Universidades Lusíada

Manuel, Inês Jorge Ventura

Employer Brand Love : impactos da estratégia da marca do empregador no amor à marca

http://hdl.handle.net/11067/4433

Metadados

Data de Publicação 2018

Resumo Resumo: Atualmente, cada vez mais se tem estudado o conceito de employer branding, sendo que é uma das preocupações das organizações dada a volatilidade do mercado: reter o capital humano, dado este ser um dos ativos mais importantes das empresas. Neste trabalho vamos tentar perceber que medidas são aplicadas pelas organizações para reter talentos e que impactos têm as mesmas relativamente à percepção dos colaboradores (atratividade do empregador). Relativamente às que consequências da estrutu...

Abstract: Nowadays, the concept of employer branding has been increasingly studied, being one of the concerns of organizations given the market volatility: retaining human capital, given that this is one of the most important assets of companies. In this dissertacion we will try to understand what measures are applied by organizations to retain talent and what impacts they have on employees' perceptions (employer attractiveness). Regarding the consequences of the employer branding structure, t...

Palavras Chave Gestão, Recursos humanos, Gestão da marca

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T05:06:31Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

UNIVERSIDADE LUSÍADA NORTE

"Employer Brand Love"

Impactos da Estratégia da Marca do Empregador no Amor à Marca

Inês Jorge Ventura Manuel

Orientado por:

Prof. Doutora Elizabeth Real de Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Porto 2018

Agradecimentos

Esta página dedica-se a todos os que contribuíram para que esta dissertação fosse realizada e concluída.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Elizabeth Real de Oliveira pela sua orientação, empenho, motivação, disponibilidade e celeridade na resposta a todas as dúvidas que foram surgindo ao longo deste trabalho.

Um agradecimento, também, à Professora Doutora Erika Laranjeira pelo empenho, disponibilidade e celeridade nas respostas a duvidas que foram surgindo.

À minha família, em particular aos meus pais, por todo o apoio, carinho e compreensão e dedicação ao longo deste percurso.

Aos meus amigos, especialmente à Inédita Kumiku, obrigada pelo apoio, companheirismo e motivação ao longo deste percurso.

Agradeço também, à empresa BC Segurança, pela ajuda e disponibilidade para que fosse possível a recolha de dados. A todos os que se prontificaram a responder aos questionários colocados e às entrevistas, deixo aqui também o meu agradecimento pois sem a sua colaboração não seria possível efetuar a metodologia aplicada neste estudo de caso.

Por último, mas não menos importante, um obrigada ao Manuel Coelho pelo carinho, apoio, paciência e motivação.

Resumo

Atualmente, cada vez mais se tem estudado o conceito de *employer branding*, sendo que é uma das preocupações das organizações dada a volatilidade do mercado: reter o capital humano, dado este ser um dos ativos mais importantes das empresas. Neste trabalho vamos tentar perceber que medidas são aplicadas pelas organizações para reter talentos e que impactos têm as mesmas relativamente à percepção dos colaboradores (atratividade do empregador).

Relativamente às que consequências da estrutura do *employer branding*, analisa-se neste trabalho a relação com o envolvimento dos colaboradores (*engagement*). Também se analisa quais são as variáveis do *employer branding* que fazem com que os colaboradores estejam mais envolvidos com a organização.

Ao explorar o mercado interno de cada organização, não podemos ignorar que existe um mercado externo ao qual as organizações também pretendem agradar. De que maneira esses dois mercados se interrelacionam? O conceito de brand *love,* é um conceito que já tem vindo a ser explorado e representa a relação que o consumidor tem por determinada marca, ou seja de que maneira os clientes externos gostam de uma determinada marca (amor à marca).

Na execução deste trabalho tentou-se perceber e compreender a relação entre os constructos de *employer branding* e *brand love* e de que forma estes se relacionam com o envolvimento dos colaboradores (*engagement*). Começou-se pela revisão de literatura de forma a obter noções e conceitos, a partir da qual se irá tentar efetuar um modelo explicativo sobre o impacto das estratégias do *employer branding*, utilizadas na empresa, sobre o universo de colaboradores (ambiente interno), e verificar como é que esse impacto afeta os clientes da organização (ambiente externo), e aí interligamos para o conceito de *brand love*. A relação entre as variáveis em estudo será examinada com recurso à análise de correlações.

Relativamente à metedologia utilizada, foram aplicados três questionários: um sobre o *employer branding*, outro sobre *employer attractiviness* e por fim um sobre *brand love*. Para viabilizar os resultados obtidos pelos questionários foram aplicados três entrevistas sobre esses mesmos temas.

As principais conclusões deste trabalho foram que existem evidências de que o *employer branding* tem um impacto positivo no *engagement* dos colaboradores e quanto mais os colaboradores se encontram "envolvidos" melhor é a perceção da marca de empregador. Pode-se também concluir que, as variáveis sociodemográficas têm influência na perceção do conceito de *employer attractiviness* e também que o género tem influência na perceção da atratividade de empregador. Ao conhecer a estratégia de *employer branding* das organizações, esta tem um impacto positivo na sua atratividade enquanto empregadora. Concluímos também que a perceção dos consumidores sobre políticas de RH influencia o amor à marca e a lealdade.

Palavras- Chave: *brand love; employer branding; employer atractiviness*; *engagement;* estratégias de recursos humanos; retenção de capital humano e envolvimento.

Abstract

Nowadays, the concept of employer branding has been increasingly studied, being one of the concerns of organizations given the market volatility: retaining human capital, given that this is one of the most important assets of companies. In this dissertacion we will try to understand what measures are applied by organizations to retain talent and what impacts they have on employees' perceptions (employer attractiveness).

Regarding the consequences of the employer branding structure, the relationship with employee involvement (engagement) is analyzed too. It also analyzes which are the variables of employer branding that make the employees more involved with the organization.

By exploring the internal market of each organization, we can not ignore the fact that there is an external market that organizations also want to please. How do these two markets interrelate? The concept of brand love, is a concept that has already been explored and represents the relationship that the consumer has for a particular brand, that is, how external customers like a particular brand (brand love).

In the execution of this work, we attempted to understand the relationship between the employer branding and brand love constructs and how these relate to employee involvement. We began by reviewing the literature in order to obtain notions and concepts, from which we will try to make an explanatory model on the impact of employer branding strategies, used in the company, on the universe of employees (internal environment), and check how this impact affects the organization's customers (external environment), and there we interconnect to the concept of brand love. The relationship between the variables under study will be examined using correlation analysis.

Regarding the methodology we used, three questionnaires were applied: one on employer branding, one on employer attractiveness and one on brand love. Three interviews on the same subjects were applied to enable the results obtained by the questionnaires.

The main conclusions of this study were that there is evidence that employer branding has a positive impact on employee engagement and the more employees are "involved" the better the employer brand perception. It can also be concluded that the sociodemographic variables influence the perception of the concept of employer attractiveness and also that the gender has an influence on the perception of the attractiveness of the employer. By knowing the employer branding strategy of organizations, it has a positive impact on their attractiveness as an employer. We also conclude that consumer perceptions of HR policies influence brand loyalty and loyalty.

Keywords: brand love; employer branding; employer atractiviness; engagement; human resource strategies; retention of human capital and involvement.

Lista de Abreviaturas

p. ex. – por exemplo

GRH – Gestão de Recursos Humanos

AM- Amor à Marca

LM- Lealdade à Marca

RH – Recursos Humanos

Índice Geral

Agradecimentos…….……...i

Resumo……ii

Abstract…….....iv

Lista de Abreviaturas ……....vi

Índice Geral ……...……....vii

Índice de Anexos ……..…….....ix

Índice de Figuras ……...…….....x

Índice de quadros …….……xi

1.Introdução ……1

2. *Employer Branding*

2.1 Conceitos do *Employer Branding* ……..……4

2.2 Aplicabilidade do *Employer Branding* …….....8

2.3 Antecedentes do *Employer Branding* ……...11

2.4 Dimensões do *Employer Branding* ……...15

2.5 Medidas do *Employer Branding* …….…….....17

2.6 Consequências do *Employer Branding* ……19

3. Brand Love

3.1 Conceitos do *Brand Love*……..23

3.2 Antecedentes do *Brand Love* …….……26

3.3 Dimensões do *Brand Love* …….……. 30

3.4 Consequências do *Brand Love* ……. 33

4. *Engagement*

4.1. Breve Introdução ao *Engagement* ……...…….35

4.2 Antecedentes do *Engagement* ……...36

4.3 Dimensões do *Engagement* ……...37

4.4 Medidas do *Engagement* ……...39

4.5 Consequências do *Engagement* ……40

5. Metodologia e Processos de Investigação

5.1 Metodologia e Métodos ……..……..……..42
5.2 Protocolo do Estudo de Caso …….……43
5.3 Caracterização da Unidade de Análise …….……..43
5.4 Objetivos e Proposições ….……....45
5.5 Modelo Conceptual ….……..…50
5.5.1 Estudo 1 - Marca de empregador e o efeito desta no seu envolvimento …….....50
5.5.2 Estudo 2 - Atratividade do empregador e a relação com as políticas de RH ……53
5.5.3 Estudo 3 - Impacto das políticas de RH na perceção dos consumidores e no amor à marca e lealdade ……..……....55
5.6 Participantes ……..56

5.7 Instrumentos

5.7.1 Questionário do *Employer Branding* ……..……. 58
5.7.2 Questionário do *Employer Attractiviness* ……59
5.7.3 Questionário do *Employer Branding,* Amor à Marca e Lealdade ……60
5.8 Entrevistas semiestruturadas ……61
5.9 Procedimentos ……...63

6. Apresentação e Analise de Resultados

6.1 *Employer Branding,* Amor à Marca e Lealdade ……64
6.2 Marca do Empregador e *Engagement* dos Colaboradores - BC Segurança …….68
6.2.1 Análise das correlações entre os diferentes itens da marca do empregador e as diferentes dimensões do *Engagement,* geral ……70
6.3 Marca do Empregador – *Employer Attractiveness* ……73

7. Considerações e Conclusões Finais ……..……....77

8. Limitações e Considerações Futuras ……....79

9. Referências Bibliográficas ……....80

Índice de Anexos

Anexo 1 - Questionário dirigido aos estudantes finalistas …….87
Anexo 2- Questionário dirigido aos colaboradores da BC Segurança ……...92
Anexo 3 - Questionário dirigido a consumidores em geral ……..102
Anexo 4 - Entrevistas relativas ao *Brand Love* …….107
Anexo 5 - Entrevistas relativas ao *Employer Branding* ……...111
Anexo 6 - Entrevistas relativas ao *Employer Attractiviness* ……...……..120

Índice de Figuras

Figura 1 – Suposta relação entre *Employer Branding* e *Brand Love* ……3
Figura 2 – Marca de empregador e o efeito desta no seu envolvimento ……..51
Figura 3 – Atratividade do empregador e a relação com as políticas de RH ……53
Figura 4 – Impacto das políticas de RH na perceção dos consumidores e no amor à marca e lealdade …….55
Figura 5 – Figura Síntese ……78

Índice de Quadros

Quadro 1 – Síntese de Metodologia ……45
Quadro 2 –Correlação de Spearman ……...64
Quadro 3 –Consistência interna do Alpha de Cronbach ……65
Quadro 4 – Matriz de análise fatorial ……..65
Quadro 5 – Matriz de análise fatorial após rotação ……66
Quadro 6 – Influência das políticas de Gestão de Recursos Humanos com o AM e a LM……...66
Quadro 7 – Coeficiente Alpha de Cronbach e Escalas internas para a Marca do Empregador ……69
Quadro 8 – Coeficiente Alpha de Cronbach e Escalas internas para o *Engagement* ….70
Quadro 9 – Relações entre escalas ……70
Quadro 10 – Resultado geral de indivíduos do grupo de controlo e de grupo de tratamento por género ……73
Quadro 11 – Percentagem por género grupo de controlo versus grupo de tratamento …74
Quadro 12 – Percentagem grupo de controlo versus grupo de tratamento ……75

1. Introdução

Atualmente inúmeras organizações debatem-se com problemas de retenção e atração de colaboradores que sejam uma mais-valia. Um colaborador com talento e que se destaque, é do interesse para a organização. Relativamente a níveis hierárquicos de uma empresa, a capacidade de adaptação, tomar decisões rapidamente em situações de alta incerteza, e para dirigir através de mudanças é fundamental. Cada vez mais a necessidade de talentos extraordinários está a aumentar, as grandes empresas estão a ter dificuldades em recrutar e reter colaboradores eficientes e com um talento excecional.

As grandes empresas também enfrentam três desafios qualitativos. O primeiro é uma economia complexa que exige talentos mais sofisticados com perspicácia global, fluência multicultural, alfabetização tecnológica, habilidades empresariais e capacidade de gerir as organizações. Em segundo lugar, surgiram mercados de capitais eficientes que proporcionou um crescimento em diversas organizações, consequentemente os colaboradores foram-se dispersando. Em terceiro lugar, e não surpreendentemente dado o que foi indicado acima, a mobilidade do trabalho está a aumentar devido à globalização (Chambers, *et al*, 2007). Ainda, de acordo com os mesmos autores uma forma das empresas conseguirem atrair, reter talentos e serem mais produtivas (para além de um salário atrativo), é fazer com que os seus colaboradores tenham orgulho em fazer parte da empresa, a partir do desenvolvimento de uma cultura atraente e valores inspiradores: qualidades que se aplicam a todas as atividades, a colaboradores dentro da empresa, e para todos os aspetos do seu comportamento.

O principal objetivo deste trabalho de investigação é aprofundar os três conceitos de *engagement, employer branding e brand love* e perceber se encontram relacionados. Pretende-se evidênciar uma definição e modelo conceptual, sobre esta relação que iremos denominar de "*Employer Brand Love*". Este trabalho pretende, também, investigar a relação entre a marca do empregador e o amor à marca, através da aplicação de um questionário e entrevistas.

Ambler e Barrow (1996) definem a marca do empregador (*employer branding*) em termos de benefícios, intitulando-a de "pacote de benefícios funcionais, económicos e

psicológicos fornecido pelo emprego e identificado com a empresa empregadora" (p.187).

Para além do *employer attractiviness* (conceito aplicado aos futuros funcionários), existe o amor pela marca (que é um conceito aplicado aos consumidores). Com a evolução da tecnologia, existem cada vez mais produtos e serviços e consequentemente, a criação de um maior número de marcas. Para ter uma maior probabilidade de sucesso e um maior vinculo e compromisso por parte dos consumidores, as organizações tentam desenvolver características que as destaquem e que as tornem numa marca desejada. Na ótica do consumidor, é importante perceber em que medida uma marca pode influenciar os diversos comportamentos, como por exemplo, as decisões de consumo; o compromisso criado para com a marca (também denominado de vinculo emocional); o passa-a-palavra positivo; o relacionamento a longo prazo; entre outras.

Segundo Ducan e Moriarty (1998) o amor à marca (*brand love*) é definido como o grau de apego emocional apaixonado que um consumidor satisfeito tem para um nome comercial em particular. Este inclui a paixão pela marca, o apego à marca, a avaliação positiva da marca, as observações positivas em resposta à marca e as declarações de amora para a marca.

