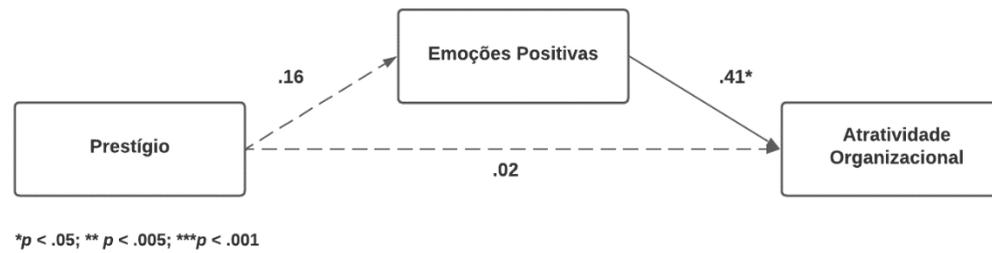


Figura G.5. Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico prestígio” na amostra “aleatória”

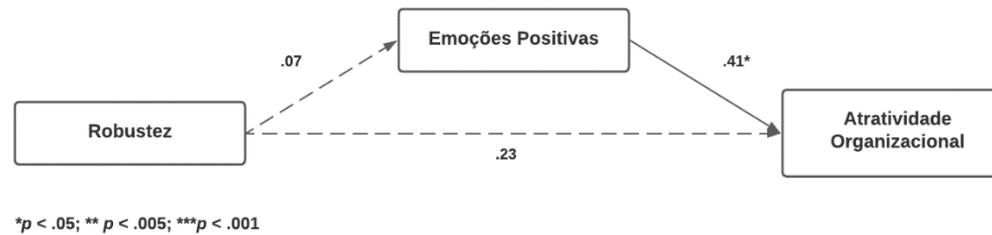


Figura G.6. Representação gráfica da análise de caminho com variável independente “traço simbólico robustez” na amostra “aleatória”

## Anexo H: Análise Discriminante nas Amostras

Quadro H.1. *Eigenvalues* e *Wilks' Lambda* da análise discriminante na amostra “escolha”

	<b><i>Eigenvalue</i></b>	<b>% de Variância</b>	<b>% Cumulativa</b>	<b><i>Wilks' Lambda</i></b>	<b><i>Chi-square</i></b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
Função 1	.282	42.98%	43.00%	.547	159.242	40	<.001
Função 2	.162	24.73%	67.7%	.702	93.572	28	<.001
Função 3	.109	16.61%	84.3%	.816	53.821	18	<.001
Função 4	.068	10.33%	94.6%	.905	26.467	10	.003
Função 5	.035	5.35%	100%	.966	9.126	4	.058

Quadro H.2. *Eigenvalues* e *Wilks' Lambda* da análise discriminante na amostra “aleatória”

	<b><i>Eigenvalue</i></b>	<b>% de Variância</b>	<b>% Cumulativa</b>	<b><i>Wilks' Lambda</i></b>	<b><i>Chi-square</i></b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
Função 1	.771	40.73%	40.7%	.219	92.536	40	<.001
Função 2	.569	30.07%	70.8%	.389	57.670	28	<.001
Função 3	.282	14.90%	85.7%	.610	30.181	18	.036
Função 4	.234	12.36%	98.1%	.782	15.024	10	.131
Função 5	.037	1.94%	100.0%	.965	2.200	4	.699