Relativamente ao que foi mencionado anteriormente, o conceito de *Employer Branding* tem duas visões: visão interna e visão externa. Referente à visão interna, a consequência será o *engagement* ou envolvimento por parte dos colaboradores; já a principal consequência para a visão externa é o *Employer Attractiviness*, ou seja a atratividade que a organização tem como empregadora no mercado. O *Brand Love* tem a vertente externa, que se reflete no amor à marca por parte do consumidor e a *loyalty* (lealdade) dos mesmos., como podemos verificar na figura 1.

Suposta relação entre *Employer Branding* e *Brand Love*

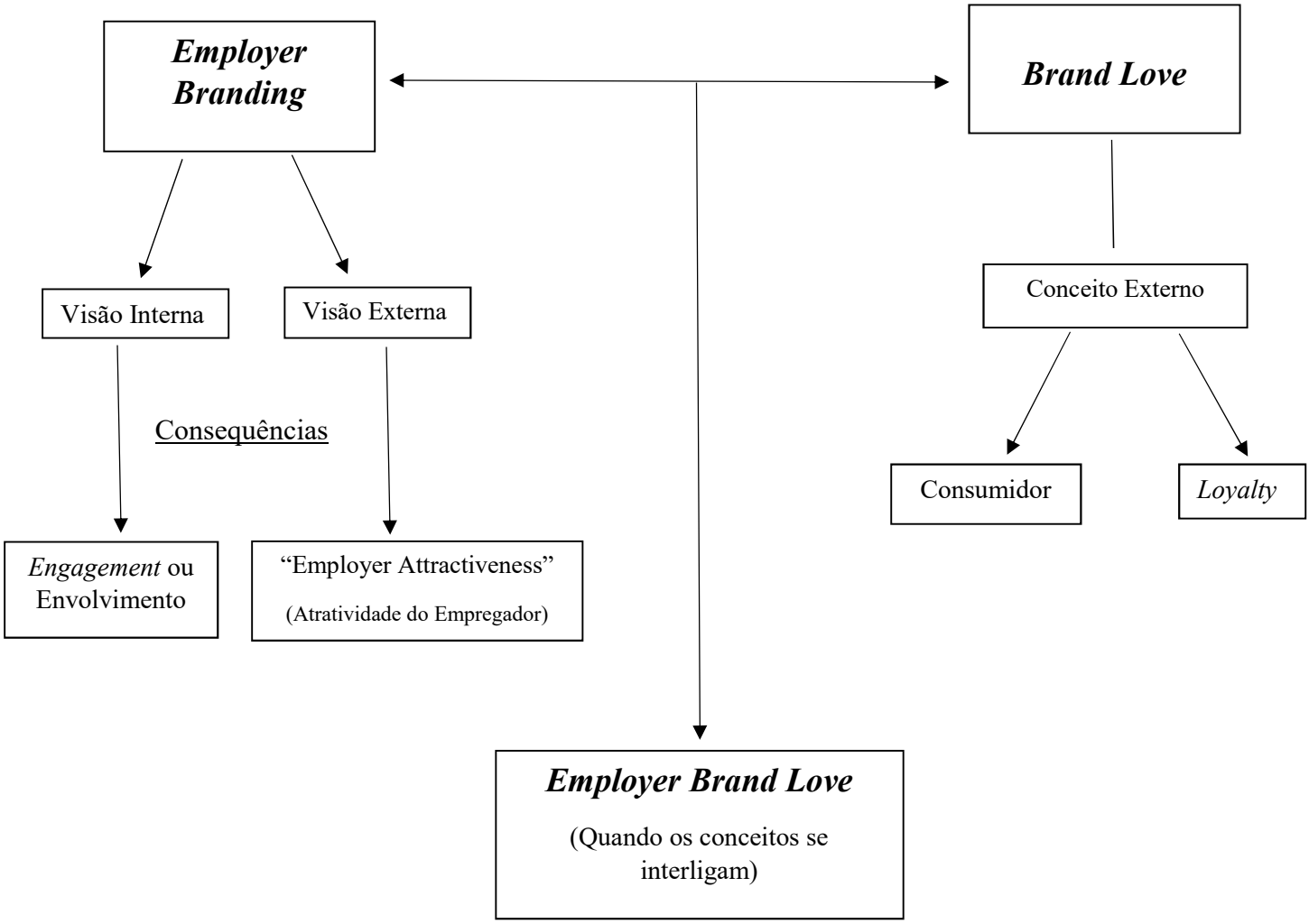

Figura 1. – Elaboração Própria

2. *Employer Branding*

2.1 Conceitos do *Employer Brandig*

O conceito de *employer branding* tem a sua origem numa perspetiva de Marketing, nomeadamente do conceito de marca.

Schneider (2003) profere que segundo a Associação Americana de Marketing, uma marca é "um nome, termo, sinal, símbolo, *design*, ou combinação destes que se destina a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e a diferenciá-los dos concorrentes.

Como já foi mencionado na introdução, Ambler e Barrow (1996) definem a marca do empregador em termos de benefícios, intitulando-a de "pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecido pelo emprego e identificado com a empresa empregadora" (p.187). Outra definição atribuída, foi por Lloyd (2002) que conceitualiza a marca empregadora como a "soma dos esforços de uma empresa para comunicar aos colaboradores existentes e potenciais que a organização é um lugar desejável para trabalhar ". Posto isto, pode afirmar-se que a marca do empregador é uma forma de estabelecer a empresa no mercado como uma boa empregadora (Conference Board, 2001).

O marketing interno foi definido de várias formas em publicações sobre comportamento organizacional. George e Gronroos (1991, Apud Bansala, Mendelsonb e Sharmac, 2001), sugerem que o mercado interno para os colaboradores é a melhor motivação para estes exercerem as suas tarefas – mentalidade e comportamento orientado para o cliente através de uma abordagem ativa, também pode ser utilizado como atividades internas através de marketing. Uma definição de marketing interno é uma aplicação para gerir recursos humanos e teorias, técnicas e princípios aliados a motivar, mobilizar, cooperar e gerir colaboradores em todos os níveis da empresa, para melhorar a maneira como atendem os clientes externos.

Segundo George (1977, 1990 Apud Berthon *et al*) o conceito de marketing interno refere que os colaboradores são clientes internos de uma empresa. Para ter clientes satisfeitos, a organização deve primeiro ter colaboradores satisfeitos.

Ahmed e Rafiq (2003) defendem que uma condição chave subjacente ao conceito de "colaboradores como clientes" no marketing interno é que, assim como os clientes externos, os clientes internos desejam satisfazer as suas necessidades. A lógica disso é que, ao satisfazer as necessidades dos clientes internos, uma organização estará em melhor posição para oferecer a qualidade desejada e satisfazer os clientes externos. Implícito a isso é o pressuposto de que satisfazer as necessidades dos colaboradores melhora a motivação e a retenção dos mesmos e como consequência, quanto maior o grau de satisfação destes, maior a possibilidade de satisfazer e gerar a lealdade externa. Os mesmos autores também afirmam que, o marketing interno questiona a estruturação organizacional tradicional, assim sendo as empresas continuam a reinventar os seus sistemas internos. O mercado percebeu que não pode continuar a organizar o trabalho em funções separadas. Em vez disso, as empresas devem estruturar as operações em torno dos principais processos de negócios, que são direcionados do ponto de vista do cliente final. Consequentemente os gestores de hoje devem garantir que todo o funcionamento em todas as partes da organização esteja envolvido na entrega de qualidade em toda a cadeia fornecedor-cliente. Na sequência do que foi dito anteriormente, Ahmed e Rafiq (2003) afirmam que é claro que nos dias de hoje, as empresas não se podem dar ao luxo de manter barreiras entre funções e departamentos. Como sugerido, o marketing interno procura orientar todas as pessoas, funções e departamentos de uma organização pela apreciação sistemática das necessidades, aspirações e custos de cada uma. As organizações não são uniformes: consistem em sistemas, subsistemas e interfaces de sistema. Cada sistema, ou subsistema, é baseado em recursos específicos e processos de componentes, dentro e fora da empresa. Apenas através da integração desses subsistemas, o resultado final do produto/ serviço pode ser gerado com sucesso. A eficácia da integração pode afetar substancialmente o custo incutido no sistema organizacional total. Ainda no seguimento dos pensamentos mencionados anteriormente os mesmos autores, ainda defendem que o marketing interno é proposto como uma filosofia de coordenação porque considera e coordena "todas" as atividades – incluindo relações internas e externas, interações de redes e colaborações, examinando todas as atividades envolvidas na satisfação de clientes em toda a cadeia de funcionamento interno. É uma filosofia que que se concentra na satisfação do cliente e na produtividade organizacional através da atenção continua e melhoria dos empregos que os colaboradores executam e do ambiente em que os executam. O marketing interno funciona, com o estabelecimento, desenvolvimento e mantendo relacionamentos recíprocos bem sucessivos dentro da

organização através de compreensão e intimidade. Por exemplo, fazer com que as pessoas compartilhem os seus conhecimentos requer novos processos, mas os mais importantes exige estabelecer uma nova relação entre o empregador e os colaboradores. Os trabalhadores têm que ter a certeza de que ainda vão ser valorizados após terem desistido do "*know-how*".

Já, Sullivan (Apud Backaus e Tikoo, 2004) afirma que a marca do empregador é a estratégia a longo prazo, com o intuito de gerir e consciencializar a perceção dos colaboradores e potenciais colaboradores de que aquela empresa é um bom lugar para trabalhar.

O termo "marca empregadora" sugere a diferenciação de uma organização que procura talento da dos seus concorrentes. A marca empregadora destaca aspetos únicos da organização a nível de ofertas de emprego comparadas com o mercado (Backhaus eTikoo, 2004). Assim sendo, a marca oferece, uma organização com os benefícios de crescente quantidade e qualidade do colaborador (Collins e Han, Apud Foster *et al*, 2010).

Backhaus e Tikoo (2004) referem que, a gestão da marca de cada organização é um aspeto chave do seu sucesso e que muitas vezes é considerada um dos ativos mais importantes. Normalmente, as grandes empresas utilizam a marca para promover novos produtos e a sua notoriedade, mas esta também esta pode ser utilizada para a gestão a nível de recursos humanos. Ainda, de acordo com os mesmos autores, a utilização dos princípios da marca para a gestão de recursos humanos tem a denominação de "marca de empregador" e é utilizada cada vez mais para a atração em processos de recrutamento e para ter a certeza que os atuais colaboradores estão envolvidos na estratégia e na cultura da empresa.

Outra definição é a dos autores Aggerholm, Andersen e Thomsen (2010), que conceitualizaram a marca do empregador como comunicativa, um relacionamento de processos de construção disciplinar, que cria e negoceia relações entre o empregador e o colaborador, ou seja, relações de longo prazo entre uma organização e seus potenciais e atuais colaboradores, iniciados por processos corporativos de *branding* integrando a noção de responsabilidade social corporativa. Com base na definição da marca do empregador, argumentaram que, ao fundir a pesquisa dentro dos campos teóricos da marca corporativa e da gestão sustentável dos recursos humanos, o conceito de marca de

empregador pode facilitar a sustentabilidade do desenvolvimento organizacional e tornar-se uma dimensão integrada de uma estratégia de recursos humanos.

2.2 Aplicabilidade do *Employer Branding*

Existem elementos práticos de gestão de recursos humanos com o fim de alcançar o compromisso do cliente interno (colaborador), a satisfação no trabalho e a confiança, que são:

- Segurança no emprego: esta componente foi definida para proporcionar aos colaboradores a garantia razoável que estes não serão despedidos, mesmo durante ciclos económicos difíceis.
- Desenvolvimento extensivo: quase todas as descrições das práticas internas de marketing enfatizam a importância do desenvolvimento, pois os colaboradores mais importantes necessitam de conhecimento e habilidade para reconhecer e resolver problemas garantindo assim produtos e serviços de alta qualidade (Pfeffer, 1998, Apud, Bansala, Mendelson e Sharmac, 2001).
- Recompensas generosas parcialmente condicionadas ao desempenho organizacional: Pfeffer (1995, Apud, Bansala, Mendelson e Sharmac, 2001) sugere que, se uma organização é especializada em atrair e reter os melhores e mais brilhantes candidatos, providenciando-lhes um salário médio superior ao da indústria é uma forma de atingir esse objetivo. O pagamento mais elevado é uma forma de comunicar o valor dos colaboradores à organização.
- Partilhar informação: Para criar confiança, é importante que as organizações funcionem de forma transparente. Para isso, as empresas devem estar preparadas para compartilhar abertamente com os seus colaboradores, informações sobre a sua estratégia, desempenho financeiro e despesas. Outro motivo critico para compartilhar abertamente informações organizacionais é garantir que as pessoas possam tomar decisões importantes, uma vez que têm conhecimentos para tal (Pfeffer, 1995, Apud, Bansala, Mendelson e Sharmac, 2001).
- Valorização do colaborador: As organizações estão baseadas em princípios burocráticos. No entanto, esses ambientes levam a uma baixa satisfação no trabalho dos colaboradores e à falta de confiança e fidelização organizacional, o que, por sua vez afeta o nível de atendimento aos clientes externos. Ao valorizar os colaboradores, cria-se impacto nas atitudes e comportamentos dos mesmos e portanto vai melhorar o serviço prestado. Ao atribuir poder, tem dois lados: a liberdade e respeito, e expetativas e responsabilidades.

- Diferenças de estatuto reduzidas: Consiste na partilha de informações e capacidades. Empresas que valorizam os clientes internos também devem trabalhar para reduzir as distinções de estatuto que fazem com que algumas pessoas se sintam mais ou menos valorizadas do que os seus colegas. Distinguir pessoas pelo seu estatuto é o oposto a um ambiente aberto e confiante. As distinções de estatuto podem reduzir os níveis de criatividade, abertura e confiança devido ao aumento da concorrência entre os colaboradores e podem produzir resultados antiéticos ao desempenho da equipa, e por consequência ao desempenho organizacional (Bansala, Mendelson e Sharmac, 2001).

Bruhn (2003), diz que as transformações de todos os processos internos numa empresa (relações internas cliente- fornecedor) – no sentido de uma orientação simultânea para clientes e colaboradores – evidência o fato de que a satisfação externa do cliente só poder ser garantida quando as operações internas recebem a devida importância nos processos de gestão. Um cliente interno é definido como qualquer pessoa numa organização que lhe são fornecidos produtos ou serviços por departamentos organizacionais distintos. Nesse sentido, as interações entre clientes internos dentro de uma empresa podem ser designadas como encontros de serviços internos (Gremler *et al*., 1995, Apud, Bruhn, 2003). É razoável esperar que, dentro das organizações, seja dada maior atenção aos serviços internos e às interações entre fornecedores e clientes. Para atender às necessidades dos colaboradores, durante o processo interno de entrega de serviços, todos os departamentos devem, idealmente, fornecer serviços de alta qualidade, aos seus clientes internos.Para garantir a qualidade de serviços muitas vezes é assumido que gerir os dois conjuntos dos mesmos (internos e externos) implica problemas semelhantes.

Davies (2007), refere que a lealdade da marca refere-se à propensão de um cliente para comprar o mesmo produto ao longo do tempo (Jacoby e Chestnut, 19878, Apud, Davies, 2007) e difere um pouco da lealdade da marca do empregador. Vários fatores podem influenciar o colaborador a deixar uma organização ou a permanecer, apesar de não estar satisfeito. Os colaboradores que têm maior oportunidade de expressar a sua insatisfação são os menos propensos a sair (Spencer, 1986, Apud, Davies, 2007). A intenção de sair é relacionada ao *stress* do trabalho, falta de compromisso com o empregador e insatisfação do mesmo (Mellor *et al*., 2004, Apud, Davies, 2007). A satisfação no trabalho e o compromisso organizacional são frequentemente assumidos como o principal fator que leva à decisão de permanecer da organização (Winterton, 2004, Apud, Davies, 2007). A

organização, como entidade empregadora tende a concentrar-se na satisfação dos colaboradores no trabalho, e não na satisfação como empregadora. Um papel importante da marca do empregador deve então ser promover a satisfação dos colaboradores.

O autor Gounaris (2008) define que é importante satisfazer as necessidades dos colaboradores prioritariamente às necessidades dos clientes; e as duas regras que se aplicam no mercado da empresa, são por analogia, relevantes para o mercado interno também. Então, segundo Berry's (1981, Apud, Gounaris, 2008) relativamente à analogia entre mercados externos e internos, torna-se muito provável que as empresas não tenham desenvolvido o marketing interno porque não possuem uma orientação do mesmo, mas esta é necessária para o mercado. As empresas enfrentam mais que um mercado único e o sucesso é uma função da capacidade da empresa de gerir efetivamente as inter-relações que existem entre os mercados. Os clientes constituem um desses mercados (mercado externo), enquanto os colaboradores compõem outro mercado importante (interno). A noção de mercado interno, refere-se portanto à orientação da empresa em relação ao mercado de colaboradores e reflete-se no compromisso por parte da organização em relação aos mesmos. Este mesmo compromisso é entender o que os colaboradores valorizam e perceber o que corresponde às suas necessidades individuais, assegurando-se que têm todos os meios (por exemplo, know-how) necessários para entregar o tipo e nível de serviço dos objetivos de marketing (externos) da empresa e a estratégia determinados. A pesquisa neste fluxo que demonstrou uma medida bidimensional que a "orientação de venda para o cliente" está associada ao desempenho do vendedor.

A busca por colaboradores com talento, a nível global, passará por um rápido desenvolvimento. Quanto maior a flexibilidade do mercado, maior será a mobilidade dos colaboradores de destaque, para onde existam as melhores oportunidades. Assim, observa-se um agravamento sem precedentes da luta pelo talento, um aperfeiçoamento dos pedidos dos empregadores, uma adesão na complexidade das especificações de pessoal e até mesmo uma "lacuna" entre a oferta do mercado e as expectativas dos empregadores, Abrudan e Mirabela (2008).

2.3 Antecedentes do *Employer Branding*

Atualmente, tem-se vindo a verificar uma economia cada vez mais orientada para os serviços, o que exige que as empresas atraiam e retenham clientes para garantir uma vantagem competitiva sustentável. Para atingir esse objetivo, as organizações devem concentrar os seus esforços no desenvolvimento e sustentação de uma cultura organizacional que enfatize o bem-estar interno dos clientes como meio de atrair e reatar a lealdade do cliente externo. Para o cliente externo, o cliente interno (colaborador) representa a empresa. De facto, existem evidências empíricas que demonstram que existe uma relação direta entre o sucesso financeiro de uma empresa e o seu compromisso, com práticas internas de marketing que tratam os colaboradores como ativos. Costumava ser um enigma empresarial: "Quem vem primeiro? Os colaboradores, clientes ou acionistas?". Os colaboradores são os primeiros- se eles estão felizes, satisfeitos, dedicados e energéticos, estes irão cuidar bem dos seus clientes. Quando os clientes estão felizes, eles voltam e isso faz acionistas felizes (O'Reilly e Pfeffer 2000, Apud Bansala, Mendelsonb e Sharmac (2001)).

Segundo Hatch e Schultz (2001), para construir uma marca corporativa, as organizações precisam de identificar onde é que a estratégia da empresa poderá sobressair. Os administradores, costumam culpar os restantes colaboradores por resistir à mudança; colaboradores frustrados reagem com cinismo e suspeita. Esse tipo de bote expiatório e desconfiança são extremamente perigosos para as empresas no que toca à formação da marca corporativa.

Ahmed e Rafiq (2003), sugerem que um dos principais objetivos do marketing interno é avaliar e ajudar a implementar processos para melhorar o esforço para fins organizacionais. O marketing interno, nesse sentido, começa a incluir todas as funções, atividades, comunicações, elementos individuais e organizacionais que uma organização usa para criar, desenvolver e manter interligações apropriadas que resultem na entrega de "qualidade" esperada pelo cliente final. Para construir confiança e compromisso, uma empresa deve conhecer e entender intimamente as pessoas e a ela própria. A comunicação é uma atividade indispensável no funcionamento de todos os processos, mas é critica em processos altamente interativos. Sem dúvida, uma das aplicações de mensagens instantâneas mais comuns é a elaboração de estratégias de comunicação interna. Quando

isso é feito em paralelo com comunicações de marketing externas, as expetativas anunciadas representam melhores oportunidades de serem cumpridas com o nível de desempenho exigido porque a equipa está preparada para realizar as mesmas.

Bruhn (2003), profere que ao longo dos últimos quinze anos, foram realizadas extensas pesquisas sobre a conceitualização da qualidade do serviço, incluindo a sua relação com a satisfação e os métodos para aplicação do mesmo. Além disso, muitos estudos concentram-se na ligação entre a satisfação do cliente, fidelização de clientes e rentabilidade. A satisfação do cliente é reconhecida como um conceito essencial no marketing e uma atenção considerável tem sido dedicada aos métodos de monitorização e melhoria.

Hendry e Jenkins (1997, Apud Backhaus e Tikoo, 2004) estudaram que no conceito tradicional do contrato psicológico entre trabalhadores e empregadores, os trabalhadores prometiam fidelidade à empresa em troca de segurança no emprego. No entanto, a recente tendência é a de redução de pessoal, terceirização e flexibilidade por parte do empregador o que impôs uma nova forma de contrato psicológico, em que as empresas oferecem aos trabalhadores habilidades negociáveis através de desenvolvimento em troca de esforço e flexibilidade (Baruch, 2004)

Peters, (1999, Apud Backaus e Tikoo, 2004) defende que o conceito de marca, foi originalmente utilizado para diferenciar os produtos dos concorrentes, mas com o decorrer dos anos foi utilizado em pessoas, lugares e organizações. O *branding* dos empregadores surgiu como resultado da aplicação dos princípios de marketing na gestão dos recursos humanos (ou seja, marketing interno) (Cable e Turban, 2001, Apud Sitvertzen, 2013).

Embora o principal intuito da marca interna é garantir que os colaboradores existentes se entregam à promessa da mesma, as organizações, como parte do processo de gestão da marca corporativa, começaram a perceber a importância de recrutar colaboradores cujos valores vão de acordo com os da organização. (Sullivan,2004, Apud Backaus e Tikoo, 2004)

Davies (2007), sugere que uma marca ao considerar a opinião dos seus clientes acaba por obter dois benefícios: a diferenciação, para que o cliente não seja capaz de decidir apenas pelo preço, e consequentemente a satisfação do cliente com a marca o que gera lealdade. Os clientes escolhem comprar por razões racionais, mas o seu apego emocional também é importante. Existem quatro atributos atribuídos a marca – a capacidade de se diferenciar, criar fidelização, satisfazer e desenvolver um apego emocional – que são considerados, também relevantes para a marca do empregador.

Em contrapartida, os prestadores de serviços que procuram diferenciação através do atendimento ao cliente e uma elevada variedade de serviços deveriam prestar atenção às necessidades dos seus colaboradores e desenvolver uma orientação relativamente ao mercado interno de maneira a complementar a sua orientação para com o cliente. No entanto existem muitas empresas que não empregam medidas de marketing interno e assim sendo, têm dificuldades em coordenar os esforços direcionados para o mesmo e em especificar o alcance do envolvimento e as responsabilidades de marketing e recursos humanos, Gounaris (2008).

Abrudan e Mirabela (2008), dizem que as organizações enfrentam o novo mundo económico, dominadas por mudanças demográficas, macroeconómicas e tecnológicas e necessitam de dar prioridade à gestão de talentos para se sobressaírem. Ao mesmo tempo, a crise económica mundial pressiona os gestores e força-os a repensar nas estratégias de negócios de recursos humanos. A necessidade de ter pessoal especializado aumenta simultaneamente e é necessário enfatizar aqueles que possuem habilidades, experiência e habilidades necessárias para o bom funcionamento das organizações. Os colaboradores baseados no conhecimento, são diferentes porque geram até três vezes mais lucros do que os outros, e o seu trabalho requer supervisão mínima. É possível que a produtividade do trabalho baseada no conhecimento, embora não seja o único fator competitivo da economia mundial, se possa tornar no fator decisivo para muitas organizações dos países desenvolvidos. Os colaboradores baseados no conhecimento têm uma maior mobilidade que os outros e, portanto, são mais difíceis de “liderar” e reter. Estes identificam-se com o que eles conhecem e não com a organização de que fazem parte. Este fenómeno é conseguido através do desenvolvimento de uma "marca empregadora", o que cria uma perceção da organização como desejável para trabalhar no mercado de trabalho externo (Hatch e Schultz, 2003, Apud 2010).

Morsing (2006, Apud Aggerholm *et al*, 2010) profere que as organizações dependem de um alto grau de compromisso dos colaboradores com suas marcas morais corporativas e esperam um alto grau de compromisso dos mesmos como resultado de sua marca.

Alniaçik a e Alniaçikbb (2012) dizem que atrair e manter o capital humano talentoso torna-se uma das principais fontes de vantagem competitiva, como resultado da era da indústria, para a era da informação. Com a finalidade de atrair melhores colaboradores, as organizações recentemente começaram a usar princípios e práticas de *branding* na área da gestão de recursos humanos. A aplicação de princípios de *branding* aos recursos humanos foi denominada como marca de empregador.

2.4 Dimensões do *Employer Branding*

Ewing (2002, Apud Wilden, 2007) enfatiza o facto de a marca ser utilizada como um fator de empregabilidade em que cada vez mais podemos chegar à conclusão de que a economia é baseada no conhecimento e não nas habilidades dos colaboradores.

Backhaus e Tikoo, (2004) afirmam que a prática da marca do empregador baseia-se no pressuposto de que o capital humano traz valor à empresa, e através do investimento habilidoso de capital humano o desempenho da empresa pode ser aprimorado.

Wilnde, Gudergan e Lings (2007) defendem que o recrutamento é o pacote de benefícios psicológicos, econômicos e funcionais que os potenciais colaboradores associam ao trabalhar com uma determinada empresa. O conhecimento dessas perceções podem ajudar organizações a serem um empregador atrativo e uma marca competitiva. Estes autores proferem também que o marketing interno sugere que os empregos sejam geridos de forma semelhante a produtos, e que a empresa deve usar técnicas de marketing para projetar empregos, para atender as necessidades dos colaboradores e da empresa e para comunicar os benefícios do emprego para mercados internos e externos. Criar uma marca de empregador forte, será positivo para comunicar esses mesmos benefícios.

Lings (2004, Apud, Gounaris, 2008) refere-se à orientação do marketing interno, sugerindo três dimensões principais que definem a mesma: aquisição de inteligência de mercado interno, comunicação no mercado interno e resposta do mercado externo. A primeira dimensão, a aquisição de inteligência do mercado interno, relaciona-se com atividades como a identificação de trocas de valor com os colaboradores, a compreensão das condições do mercado de trabalho, o reconhecimento de segmentos internos específicos de colaboradores com diferentes características e necessidades e o *design* de estratégias para o mercado interno. No que diz respeito à segunda dimensão, este sugere dois pontos: a primeira refere-se à comunicação entre administradores e colaboradores e a segunda captura a comunicação entre os primeiros de diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

Já Abruhn e Mirabela (2008), referem que, algumas empresas estendem as suas estratégias de manutenção aos seus colaboradores. Existem três fatores externos – a mudança demográfica, a globalização e o aumento do número de trabalhadores baseados no conhecimento – fazem com que as organizações abordem de forma mais seria a gestão de colaboradores.

Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013) definem as seguintes dimensões para avaliar a atratividade da marca empregadora na perspetiva dos colaboradores:
-valor de interesse,
- valor social,
- valor económico,
- valor de desenvolvimento, e
- valor de aplicabilidade

O valor de interesse engloba inovação e interesse no produto ou serviços. O valor social refere-se ao trabalho, ao ambiente e as relações com outros colaboradores. O valor económico, relaciona-se com benefícios econômicos. Pontos de valor de desenvolvimento para a possibilidade de futuras oportunidades de trabalho. Por último, o valor da aplicabilidade abrange a possibilidade de utilizar conhecimento adquirido anteriormente e indica até que ponto a organização é orientada para o cliente.

Gounaris (2008), afirma que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada com a prática do marketing interno. No entanto a orientação do marketing interno também é uma variável significativa na explicação da satisfação no emprego dos colaboradores, enquanto que modifica a relação entre marketing interno e satisfação no trabalho. No que diz respeito à natureza da orientação do marketing interno, este estudo mostrou que uma construção hierárquica é composta por três grandes dimensões: A primeira refere-se ao esforço da empresa para gerar inteligência sobre o valor esperado e exigido pelos seus colaboradores. A segunda grande dimensão diz respeito à comunicação do mercado interno, que é bidirecional sendo que uma direção é a dos supervisores para colaboradores com o objetivo de esclarecer os propósitos da empresa relacionados com o cliente. O segundo é a dos supervisores de um departamento para supervisores de outras unidades com o objetivo de facilitar a compreensão das expetativas dos colaboradores através de

silos departamentais. Finalmente, a terceira dimensão e principal é a orientação do marketing interno: a resposta da empresa às expectativas de valor dos seus colaboradores.

2.5 Medidas do *Employer Branding*

Uma das maneiras das organizações obterem vantagem em relação às suas concorrentes é ter colaboradores qualificados que utilizem o seu talento (Boxall, 1996, Apud Sivertzen *et al* 2013).

Hatch e Schultz (2001), afirmam que nos últimos anos as marcas corporativas tornaram-se ativos extremamente valiosos – as empresas com marcas corporativas de destaque, têm mais valor perante o mercado. Para a formação de uma marca corporativa forte, devem-se ter em contas os seguintes aspetos: visão, cultura e imagem.
- Visão: as aspirações dos gestores da empresa;
- Cultura: os valores, comportamentos e atitudes da organização, ou seja, a perceção dos colaboradores perante a empresa;
- Imagem: a impressão geral que o mercado tem sobre a empresa, incluindo todas as partes interessadas.

Backhaus e Tikoo (2004) referem que a literatura científica de recursos humanos descreve os processos da marca do empregador da seguinte forma:
-A empresa desenvolve a "proposta de valor" que deve ser incorporada na marca. Utiliza informações sobre a cultura da organização, da maneira como esta é gerida, qualidades dos atuais colaboradores, imagem do emprego atual e impressões dos produtos, os gestores de qualidade de serviço desenvolvem um conceito sobre o valor particular da empresa para os seus colaboradores.
-Após o desenvolvimento da proposta de valor, a empresa comercializa-a, direcionando-a para potenciais colaboradores, agências de recrutamento e outros. O marketing externo da marca empregadora é projetado principalmente para atrair a população-alvo, mas também para apoiar e melhorar o produto ou marcas corporativas.
-O marketing interno da marca empregadora é o terceiro aspeto da empresa. Este fator é importante porque traz a "promessa" feita aos colaboradores na empresa e incorpora-o como parte da cultura organizacional. O objetivo do marketing interno, também

conhecido como marca interna, é desenvolver uma força de trabalho que vá de encontro com o conjunto de valores e objetivos organizacionais estabelecidos pela empresa.

O princípio da abordagem de marketing interno, é que o bom atendimento ao cliente só é possível se a satisfação e a motivação do colaborador forem altas (Berry & Parasuraman, 1992, Apud Foster *et al*, 2010).

Berthon, Ewing e Hah (2017) dizem que existem cinco etapas para desenvolver uma marca de empregador forte:
(i) entender a organização,
(ii) criar uma "promessa de marca convincente" para que os colaboradores reflitam a promessa da marca para os clientes,
(iii) desenvolver padrões para medir o cumprimento da promessa da marca,
(iv) "alinhar implacavelmente" todas os colaboradores e incentivá-los para apoiar e reforçar a promessa da marca,
(v) executar e medir.

2.6 Consequências do *Employer Branding*

Com a análise do que foi descrito nos pontos anteriores, deduz-se que, construir uma marca empregadora não é um processo sequencial. A visão, a cultura e a imagem estão intimamente relacionadas e devem ser analisadas em simultâneo. A chave é entender quais são os valores organizacionais de cada organização e assim, estas poderão focar-se nos seus clientes internos e externos. Apesar disso, as marcas corporativas têm um bom senso para as empresas que competem em mercados onde os ciclos de vida dos produtos são reduzidos, torna difícil recuperar os custos de criar continuamente novas marcas. Posto isto, pode-se concluir-se que as marcar empregadoras mais bem-sucedidas, são universais e facilitam a interpretação que apelam para os diferentes grupos de colaboradores (Hatch e Scultz (2001)).

Pode também concluir-se que, a lealdade é um resultado direto da satisfação do cliente. A satisfação é amplamente influenciada pelo valor dos serviços prestados aos clientes. Colaboradores satisfeitos, leais e produtivos criam valor. A satisfação dos colaboradores, por sua vez, resulta principalmente de práticas de recursos humanos de alta qualidade que permitem aos mesmos entregar resultados aos clientes. O marketing interno se for eficaz, responde às necessidades dos colaboradores à medida que avança a missão e os objetivos da organização. As práticas internas de marketing visam atrair e reter os colaboradores mais qualificados e comprometidos para a empresa. Os colaboradores, portanto, ocupam um estágio central na cadeia de lucro de serviços e a gestão dos mercados de trabalho internos tornou-se um fator-chave na criação e manutenção da vantagem competitiva de uma organização de serviços. Isto sugere que o marketing externo e o mercado de trabalho interno precisam, de estar vinculados (Bansala, Mendelsonb e Sharmac (2001)).

Empresas com marcas empregadoras de destaque podem potencialmente reduzir o custo de aquisição de colaboradores, melhorar as relações com o colaborador, aumentar a retenção dos mesmos e até mesmo oferecer salários mais baixos, comparados com as organizações com marcas mais fracas de empregadores (Ritson, 2002, Apud Berthon *et al* 2017).

Ahmed e Rafiq (2003) dizem que a tarefa de gerir e coordenar uma relação entre cliente-fornecedor certamente não é fácil. É importante que todos na organização possam ver o

vínculo entre o que ele faz e o seu impacto no "próximo cliente". Portanto, criar e alinhar as relações internas entre departamentos, funções e colaboradores dentro da organização é necessário para melhorar o desempenho da empresa e os seus colaboradores. O marketing interno fornece um sinal claro para o mercado interno que a empresa valoriza os seus colaboradores. Com isto começa o círculo de reciprocidade: quando a empresa pode demonstrar que está comprometida com os seus colaboradores, é provável que os mesmos respondam positivamente e se comprometam com o seu sucesso. É importante notar que o próprio marketing interno necessita de recorrer a sondagens etnográficas do meio organizacional, caso contrário, acaba por construir mensagens supérfluas com base na visão errada, o que resulta em um impacto pouco realista. Se as empresas querem uma força de trabalho que seja criativa e comprometida, devem pensar e estabelecer sobre o fortalecimento do tipo de relação que tornam os seus ambientes de negócios atrativos.

Bruhn (2003), afirma que a monotorização da satisfação interna do cliente (colaboradores) é um pré requisito essencial para melhorar as relações internas entre fornecedores e clientes e para obter maior satisfação, retenção e sucesso financeiro a longo prazo. A satisfação interna do cliente pode retratar uma divisão de serviços internos principalmente como um centro de valor e em contrapartida a um centro de custo. No mundo corporativo, por outro lado, a principal tarefa é implementar um sistema abrangente para controlar o desempenho. Os barómetros de serviço interno podem fornecer a uma empresa a maioria das respostas que a mesma precisa, oferecendo assim um meio para melhorar a orientação interna e externa do cliente.

Backhaus e Tikoo (2004) dizem que cada vez mais as empresas canalizam os seus recursos financeiros para promover a marca empregadora, o que conduz a uma vantagem competitiva, leva os colaboradores a interiorizarem os valores da empresa e ajuda na retenção dos mesmos. Estes autores, afirmam que a comercialização da marca da organização como empregadora, põe a empresa em um patamar que permite atrair os melhores colaboradores possíveis: ao distinguir a marca, permite-se que a empresa adquira uma melhor distinção de capital humano. Os novos colaboradores, que foram atraídos pela marca, desenvolvem um conjunto de pressupostos sobre o novo cargo e para a empresa será mais fácil apoiar os valores da organização e aumentar o compromisso com a mesma.

Davies (2007) conclui um dos papéis da marca é criar e melhorar a satisfação. A satisfação prevê o comportamento futuro em relação à marca (Mittal e Kamakura, 2001, Apud, Davies, 2007) e a satisfação com o emprego e com o empregador são utensílios úteis para uma organização. Os colaboradores que estão mais satisfeitos também criam melhores relacionamentos com clientes (Heskett *et al*., 1997, Apud, Davies, 2007). Quanto mais forte é a personalidade da marca empregadora, maior será a satisfação dos colaboradores. Marca e envolvimento a uma marca suscita uma resposta emocional de um consumidor (Yeung e Wyer, 2004, Apud, Davies, 2007). Como o sucesso da marca está preocupado com a promoção de uma resposta emocional do alvo em questão, a marca do empregador deve promover uma resposta afetiva do colaborador. Quatro resultados foram selecionados da literatura da marca do consumidor que deve ser relevante para os colaboradores – diferenciação, lealdade, satisfação e envolvimento – para testar a relevância do conceito da marca empregadora. Os empregadores precisam de se concentrar nessas dimensões e na promoção da marca empregadora. Mas a contribuição de outras dimensões não deverá ser ignorada à medida que as quatro das cinco principais dimensões do caracter corporativo foram encontradas para influenciar um ou mais dos quatro resultados: competência (confiável, líder, corporativa) por si só não foi mantida em nenhum modelo.

Através da orientação do marketing interno, a satisfação do cliente tornam-se o objetivo comum e a medida contra a qual a administração pode avaliar o desempenho de cada colaborador, independentemente de ter contacto direto com o cliente ou não. A adoção de uma orientação do marketing interno ajuda a melhorar a eficácia da prática do marketing interno da empresa. Nessa estrutura, os gestores devem procurar promover a orientação do marketing interno, particularmente aqueles que procuram diferenciação através do atendimento ao cliente de excelência. Ao fazê-lo, a administração deve dedicar tempo e dinheiro para atender quais os subgrupos específicos que os seus colaboradores procuram.

Abruhdan e Mirabela (2008) advertem que muitos estudos e pesquisas nesta área confirmam a ideia que os colaboradores que trabalham em empresas que enfatizam as práticas de gestão de talentos estão mais envolvidos na obtenção de altos desempenhos e estão mais satisfeitos com os seus empregos. Ao mesmo tempo, essas empresas têm melhor resultado financeiro. Todo o colaborador, independente do trabalho, deve ser avaliado de acordo com duas dimensões: desempenho e potencial. Todos os colaboradores que têm altos desempenhos, ou alto potencial ou, o melhor caso, são altos

desempenhos, bem como alto potencial, devem ser considerados talentosos. Para serem eficientes, as estratégias de gestão de talentos devem ser incluídas na estratégia geral da empresa.

Uma das consequências a introdução de ética em marcas corporativas está a comprometer os colaboradores, como é sobre escolher entre "bem" e o “mal”. A moral pessoal dos colaboradores fica vinculada a organização e os mesmos não conseguem assumir a identidade pessoal no seu trabalho (Gossett e Kilker, 2006, Apud Aggerholm *et al*., 2010).

3. Brand Love

3.1 Conceitos do *Brand Love*

Para introduzir o conceito de *brand love,* é necessário efetuar uma prévia e breve abordagem ao marketing. Segundo Ducan e Moriarty (1998), a comunicação, (invés da persuasão) é a base para o novo esforço de marketing focado no cliente. Existem raízes teóricas comuns da teoria da comunicação e da teoria do marketing que são controversas e se enriquecem mutuamente:

- hoje em dia, o marketing é mais dependente da comunicação;
- a comunicação da marca inclui mais comunicação – utilização de marketing;
- para gerir a comunicação efetuada pela marca, deve ser levada em conta as partes interessadas, os clientes, os fornecedores, a comunicação social, os reguladores governamentais e a comunidade;
- o mais importante, é que a comunicação é o principal elemento integrador na gestão da relação com a marca.

A noção de que a comunicação é um processo de integração central no marketing é demonstrada nas teorias evolutivas do marketing.

O *brand love*, é uma nova construção do marketing que ajuda a explicar e prever a variação nos comportamentos desejáveis pós-consumo entre os consumidores satisfeitos. O amor à marca é definido como o grau de apego emocional apaixonado que um consumidor satisfeito tem para um nome comercial em particular. Este inclui a paixão pela marca, o apego à marca, a avaliação positiva da marca, as observações positivas em resposta à marca e as declarações de amor para com a marca. O amor e a satisfação da marca são construções diferentes, sendo que o segundo é mais macro económico. Em primeiro lugar, enquanto que a satisfação geralmente é conceituada como um julgamento cognitivo, a marca tem um foco muito eficaz; em segundo lugar, onde a satisfação, tipicamente, é considerada como uma ação de transformação – especificamente, o amor da marca muitas vezes é o resultado de uma relação de longo prazo com o consumidor. Em terceiro lugar, enquanto a satisfação é frequentemente ligada ao paradigma da desconfiança da expectativa, o amor da marca não requer expectativa nem desconfiança (por exemplo, o consumidor experimenta essa resposta emocional à marca na ausência de ligação, o consumidor sabe o que esperar da marca, caso contrário, a desconexão ocorre). Finalmente, o amor da marca inclui uma vontade que declare o amor (por exemplo "eu

amo esta marca!") e envolve a integração da marca na identidade do consumidor, à da qual é necessária na satisfação. É de salientar que o amor da marca é diferente do efeito da marca simples (ou seja, o "gosto" da marca) e que este exclui sentimentos negativos para a marca (por exemplo, "desprezível", "ódio").

O amor é uma mistura de emoção e paixão de um individuo por uma marca - Carroll e Ahuvia (2006). Como já foi mencionado anteriormente, o amor à marca é uma construção de marketing recente, que foi desenvolvida para influenciar importantes variáveis de marketing, como a fidelidade e o passa a palavra. O *brand love* atrai o interesse de construções amplas, como a relação de qualidade da marca e o apego emocional. Ao contrário do amor interpessoal, que é bidirecional, o amor à marca é unidirecional pois não se espera que os consumidores tenham comportamentos de caracter sexual com as marcas Bergkvist e Bech-Larsen (2009).

O primeiro passo para entender o amor à marca, é descobrir a definição implícita de amor que os consumidores estão a utilizar quando dizem que adotam uma determinada marca ou produto. Quando o amor pela marca é descrito pelos consumidores, estes invariavelmente descrevem uma marca de consumo ampla ao qual já desenvolveram uma relação a longo prazo, com múltiplos elementos cognitivos, afetivos e comportamentais inter-relacionados, em vez de uma emoção de amor específica, única e transitória Batra, Ahuvia e Bagozzi (2011).

O amor à marca é um conceito central no domínio do relacionamento com a marca do consumidor. Os consumidores adoram as marcas com as quais mais se identificam e os fazem sentir e ficar bem. Como resultado os consumidores desenvolvem um relacionamento emocional com a marca Ismail e Spinelli (2011).

O amor da marca é um tipo de relação de marca do consumidor tipificado pelo seguinte:

- Atitude de a avaliação positiva: o consumidor avalia positivamente o objeto amoroso.

-Conexão emocional positiva: o consumidor experimenta emoções positivas ao pensar, ou usar, o objeto; sente-se emocionalmente ligado ao mesmo e acredita que existe um ajuste natural entre ele e o objeto.

- Integração de marca própria: o objeto em causa é integrado ao consumidor, expressando valores profundamente mantidos e identidades de grupo importantes. O consumidor fala e pensa frequentemente sobre esse mesmo objeto.

- Comportamentos impulsionados pela paixão: o consumidor está apaixonado pelo objeto, interagiu com ele frequentemente no passado, incluindo o investimento de tempo e dinheiro e deseja continuar a faze-lo.

- Relacionamento de longo prazo: o consumidor deseja que o objeto permaneça na sua vida a longo prazo.

- Aflição caso exista separação antecipada: se o objeto desaparece-se seria doloroso emocionalmente para o consumidor.

- Força de atitude: o consumidor tem uma grande certeza e confiança sobre as opiniões que desenvolveu sobre o objeto Ahuvia, Bagozzi e Batra (2013).

Rossiter (2012, Apud, Ahuvia, Bagozzi e Batra, 2013) define o amor da marca como "amor romântico", sendo que esta tem alta intensidade.

Albert *et al*. (2013) defende que o amor à marca depende da identificação da marca e a um menor grau de confiança.

3.2 Antecedentes do *Brand Love*

Para este tema é importante mencionar que os desejos dos consumidores satisfeitos, hoje em dia, não são o suficiente para obter sucesso no mercado competitivo. Novos estudos sugerem que os consumidores desenvolveram sentimentos "semelhantes ao amor" para com as marcas e estas têm que estar de acordo com o amor e as relações com o consumidor. Utilizando um paradigma interpretativo, foi descoberto que muitos consumidores têm vínculos emocionais intensos com alguns objetos, que foi definido amplamente como algo diferente de ter vínculos com outra pessoa (por exemplo ao tocar um instrumento musical, al ler um livro, etc…) Ahuvia (2005, Apud, Carroll e Ahuvia, 2006).

No geral, ao conhecer o amor à marca dos consumidores satisfeitos é esperado que se aumente tanto a compreensão quanto a previsão do seu comportamento pós-consumo. As mudanças nos mercados são um modo importante de satisfação dos consumidores e estão ligadas ao comportamento do consumo desejável (Carroll e Ahuvia, 2006). Existem dois antecedentes acionáveis ao amor à marca: identificação da marca e o sentido da comunidade. O interesse relativamente ao tema do amor dos consumidores pelas marcas é relativamente recente e apenas alguns artigos se concentram especificamente no amor da marca, em vez do consumo em geral.

Num estudo Ahuvia (2005, Apud, Bergkvist e Bech-Larsen, 2009) demonstra que os objetos são fundamentais para a identidade das pessoas e estes são utilizados para aumentar a identidade e reconciliar identidades que entrem em conflito. A identificação da marca é definida como a "medida em que o consumidor vê a sua própria imagem como a sobreposição da imagem da marca". A identificação da marca também é conhecida pela autoimagem, congruência e auto-conexão.

O sentido da comunidade aplica-se aos consumidores em geral, não só para aqueles que são fãs de uma determinada marca ou permanecem para uma comunidade informal de marca de nicho, mas também deve ser relevante para uma grande variedade de marcas (Bergkvist e Bech-Larsen, 2009).

O amor à marca precisa de ser definido "desde o início", sendo este baseado em uma profunda compreensão da qual é a experiência dos consumidores e a partir desse ponto é que as conexões com o amor interpessoal deverão ser feitas. O amor à marca é então uma construção de ordem superior, que inclui ligações, emoções e comportamentos múltiplos, que são organizados pelos consumidores. A emoção do amor é um sentimento único e específico, semelhante ao afeto (Richins, 1997, Apud, Batra, Ahuvia e Bagozzi, 2011), que como todas as emoções é de curto prazo e esporádica. Já a relação de amizade, ao contrário da relação de amor pode durar décadas e envolve inúmeras experiências afetivas, cognitivas e comportamentais diferentes (Fournier, 1998, Apud, Batra, Ahuvia e Bagozzi, 2011). Quando a sensação de ajuste natural com a marca é combinada com o desejo de paixão, às vezes é definido como amor à primeira vista. O amor à marca é muitas vezes comparado com o amor interpessoal, pelo que normalmente é interpretado como amor interpessoal, mas modificado de maneira a que se adeque ao contexto do consumidor. Aspetos relativamente à marca como por exemplo "ótima qualidade/ qualidades" podem ser considerados antecedentes do amor da marca, uma vez que os consumidores são atraídos por características que fornecem os benefícios necessários (Murstein, 1988, Apud, Batra, Ahuvia e Bagozzi, 2011) e normalmente a ausência de qualidades não gera amor à marca. Através do *design* de produtos e serviços e através de comunicações de marketing, existe uma influência sobre a perceção mais elevada e abstrata do consumidor que molda o sentimento de amor à marca (Batra, Ahuvia e Bagozzi, 2011). Relativamente ao *brand love*, também é importante referir que Rubin (1973, Apud, Ismail e Spinelli, 2011) define o amor como "uma atitude de uma pessoa direcionada a outra pessoa em particular, envolvendo predisposições para pensar, sentir e comportar-se de certa maneira".

Para a mediação do amor, Sternberg (1986, Apud, Ismail e Spinelli, 2011) menciona que existem três componentes: intimidade, paixão e decisão/ compromisso. Já Fehr (1988, Apud, Ismail e Spinelli, 2011) mencionam que as componentes de medição são: confiança, cuidado, respeito, preocupação com o bem-estar, compromisso e aceitação do outro. Entre as funções que as marcas desempenham é a função relacional, onde a marca é interpretada como tendo uma personalidade que permite ao consumidor um relacionamento com a mesma Hankinson (2004, Apud, Ismail e Spinelli, 2011).

A imagem da marca é uma parte essencial das marcas mais conceituadas que as permite diferenciar dos seus concorrentes. Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da imagem da marca são: atributos ao produto, a empresa, o mix de marketing, as perceções individuais da marca, os valores pessoais, a experiência, o tipo de usuários da marca e as variáveis do contexto, segundo os autores Ismail e Spinelli (2011).

Os consumidores quase sempre utilizam a palavra amor no que toca à relação amorosa invés de emoção amorosa. O amor é caracterizado por uma variedade de emoções (paixão, carinho, felicidade, tristeza, saudade, desejo, contentamento, raiva, medo, frustração, orgulho, entre outros…) que ao serem intensos são qualificados como amor apaixonado, mas também existe a vertente de carinho e descontração, que indicam o amor companheiro (Ahuvia, Bagozzi e Batra (2013)).

A paixão do consumidor por uma marca tem grande relevância e efeito direto na passagem de palavra e compromisso, bem como um efeito sobre a vontade de pagar um preço mais elevado, proveniente desse mesmo compromisso. Esta geralmente, corresponde a uma fase em uma relação de amor quando os parceiros têm conhecimento limitado de cada um. A relação entre a confiança da marca e a paixão da marca podem refletir a natureza específica da paixão no contexto de relacionamentos com a marca. Do ponto de vista conceptual, a paixão implica que o consumidor não espere mudanças importantes, pois a sua paixão é dirigida à marca tal como esta se encontra (Albert, Merunka e Valette- Florence (2013)).

Quando os clientes se concentram nos aspetos positivos de uma empresa, eles amam a marca, o que leva a expressarem positivamente o seu amor com o passa a palavra e consequentemente, leva os consumidores a tomarem decisões de compra direcionadas aos produtos e serviços da empresa. As empresas competem para dar uma boa ideia sobre os seus produtos e serviços para construir uma imagem positiva sobre a sua marca no ponto de vista do consumidor. Considera-se que o compromisso se reflete na compra da mesma marca repetidamente ao longo do tempo. Os membros da família desempenham um papel importante no processo de decisão da compra, e este processo é tomado de forma coletiva ou individual segundo Sallam (2014).

O marketing, tem vindo a dar cada vez mais, importância para a dinâmica emergente da marca do consumidor, processos de criação relacionados com as redes de cada comunidade, questões críticas para o e-marketing, como o desenvolvimento e envolvimento social-interativo e necessidades de autodefinição satisfeitas através das redes sociais Verniccio *et al*. (2015).

3.3 Dimensões do *Brand Love*

O crescimento contínuo da importância da comunicação no marketing é demonstrada através da capacidade de diferenciação do marketing tradicional. Cada abordagem enfatiza a comunicação bidirecional através de uma melhor audição por parte do cliente, da interatividade e da ideia de que a comunicação antes, durante e depois das transações pode construir ou destruir relações importantes. Assim sendo, o foco para o marketing passou a ser nos relacionamentos próximo junto do consumidor, a longo prazo, e vice-versa (Duncan e Moriarty, 1998). Para abordar as dimensões do *brand love,* Shimp e Madden (1988, Apud, Carroll e Ahuvia, 2006), definiram que a natureza do relacionamento de um consumidor com um objeto (por exemplo, uma marca) é baseada em três componentes:

- Gostos;
- Desejos e;
- Decisões/ Compromissos.

Carroll e Ahuvia (2006) pensavam que o desenvolvimento de uma construção amorosa desenvolvida especificamente para marcas pode contribuir para:

- Uma visão mais consolidada dos sentimentos satisfeitos dos consumidores em relação às marcas;
- Uma medida quantitativa da resposta do amor dos consumidores satisfeitos a uma determinada marca;
- Uma maior compreensão e previsão do comportamento desejável do consumidor (por exemplo, fidelidade à marca, passa a palavra positiva);
- Um objeto estratégico atualizado para profissionais que reconhecem diferenças em consumidores satisfeitos.

Uma construção interessante mediada pela identificação da marca, que pode ter influência indireta no efeito de amor à marca é a identidade social Bergkvist e Bech-Larsen (2009).

Batra, Ahuvia e Bagozzi (2011) definiram que as sete dimensões do amor à marca são:

- Integração da marca própria: que inclui a capacidade de uma marca expressar a sua identidade desejadas, a sua capacidade de se ligar aos significados mais profundos da vida em fornecer recompensas e pensamentos frequentes sobre isso;

- Comportamentos impulsionados pela paixão: refletem desejos fortes de utilizar, investir recursos na marca;
- Conexão emocional positiva: é mais ampla que sentimentos positivos, inclui a sensação de apego positivo e tem um sentimento intuitivo de "correção";
- Longo prazo de relacionamento: inclui prever o uso extensivo do futuro e um compromisso a longo prazo com ele;
- Atitude global positiva;
- Certeza de atitude e;
- Confiança (força).

Outras dimensões definidas pelos mesmos autores foram:
- Alta qualidade;
- Ligações para valores fortes;
- Crenças de que a marca ofereceu recompensas intrínsecas e não extrínsecas;
- Uso da marca para expressar a autoidentidade atual e desejada;
- Afeto positivo;
- Sensação de justiça e um sentimento de paixão;
- Vínculo emocional;
- Investimentos de tempo e dinheiro;
- Pensamento frequente e utilização;
- Durabilidade.

Existem mais opiniões relativamente às características do amor do consumidor, por Albert *et al*. (2008, Apud, Ismail e Spinelli, 2011):
- Paixão pela marca;
- Apego à marca;
- Avaliação positiva da marca;
- Emoções positivas em resposta à marca;
- Declarações de amor à marca.

Em contrapartida, Ismail e Spinelli (2011) defendem que existem cinco dimensões da personalidade da marca:
- Sinceridade;
- Excitação;

- Competência;
- Sofisticação;
- Robustez.

Para complementar, Keller (1993, Apud, Sallam, 2014) diz que existem três aspetos importantes da imagem:
- Favorabilidade;
- Força;
- Singularidade das associações à marca.

Além disso, as associações podem ser formadas a partir de umas das seguintes categorias: atributos do produto; benefícios obtidos a partir do produto ou atitudes em relação à marca.

Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da imagem da marca são: atributos do produto, a empresa, o marketing mix, as perceções individuais da marca, valores pessoais, experiência, tipo de usuários da marca e variáveis de contexto (Sallam (2014)).

3.4 Consequências do *Brand Love*

Segundo Duncan e Moriarty (1998), embora a comunicação sempre tenha sido um elemento crítico no marketing, a interatividade torna a comunicação um elemento ainda mais valioso. Consequentemente, o avanço tecnológico, modifica significativamente o feedback. Com o avanço da tecnologia, o feedback será cada vez mais instantâneo, reativo e em maiores quantidades.

O amor dos consumidores satisfeitos é o maior benefício que as marcas que oferecem em termos de benefícios simbólicos. O amor da marca está vinculado a níveis mais elevados de fidelidade à marca e à passa a palavra positiva. Os consumidores satisfeitos tendem a ser menos leais às marcas em categorias de produtos confiáveis e a vincularem-se a marcas auto expressivas. Assim sendo, os gestores consideram que o aperfeiçoamento desse aspeto na marca, aumenta a intensa resposta emocional dos consumidores. Os benefícios auto expressivos oferecidos pela marca, podem oferecer o aumento do amor dos consumidores e incentivo do comportamento desejável pós-consumo. As tentativas de reter os níveis de amor à marca diretamente às medidas do desempenho do mercado (por exemplo, vendas, compartilhamento, lucro, crescimento) também devem ter a sua importância. Além disso, identificar o papel que o amor da marca desempenha na fidelidade multimarca (ou seja, o consumidor é fiel a um conjunto de marcas) parece oferecer potencial, segundo Carrol e Ahuvia (2006).

Bergkvist e Bech-Larsen (2009) defendem que a identidade da marca e o senso de comunidade têm influência positiva no amor à marca, que por sua vez tem uma influência positiva na fidelidade à marca e no envolvimento ativo. Ao identificar antecedentes adicionais do amor à marca, aponta-se para atividades de marketing a serem implementadas indiretamente para obter resultados positivos. A comunidade de uma marca lidera para maior envolvimento com a mesma, que por sua vez leva a uma assimilação de identidade da marca. A fidelidade e o envolvimento ativo são os resultados de amor à marca.

O amor à marca providencia ao consumidor uma sensação de conforto e ajuste natural, um sentimento de emoção, conexão e ligação; uma profunda integração com os valores fundamentais de uma pessoa; um nível elevado de desejo e interação e um compromisso

com o seu uso a longo prazo. Uma marca amada, oferece recompensas intrínsecas quando cria estados psicológicos como a felicidade que são percebidos como parte que integra o produto. O amor à marca é frequentemente descrito como um relacionamento de menor importância que o amor interpessoal. O encaixe entre a personalidade de uma marca e a personalidade do consumidor pode ter implicações importantes, ou seja, se os consumidores sentem que amam uma certa marca, podem traduzir em um desejo e recomendá-lo a parentes e amigos, segundo Ismail e Spinelli (2011).

Como já foi referido anteriormente, a relação da marca do consumidor pode influenciar a paixão dos consumidores por uma marca, que por sua vez pode influenciar o compromisso à mesma, a vontade de pagar um preço mais alto pela marca. A idealização da marca e a sua presença obsessiva na mente do consumidor explica o porquê do consumidor manter um relacionamento. Os benefícios emocionais da marca também influenciam o desejo de manter a relação. A paixão do consumidor por uma marca reflete o valor que o mesmo obtém da mesma, o que o limita a nível de escolha de alternativas. A falta de um efeito direto da paixão pela disposição de pagar mais pela marca pode surgir porque o cliente apaixonado não está preparado para aceitar grandes mudanças nas características da marca, incluindo preços. Uma mudança de preço, especialmente se inesperado, pode entrar em conflito com a idealização do consumidor. Geralmente, a identificação é gerada através de diversas formas (p. ex, publicidade, embalagem, marca, estilo, lojas, etc) cria condições favoráveis para o desenvolvimento da paixão pela marca. Isto deve-se ao facto de a confiança da marca também influenciar a paixão pela mesma, os gestores devem garantir a capacidade da marca no que toca a cumprir promessas (p. ex, qualidade, serviço, inovação) e trabalha-la para o desenvolvimento das imagens da mesma (Albert, Merunka e Valette-Florence (2013)).

4. *Engagement*

4.1. Breve Introdução ao *Engagement*

No começo da década de 1990, o *engagement*[1] era entendido como a produtividade dos membros de uma empresa na sua função correspondente: no *engagement* os colaboradores expressam-se de forma física, cognitiva e emocional durante o desenvolvimento do seu próprio trabalho (Kahn, 1990, p.694).

O conceito de *engagement* dos colaboradores é relativamente recente. Foi criado pela primeira vez pelo Gallup Group, como resultado de vários trabalhos empíricos baseados em entrevistas e levantamentos dos gestores e colaboradores por todo o mundo.

Maslach *et al*. (2001), considera *engagement* no trabalho quando, na presença de baixos resultados e esgotamento emocional se conseguem obter bons resultados a nível profissional.

Alan e Sacks (2006) descobriram que conceitos como a segurança e a disponibilidade estavam significativamente relacionados ao *engagement*.

Os autores Bakker *et al*. (2007) apontam que o conceito é consequência de um bom desempenho laboral e satisfação do cliente, assim como a resiliência e os recursos ocupacionais, podem facilitar o *engagement* no trabalho. Este por sua vez, também pode ser um influenciador dos efeitos e dos recursos organizacionais sobre a realização do trabalho, o bem-estar e qualidade de vida (Llorens *et al*. (2007)).

O *engagement* no trabalho também pode ser caracterizado por envolvimento e eficácia profissional (Maslach; Leiter, 2008).

Segundo Salanova e Schaufeli (2009), é difícil traduzir a palavra *engagement* para outras línguas, uma vez que ainda não foi encontrado um termo que seja abrangente relativamente à natureza do conceito sem ser repetitivo, incompleto ou errado. Ainda no seguimento do pensamento dos mesmos autores estes dizem que o *engagement* no trabalho é composto por uma componente comportamental (vigor), uma componente emocional (dedicação) e uma componente cognitiva (absorção).

Os autores Torp *et al*. (2012) afirmam que o conceito de *engagement* é associado à psicologia no trabalho, assim como controlo e apoio social.

4.2 Antecedentes do *Engagement*

Alan e Sack (2006) dizem que o *engagement* dos colaboradores tornou-se um tópico importante nos últimos anos entre as empresas. No entanto, o envolvimento dos funcionários raramente tem sido estudado e relativamente pouco se sabe sobre os seus antecedentes e consequências. Os meus autores ainda defendem que o comprometimento organizacional difere do *engagement* no que se refere à atitude e ao apego de uma pessoa em relação à organização. Ao longo dos tempos, a psicologia sempre deu prioridade para objeto de estudo, os problemas, sintomas e doenças de pessoas, ou seja, aspetos negativos forma mais aprofundados que os positivos (Bakker *et al*.; 2008). De acordo com Salonova e Schaufeli (2009, p.74), a psicologia difundiu-se quando foi eleita como tema no mandato de Seligman como presidente da APA (Associação Americana da Psicologia). Segundo Bakker *et al*. (2007) este movimento culminou a construção do conceito de *work engagement*, como consequência de inúmeras pesquisas sobres os aspetos negativos da saúde laboral. Assim sendo, o *work engagement* é considerado um conceito psicológico recente e prometedor, com relevância tanto para as empresas como para estudos científicos.

4.3 Dimensões do *Engagement*

A complexidade deste fenómeno pode ser ainda mais elaborada por formas específicas de envolvimento dos colaboradores. Sacks (2006) sugeriu dois tipos de envolvimento: trabalho e *engagement* organizacional.

Já Bakker *et al*. (2007) dizem que o conceito de *engagement* no trabalho é entendido como:

- uma construção emocional positivo;

- sempre relacionada com o trabalho;

- implica o sentimento de realização;

- é caracterizado por vigor, dedicação e absorção;

- envolvido num estado positivo da mente;

- persistente no tempo;

- de natureza motivacional e social;

- associado a um estado afetivo emocional;

- caracterizado por um estado psicológico.

Os mesmos autores defendem que os principais fatores para que sejam desenvolvido *engagement* no trabalho são:

- apoio social;

- desempenho no trabalho;

- recursos pessoais: como auto eficiência e auto estima, capital psicológico positivo, crenças e otimismo;

- recursos empresariais;

- resiliência.

Martins *et al*. (2013) defendem que o *engagement* no trabalho é considerado como um estado cognitivo positivo de realização, relacionado com o mundo do trabalho, que se carateriza por uma componente comportamental-energético (vigor), uma componente emocional (dedicação) e uma componente cognitiva (absorção), sendo que:

- **Vigor**, que se caracteriza por:

- altos níveis de energia;

- persistência;

- desejo de esforçar-se no trabalho;

- resiliência mental, considerando-se atividades laborais.

- **Dedicação**, que se caracteriza por:

- estar plenamente concentrado, ao realizar o trabalho;

- inspiração;

- orgulho;

- desafio;

- objetivo;

- significado;

- entusiasmo.

- **Absorção**, que se carateriza por:

- estar plenamente concentrado e feliz na realização do trabalho;

- sensação do que o tempo passa mais rápido que o normal;

- dificuldade de desligar do trabalho.

4.4 Medidas do *Engagement*

De acordo com Salanova e Schaufeli (2009), algumas das estratégias possíveis para melhorar o *engagement* no trabalho a nível organizacional são:

- socialização e avalização dos colaboradores;

- seleção pessoal;

- contrato psicológico;

- auditorias;

- oficinas;

- incremento de recursos laborais;

- procedimentos do trabalho;

- modificações laborais;

- liderança transformacional;

- gestão da diversidade;

- relações interpessoais.

4.5 Consequências do *Engagement*

O conceito de *engagement* tem sido explorado na área dos recursos humanos como consequência das práticas nos mesmos. A maioria dos estudos considera comprometimento e / ou envolvimento como resultado ou efeito das práticas de recursos humanos, e em menos medida como medidor entre as práticas de RH e os resultados organizacionais e /ou resultados dos funcionários (Paul e Anantharaman, 2003).

Alan e Sacks (2006), dizem que os resultados indicam que existe uma diferença significativa entre o trabalho e os compromissos da organização e que o apoio organizacional percebido prevê o *engagement* do trabalho e da organização; características do trabalho preveem o envolvimento do trabalho; e a justiça processual prevê o *engagement* nas organizações. Além disso, o *engagement* do trabalho e da organização mediava as relações entre os antecedentes e a satisfação o trabalho, o comprometimento organizacional, as intenções de desistir e o comportamento de cidadania organizacional. Assim, indivíduos que continuam com o efeito do *engagement* fazem-no por consequência de trocas reciprocas favoráveis. Como resultado, os indivíduos mais envolvidos tendem a ter relações mais confiáveis e de alta qualidade com o seu empregador e portanto, estarão mais propensos a relatar atitudes e intenções mais positivas em relação à organização.

Os mesmos autores ainda defendem que os colaboradores que tem maior apoio organizacional têm maior probabilidade de retribuir com maiores níveis de envolvimento no seu trabalho e na organização; é mais provável que os colaboradores que recebem empregos com altos perfis de trabalho, retribuam com um maior *engagement,* e os funcionários com maior perceção da justiça processual têm maior probabilidade de retribuir com maior *engagement* organizacional. Funcionários envolvidos também são mais propensos a ter um relacionamento de alta qualidade com o seu empregador, levando-os a também ter atitudes, intenções e comportamentos mais positivos.

No seguimento do que foi dito anteriormente, Alan e Sacks (2006), ainda proferem que existem as seguintes consequências relativamente a este tema:

- existe uma distinção significativa entre o envolvimento no trabalho e o *engagement* da organização;

- um numero de variáveis antecedentes predizem o *engagement* do trabalho e da organização;
- *engagement* no trabalho e organização estão relacionados em consequências individuais;

A promoção do *engagement* no trabalho, considerada de uma maneira ampla, eu molda os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desemprenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral (Llorens *et al*., 2007) pode ser considerado como um estado positivo que possibilita e facilita o uso dos recursos (Salanova; Schaufeli, 2009).

Bakker *et al*. (2009) sugerem que a promoção do *engagement* no trabalho trás benefícios não só aos indivíduos como vantagem competitiva para as organizações. Os funcionários *engaged* são aqueles com altos níveis de *engagement* no trabalho e que geralmente possuem emoções positivas, são mais saudáveis física e psicologicamente, criam os seus próprios recursos, trabalham mais (vigor); são imersos na sua função (dedicação); e estam completamente concentrados (absorção). Outra característica é que esses mesmos colaboradores transferem o seu *engagement* no trabalho para outros: com a sua forma de ser, influenciam os seus colegas a comportarem-se e a sentirem-se de forma similar. Estudos evidenciam que estes aparentam ter melhor desempenho e os clientes mostram-se mais satisfeitos. Esses mesmos colaboradores têm uma conexão energética e efetiva com as suas atividades laborais.

Ainda no seguimento do que foi referido no parágrafo anterior, Salanova e Schaufeli (2009) afirmam que dentro da ótica organizacional, esses mesmos trabalhadores são avaliados positivamente por supervisores e colegas, têm êxito nas suas funções de trabalho sendo menos tendenciosos a demonstrar condutas contraproducentes, demonstrando assim, melhor desempenho e produtividade.

5. Metodologia e Processos de Investigação

5.1 Metodologia e Métodos

Concluída a revisão de literatura, apresenta-se a metodologia e quais os instrumentos para a recolha de dados.

A presente dissertação, utiliza a metodologia do estudo de caso pois segundo Yin (1994, p.10) *"o estudo de caso não é mais do que uma das várias maneiras de fazer investigação na área das ciências sociais. Outras maneiras incluem experiências, vigilâncias, histórias e a análise de informações de arquivo. No geral os estudos de caso são a estratégia preferida quando questões "como" e "porquê" estão a ser colocadas, quando o investigador tem pouco controlo sobre o que acontece em redor, e quando o foco está nos fenómenos teóricos pertencentes a um contexto da vida real. Estes estudos de casos explicativos também podem ser contemplados por outros dois tipos de estudo de caso, os investigadores devem exercer um cuidado adicional ao planear e efetuar estudos de casos para ultrapassar o tradicional criticismo do método."*

O mesmo autor defende que as definições que são utilizadas mais frequentemente, relativamente a estudos de caso, repetem meramente os tipos de temas aos quais os estudos de caso têm sido aplicados.

Assim sendo, um estudo de caso é um inquérito empírico que:

• Investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real, especialmente quando,

• As fronteiras entre o fenómeno e contextos não são claramente evidentes.

Por outras palavras, utiliza-se o método do estudo de caso porque pretende-se deliberadamente cobrir as condições contextuais, acreditando que estas poderiam ser altamente pertinentes para o fenómeno de estudo.

5.2 Protocolo do Estudo de Caso

Ainda no seguimento do pensamento do mesmo autor (Yin, 1994), o protocolo de um estudo de caso é mais do que um simples instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém procedimentos e regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o mesmo. Ter um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, tornando-se essencial no de se tratar de um plano de caso múltiplo. Assim sendo, a visão geral deve abranger a informação anterior sobre o estudo, os assuntos isolados a serem investigados, e as leituras relevantes sobre os mesmos. Partindo do que foi dito anteriormente e para o tipo de estudo de caso, Yin (1994) diz que, se as questões de investigação se concentram principalmente em questões do tipo "o quê. Alguns tipos de questões "o quê" são exploratórias, tal como: O envolvimento dos colaboradores, consegue influenciar o amor à marca? Este tipo de questão, é um raciocínio lógico justificável para conduzir um estudo exploratório, sendo o objetivo desenvolver hipóteses pertinentes e proposições para inquéritos.

5.3 Caracterização da Unidade de Análise

A unidade de análise escolhida para este estudo de caso foi a empresa BC Segurança, que pertence ao Grupo Bernardo da Costa, é uma empresa que comercializa produtos de segurança, que tem perto de 60 anos e tem uma peculiaridade de destaque – o seu departamento de felicidade. A empresa acredita que colaboradores felizes são mais produtivos, tendo o *slogan* interno de "Total liberdade, total responsabilidade". Esta empresa assenta em quatro valores: equilíbrio, confiança, inovação e estratégia, sendo que o equilíbrio é a essência da empresa, a confiança é a motivação, a inovação é o desafio e a estratégia é o segredo para o sucesso.

A empresa preocupa-se com a política de qualidade, uma vez que valoriza a relação com as pessoas e acredita que uma equipa que esteja motivada, consequentemente irá estar mais envolvida e emprenhada no sucesso da empresa. A BC segurança também acredita que os clientes são o motivo de existência da empresa e que a satisfação dos mesmos é a sua missão.

A organização diz que a mudança faz parte do dia-a-dia e que querem poder apresentar sempre novas soluções para as necessidades dos clientes. Acreditam que uma forma de

distinção é o cumprimento dos requisitos que os regulam e que cada desafio melhora o seu empenho. É uma empresa que se preocupa com questões de política ambiental e com sustentabilidade, uma vez que acreditam que as mesmas podem ter impacto em gerações futuras.

A BC Segurança acredita em políticas de responsabilidade social e não apoia nem adota políticas de exploração ou descriminação, mas sim valores como o respeito, dignidade dos colaboradores, remuneração justa e condições de saúde para os mesmos.

A organização tem duas sedes, a sede principal em Braga e outra em Lisboa, com cerca de cinquenta colaboradores que comunicam entre si não só por newsletter como por email –o que nos faz concluir que, pois para além de uma boa comunicação, o número de funcionários chega a ser relevante.

Relativamente ao departamento da felicidade (um ponto de viragem importante na história da empresa que já vem de há três gerações), este é relativamente recente e tem vários benefícios para os colaboradores de forma a mante-los motivados e produtivos, uma vez que, passam a maior parte do seu dia-a-dia a exercer as suas funções. Os benefícios dados aos colaboradores são, por exemplo, além das férias num destino internacional, o efetivo da BC Segurança pode usufruir de um mini-spa na empresa, com direito a massagens, manicura, pedicura ou depilações, duas vezes por semana, e ainda sala de diversões, roupa lavada, jantar para levar para casa a preços reduzidos, seguro de vida e de saúde, folga no dia de aniversário, prémios mensais e anuais. Também lhe é dado flexibilidade de horário caso seja necessário.

5.4 Objetivos e Proposições

Na execução deste trabalho tentou-se perceber e compreender a relação entre os constructos de *employer branding* e *brand love* e de que forma estes se relacionam com o envolvimento dos colaboradores (*engagement*). Começou-se pela revisão de literatura de forma a obter noções e conceitos, a partir da qual se irá tentar efetuar um modelo explicativo sobre o impacto das estratégias do *employer branding*, utilizadas na empresa, sobre o universo de colaboradores (ambiente interno), e verificar como é que esse impacto afeta os clientes da organização (ambiente externo), e aí interligamos para o conceito de *brand love*. A relação entre as variáveis em estudo será examinada com recurso à análise de correlações.

O estudo realizado no âmbito desta dissertação irá utilizar a metodologia do estudo de caso que visa responder as seguintes questões de investigação: Existe amor à marca de empregador? Caso exista de que forma esse amor à marca encontra-se relacionado com o envolvimento dos colaboradores (*engagement*) e com a atratividade do empregador? Por outro lado, a perceção por parte dos consumidores de políticas de recursos humanos (RH) relacionadas com o bem-estar dos colaboradores, poderá ter efeitos positivos no amor à marca e na lealdade? Atendendo ao facto de se tratar de um estudo de caso, recorremos à utilização de vários métodos para a recolha dos dados.

Síntese da Metodologia

Método	***Descrição***	***Objetivos***	***Hipóteses ou Proposições a que respondem***
Análise documental	Recolha e análise de textos, websites, notícias nas redes sociais e vídeos.	Documentar e perceber as políticas de recursos humanos e a estratégia de *employer branding* adotada pela BC Segurança.	Não endereçou nenhuma hipótese ou proposição específica, mas serviu de base à escrita do enquadramento do caso assim como para o grupo de tratamento do questionário sobre a atratividade do empregador.
Questionários	Foram aplicados 3 questionários diferentes:		

	Colaboradores da BC Segurança	***Estudo 1*** Avaliar a marca de empregador e o efeito desta no envolvimento dos colaboradores	**H0** – A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo no envolvimento dos colaboradores **H1** – A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo na dimensão do vigor do envolvimento dos colaboradores **H1a** – As funções têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores. **H1b** – A compensação e incentivos têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores. **H1c** – A missão, visão e valores têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores. **H1d** – A equipa tem um impacto positivo no vigor dos colaboradores. **H1e** – O desenvolvimento de carreira tem um impacto positivo no vigor dos colaboradores. **H1f** – A cultura e ambiente de trabalho têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores. **H1g** – Os processos de gestão têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores. **H1h** – A comunicação e imagem têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores. **H2 -** A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo na dimensão

			da dedicação do envolvimento dos colaboradores **H2a** – As funções têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores. **H2b** – A compensação e incentivos têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores. **H2c** – A missão, visão e valores têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores. **H2d** – A equipa tem um impacto positivo na dedicação dos colaboradores. **H2e** – O desenvolvimento de carreira tem um impacto positivo na dedicação dos colaboradores. **H2f** – A cultura e ambiente de trabalho têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores. **H2g** – Os processos de gestão têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores. **H2h** – A comunicação e imagem têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores. **H3** - A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo na dimensão da absorção do envolvimento dos colaboradores **H3a** – As funções têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores. **H3b** – A compensação e incentivos têm um impacto

			positivo na absorção dos colaboradores. **H3c** – A missão, visão e valores têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores. **H3d** – A equipa tem um impacto positivo na absorção dos colaboradores. **H3e** – O desenvolvimento de carreira tem um impacto positivo na absorção dos colaboradores. **H3f** – A cultura e ambiente de trabalho têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores. **H3g** – Os processos de gestão têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores. **H3h** – A comunicação e imagem têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores. **H4** – Quanto mais os colaboradores da BC Segurança se encontram "envolvidos" melhor é a perceção da marca de empregador
	Todo o tipo de indivíduos que irá ingressar no mercado de trabalho,	***Estudo 2*** Avaliar a atratividade do empregador e a relação com as políticas de RH	**H5** – As variáveis sociodemográficas têm influência na perceção da atratividade de empregador **H5a** – O género tem influência na perceção da atratividade de empregador **H5b** – A idade tem influência na perceção da atratividade de empregador **H5c** – A área de formação tem influência na perceção

			da atratividade de empregador **H5d** – Conhecer a estratégia de *employer branding* da BC Segurança tem um impacto positivo na sua atratividade enquanto empregadora (grupo de tratamento)
	Consumidores de marcas selecionadas pelas suas políticas de RH: Ikea, BC Segurança, Delta Cafés e Google	***Estudo 3*** Avaliar o impacto das políticas de RH na perceção dos consumidores e no amor à marca, lealdade e preço prémio	**H6a** – A perceção dos consumidores sobre políticas de RH influencia o amor à marca **H6b** – A perceção dos consumidores sobre políticas de RH influencia a lealdade **H7a** – o género influencia positivamente o amor à marca. **H7b** – a idade influencia positivamente o amor à marca. **H7c** – os rendimentos influenciam positivamente o amor à marca. **H7d** – a escolaridade influencia positivamente o amor à marca. H8a – o género influencia positivamente a lealdade. **H8b** – a idade influencia positivamente a lealdade. **H8c** – os rendimentos influenciam positivamente a lealdade. **H8d** – a escolaridade influencia positivamente a lealdade. **H9** – O amor à marca influencia a lealdade. **H10**- A lealdade influencia o amor à marca.

Entrevistas	Colaboradores da BC Segurança (duas entrevistas) Estudantes finalistas (duas entrevistas) Consumidores (duas entrevistas)	Aprofundar os resultados dos questionários realizados	**P1** – Poderá considerar-se existir amor à marca de um empregador? **P2** – Empresas que tratam bem os seus colaboradores são mais atrativas como empregadoras? **P3** – Empresas que tratam bem os seus colaboradores têm consumidores mais fiéis e disponíveis para pagarem mais?

Quadro 1 – Elaboração Própria

5.5 Modelo Conceptual

Para responder às questões de investigação, são propostos os seguintes modelos conceptuais, de maneira a ser mais elucidativo, a relação entre as variáveis de estudo.

5.5.1 Estudo 1 - Marca de empregador e o Envolvimento dos colaboradores

Relativamente ao estudo 1 pretende-se saber se a marca do empregador e o envolvimento dos colaboradores se influênciam mutuamente. Também se pretende estudar em que medida as dimensões de cada um destes conceitos se interligam.

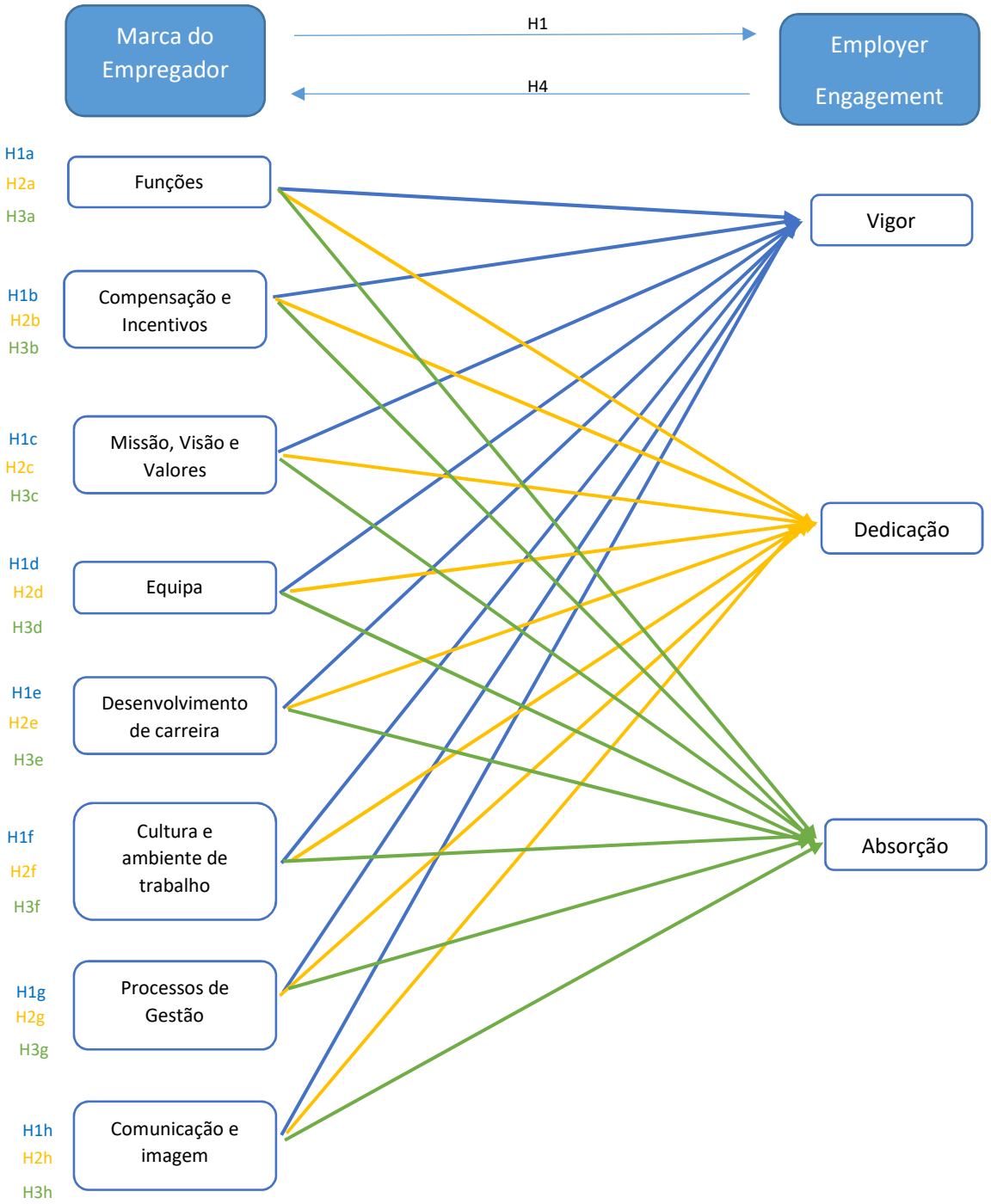

Figura 2 – Elaboração Própria

Todas as hipóteses são verificadas tendo em conta as variáveis sociodemográficas: idade, género, escolaridade e rendimento.

H0 – A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo no envolvimento dos colaboradores

H1 – A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo na dimensão do vigor do envolvimento dos colaboradores

H1a – As funções têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores.

H1b – A compensação e incentivos têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores.

H1c – A missão, visão e valores têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores.

H1d – A equipa tem um impacto positivo no vigor dos colaboradores.

H1e – O desenvolvimento de carreira tem um impacto positivo no vigor dos colaboradores.

H1f – A cultura e ambiente de trabalho têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores.

H1g – Os processos de gestão têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores.

H1h – A comunicação e imagem têm um impacto positivo no vigor dos colaboradores.

H2 - A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo na dimensão da dedicação do envolvimento dos colaboradores

H2a – As funções têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores.

H2b – A compensação e incentivos têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores.

H2c – A missão, visão e valores têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores.

H2d – A equipa tem um impacto positivo na dedicação dos colaboradores.

H2e – O desenvolvimento de carreira tem um impacto positivo na dedicação dos colaboradores.

H2f – A cultura e ambiente de trabalho têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores.

H2g – Os processos de gestão têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores.

H2h – A comunicação e imagem têm um impacto positivo na dedicação dos colaboradores.

H3 - A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo na dimensão da absorção do envolvimento dos colaboradores

H3a – As funções têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores.

H3b – A compensação e incentivos têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores.

H3c – A missão, visão e valores têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores.

H3d – A equipa tem um impacto positivo na absorção dos colaboradores.

H3e – O desenvolvimento de carreira tem um impacto positivo na absorção dos colaboradores.

H3f – A cultura e ambiente de trabalho têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores.

H3g – Os processos de gestão têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores.

H3h – A comunicação e imagem têm um impacto positivo na absorção dos colaboradores.

H4 – Quanto mais os colaboradores da BC Segurança se encontram "envolvidos" melhor é a perceção da marca de empregador

5.5.2 Estudo 2 - Atratividade do empregador e a relação com as políticas de RH

O propósito deste estudo é saber quais são os aspetos relevantes para trabalhar numa organização, segundo as variáveis sócio demográficas e em que medida estes aspetos influenciam a atratividade do empregador.

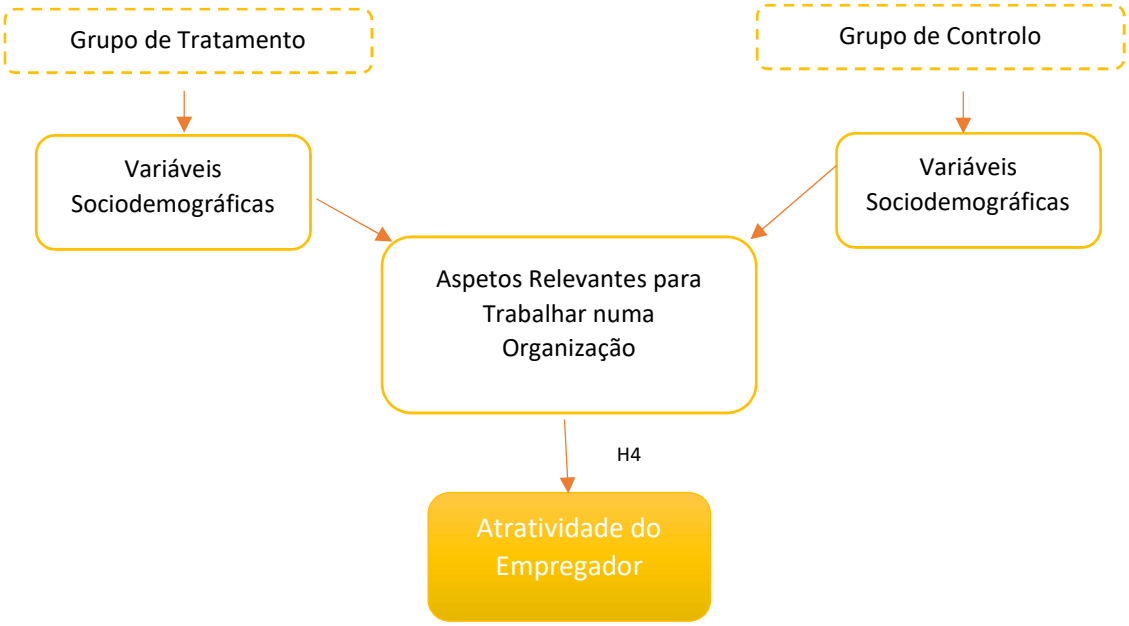

Figura 3 – Elaboração Própria

Para este estudo foi aplicado um questionário para dois tipos de grupos: um grupo de tratamento, que conhecia a empresa BC Segurança e as suas políticas de RH; e o grupo de controlo que desconhecia a organização.

Segundo Nascimento (2013) as variáveis consideradas para os "Aspetos Relevantes para Trabalhar numa Organização" são:

- Segurança no trabalho
- Salário elevado
- Ambiente de trabalho agradável
- Conteúdo de trabalho interessante
- Equilíbrio trabalho-vida
- Financeiramente saudável
- Possibilidades de carreira/promoção
- Localização conveniente
- Cultura organizacional
- Qualidade produtos/serviços
- Formação de qualidade
- Forte gestão
- Preocupação com o meio ambiente e com a sociedade
- Inovação
- Oportunidades de carreira internacional
- Forte imagem
- Posição dominante no sector

H5 – As variáveis sociodemográficas têm influência na perceção da atratividade de empregador

H5a – O género tem influência na perceção da atratividade de empregador

H5b – A idade tem influência na perceção da atratividade de empregador

H5c – A área de formação tem influência na perceção da atratividade de empregador

H5d – Conhecer a estratégia de *employer branding* da BC Segurança tem um impacto positivo na sua atratividade enquanto empregadora (grupo de tratamento)

5.5.3 Estudo 3 - Impacto das políticas de RH na perceção dos consumidores e no amor à marca e lealdade

O estudo 3 pretende saber em que medida as polítcas de RH aplicadas pelas organizações relativamente aos seus colaboradores influênciam a percepção dos consumidores e se as mesmas têm algum peso em relação ao amor à marca e lealdade pela mesma.

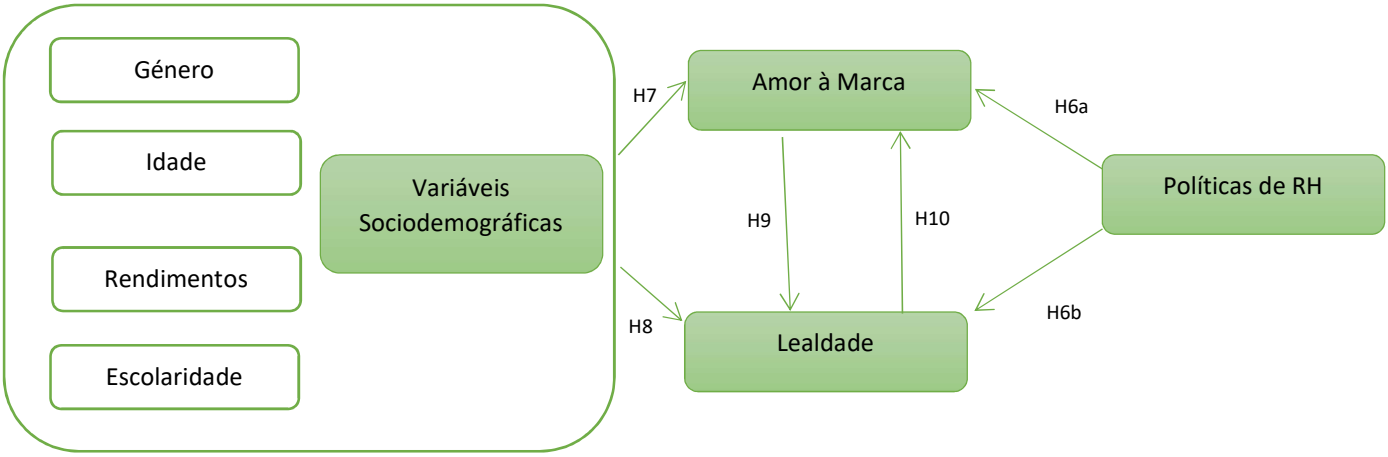

Figura 4 – Elaboração Própria

H6a – A perceção dos consumidores sobre políticas de RH influencia o amor à marca

H6b – A perceção dos consumidores sobre políticas de RH influencia a lealdade

H7a – O género influencia positivamente o amor à marca.

H7b – A idade influencia positivamente o amor à marca.

H7c – Os rendimentos influenciam positivamente o amor à marca.

H7d – A escolaridade influencia positivamente o amor à marca.

H8a – O género influencia positivamente a lealdade.

H8b – A idade influencia positivamente a lealdade.

H8c – Os rendimentos influenciam positivamente a lealdade.

H8d – A escolaridade influencia positivamente a lealdade.

H9 – O amor à marca influencia a lealdade.

H10- A lealdade influencia o amor à marca.

5.6 Participantes

Para o estudo 1, foi aplicado um questionário aos colaboradores da BC Segurança sobre o *employer branding*. O intuito dos mesmos é perceber se as políticas de RH aplicadas pela organização influênciam o envolvimento dos colaboradores. No momento da recolha de dados, a BC Segurança tinha 50 colaboradores, mas só obtivemos 25 respostas aos questionários.

Para o estudo 2, foi aplicado um questionário relativamente ao *employer attractiviness* a estudantes finalistas e a indivíduos que queiram entrar no mercado de trabalho ou que já estejam inseridos no mesmo sendo que, o propósito deste é saber quais são os aspetos relevantes para trabalhar numa organização, segundo as variáveis sócio demográficas e em que medida estes aspetos influenciam a atratividade do empregador. Existiam dois grupos: o grupo de controlo, que não conhecia a organização em questão nem as suas políticas de RH e o grupo de tratamento que conhecia e respondeu segundo este facto. Relativamente aos estudantes finalistas e a indivíduos que queiram entrar no mercado de trabalho ou que já estejam inseridos no mesmo, obtivemos 172 respostas, das quais 61 conheciam a BC Segurança e 119 desconheciam.

O estudo 3 pretende saber em que medida as polítcas de RH aplicadas pelas organizações relativamente aos seus colaboradores influênciam a percepção dos consumidores e se as mesmas têm algum peso em relação ao amor à marca e lealdade pela mesma. Para isso, foi aplicado um questionário relativamente ao *employer branding*, amor à marca e lealdade a consumidores em geral. Para o questionário em que era pretendido as respostas dos consumidores, das marcas Google, Delta, Ikea e BC Segurança, foram obtidas 166 respostas. O motivo de escolha das marcas anteriormente referidas, foi porque segundo informações provenientes de notícias, estas empresas têm benefícios para os colaboradores que não costumam ser usuais. Por exemplo, a Google, segundo a plataforma de notícias *online* PPLWARE (2017), foi eleito pela oitava vez, em onze anos, o melhor local para se trabalhar, dando aos seus funcionários as melhores condições possíveis. Segundo a plataforma digital Alerta Emprego (2014), a Google, tem um ambiente de trabalho jovial e dinâmico, pois aposta no fornecimento de regalias aos colaboradores, de maneira a que os mesmos estejam mais felizes e produtivos. Em contrapartida, o processo de recrutamento é longo e rigoroso. Alguns dos benefícios para os colaboradores são os seguintes:

- Almoço e jantar gratuitos
- Massagens
- Yoga
- Lavagem de carros
- Serviços médicos
- Novos pais têm mais tempo livre e recebem dinheiro extra
- Cursos pagos
- Lavandaria

A plataforma digital Canaltech (2018), não só afirma que os colaboradores desta organização são mais produtivos, como se revela um efeito em cadeia, sendo que a produtividade e felicidade dos colaboradores vai-se propagando.

Relativamente à Delta, para além de como a BC Segurança ser uma empresa portuguesa, é também conhecida pelos benefícios que costuma dar aos colaboradores, investindo assim em uma boa estratégia de recursos humanos. Segundo a Hipersuper (2016), um estudo desenvolvido pela ICMA Group, comprovou que sessenta e seis porcento dos inquiridos com idades compreendidas entre os vinte e cinco e quarenta e quatro anos, escolheu a Delta como ponto de referência para trabalhar. Já o Diário de Noticias (2014), descreve a relação próxima que existe na chefia da organização com os seus colaboradores e exemplifica com um testemunho de um colaborador.

No IKEA, segundo a plataforma digital, Barlavento (2018), os colaboradores do desta organização usufruem de benefícios sociais, nomeadamente usufruir da cantina da organização apenas por um euro, têm seguro de saúde e de vida gratuitos, e a renovação dos contratos nunca atinge o limite dos prazos legais. A intenção do IKEA é que exista um bom ambiente de trabalho para os colaboradores, tornando-os mais produtivos e felizes.

5.7 Instrumentos

5.7.1 Questionário do *Employer Branding*

O questionário (ver anexo) é constituído por um total de 13 questões de autopreenchimento, que avaliam oito dimensões do *employer branding* distintas, nomeadamente, Função, Compensação, e incentivos, Missão, visão e valores, Equipa, Desenvolvimento de carreira, Cultura e ambiente de trabalho, Processos de gestão e Comunicação e imagem, cada uma composta por quatro itens. Este questionário foi dirigido aos colaboradores da empresa BC Segurança

Para cada afirmação existem cinco possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *likert* que oscila entre 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente. Os resultados de cada dimensão são determinados pela soma da pontuação dos quatro itens que a compõem. Quanto mais elevada for a pontuação, mais positiva é a perceção dos colaboradores em relação à respetiva dimensão.

Também existiu outra questão que tenta avaliar o nível de *engagement* dos colaboradores da organização em questão, que também foi apresentada em uma escala de *likert*, em que 1= nenhuma vez, 2=Algumas vezes por ano, 3=Algumas vezes por mês, 4= Uma vez por semana e 5=Algumas vezes por semana, segundo Sezões (2017).

5.7.2 Questionário do *Employer Attractiviness*

Este questionário (ver anexo) é constituído por um total de 19 questões de auto preenchimento que pretende determinar quais as questões mais relevantes para uma empresa ser atrativa como empregado e foi dirigido a estudantes finalistas do ensino superior que pretendem integrar o mercado de trabalho.

Existem duas questões fechadas de resposta enquadráveis numa escala de *likert que* se inserem em cinco níveis de opinião, 1= totalmente importante, 2= muito importante, 3= nem muito nem pouco importante, 4= pouco importante e 5= nada importante. A outra questão, que também se insere nesta escala, tem cinco níveis de opinião, sendo estes: 1= não descreve nada a empresa, 2= descreve pouco a empresa, 3 descreve relativamente a empresa, 4= descreve muito a empresa e 5= descreve totalmente a empresa. Com este tipo de escala, a amostra pode revelar em que medida é que está de acordo ou desacordo com as afirmações que constam no questionário, segundo Nascimento (2013).

5.7.3 Questionário do *Employer Branding,* Amor à Marca e Lealdade

O último questionário (ver anexo) tem um total de 14 perguntas de auto preenchimento com o intuito de perceber se o facto de certas organizações terem em conta o bem-estar dos colaboradores, afeta a escolha de compra de produtos fornecidos pelas mesmas. Foi dirigido a todo o tipo de consumidores – público em geral.

Existem duas questões fechadas de resposta enquadráveis numa escala de *likert* que se inserem em cinco níveis de opinião, 1= discordo totalmente, 2= discordo um pouco, 3= não concordo nem discordo, 4= concordo um pouco e 5= concordo totalmente, segundo a escala de Schaufeli *et al* (2007).

5.8 Entrevistas semiestruturadas

Para podermos aprofundar os resultados dos questionários realizados, também foram efetuadas entrevistas. Foram feitos três guiões- um para dois trabalhadores da BC Segurança, sobre *employer branding*; outro aplicado a dois consumidores aleatórios, sobre *brand love*; e por fim um efetuado a três estudantes finalistas, sobre *employer attractiviness.* A primeira entrevista é constituída por quatro conjuntos de questões que foram efetuadas exclusivamente para o estudo. O primeiro conjunto, tem questões introdutórias, ou seja, tentar perceber em que contexto é que o colaborador se encontra na empresa- perceber a antiguidade, as funções que exerce, e quais os marcos mais importantes desde que está na BC Segurança. O segundo bloco, foi feito para tentar perceber a perceção do colaborador, nomeadamente saber se o mesmo está inteirado do ambiente interno da empresa (por exemplo, a missão, visão, e valores da organização). O terceiro ponto da entrevista procurou perceber qual a perceção que os colaboradores entrevistados têm relativamente ao ambiente externo à organização. Por fim, o quarto ponto foi pedido aos colaboradores que definissem a BC Segurança como entidade empregadora e se esta empresa é recomendável para trabalhar.

Relativamente à segunda entrevista, a mesma foi efetuada com um guião mais descontraído de maneira a que a conversa fosse mais fluída. Inicialmente tentou-se perceber se os entrevistados já tinham conhecimento do conceito de *brand love*; de seguida foi pedido que escolhessem uma marca e foi-lhe impostas questões para perceber que tipo de sentimentos, associações e memórias estão relacionadas com a marca. Tentamos perceber o que é que o consumidor valoriza nessa marca e se a trocaria por outra semelhante. A última questão tenta interligar o conceito de *employer branding* e *brand love*, no qual questionamos se a marca em questão seria um bom local de trabalho.

Por fim, o ultimo guião da entrevista (dirigido a duas estudantes finalistas), foi efetuado da seguinte forma: primeiramente foi apresentada a empresa BC Segurança e abordado o seu departamento da felicidade. De seguida foi questionado se eram familiarizados com o conceito de *employer attractiviness*. Posteriormente perguntou-se que tipo de empresa em quês gostariam de trabalhar, o porquê e o que é que é atrativo e valorizam para trabalhar na mesma. Para associar o conceito de *employer attractiviness* e *brand love*

foram dados vários exemplos de marcas conhecidas e questionado se estas seriam bons sítios para trabalhar e porquê. Ao finalizar a entrevista, e para tentar associar o conceito de *employer attractiviness* com o conceito de *employer branding*, foi questionado aos entrevistados se já conheciam a empresa BC Segurança e se achavam que seria um bom local de trabalho a nível motivacional.

5.9 Procedimentos

Primeiramente, foi efetuado o contato com a BC Segurança no sentido de viabilizar a recolha de dados tendo sido assegurada a confidencialidade dos resultados e a garantia que os mesmos se destinam a fins meramente académicos.

De seguida, foi pedido à empresa que se estivesse de acordo com as questões colocadas, se poderia divulgar o questionário pelos colaboradores através de comunicações internas. Nesse mesmo dia, foram efetuadas as duas entrevistas aos colaboradores da empresa, entrevistas sobre o *employer branding*.

De seguida, foram contactados dois estudantes finalistas e depois de apresentada a empresa BC Segurança, foi efetuada a entrevista com a finalidade de tentar obter uma relação com a questão do *employer attractiviness*. Relativamente aos questionários desse mesmo tema, estes foram divulgados a partir de redes sociais e impressos e distribuídos pessoalmente, para podermos obter a maior amostra possível, dirigidos a todos os indivíduos que quisessem entrar no mercado de trabalho. Tanto nas entrevistas como nos questionários foi assegurada a confidencialidade dos resultados.

Relativamente aos consumidores, estes foram escolhidos aleatoriamente, e tentamos relacionar o conceito de *brand love*, com as respostas dos mesmos. À semelhança do que aconteceu com a divulgação dos questionários de *employer attractiviness*, estes foram divulgados a partir de redes sociais. Foi sempre mantida a confidencialidade.

A recolha de dados, foi efetuada entre os meses de Junho e Julho do ano de 2018.

6. Apresentação e Análise de Resultados

Neste capítulo iremos apresentar a análise dos dados obtidos nos três questionários efetuados. A análise dos dados foi efetuada com recurso ao programa de análise estatística e tratamento de dados STATA, versão 12.

Iremos então proceder à análise descritiva dos dados, caracterização das amostras, análise e correlação das variáveis em estudo, sendo apresentada a viabilidade, sensibilidade e relevância das escalas utilizadas. As hipóteses apresentadas no capítulo anterior serão testadas através da análise de correlações das variáveis e através da análise de regressão.

6.1 *Employer Branding,* Amor à Marca e Lealdade

Relativamente ao questionário *Employer Branding*, Amor à Marca e Lealdade, a análise foi feita a cento e quarenta e cinco mulheres e vinte e um homens. A média de idades rondou os trinta e cinco anos.

Para a análise de correlações recorreu-se ao Coeficiente de Spearman dado as variáveis em estudo não apresentarem distribuição normal. A correlação de Spearman mede a existência (dada por um valor ρ) e força (dada pelo coeficiente ρ entre -1 e +1) de uma relação linear entre duas variáveis. Quando o coeficiente de correlação é zero, não existe qualquer relação entre duas variáveis. Segundo Cohen (1988) a força da correlação pode ser interpretado como se pode verificar no quadro 2:

Correlação de Spearman

Valor do Coeficiente	Força da Associação
$0.1 \leq \lvert\rho\rvert < 0.3$	Pequena Correlação
$0.3 \leq \lvert\rho\rvert < 0.5$	Moderada/ Média Correlação
$0.5 \leq \lvert\rho\rvert < 1$	Grande/ Forte Correlação

Quadro 2

A consistência das questões foi verificada com recurso ao Alfa de Cronbach (quadro 3), tendo sido obtido um valor de 0,8428, o que permite concluir que se verifica uma boa consistência.

Consistência interna do Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistência Interna
α ≥0,9	Excelente
0,9 > α ≥ 0,8	Boa
0,8 > α ≥ 0,7	Aceitável
0,7 > α ≥ 0,6	Questionável
0,6 > α ≥ 0,5	Pobre
α < 0,5	Inaceitável

Quadro 3

De forma a verificar se é possível recorrer à análise fatorial com o objetivo de obter apenas duas variáveis capazes de sintetizar, cada uma dela, os conceitos Amor à Marca (AM) e Lealdade à Marca (LM) foram efetuados os testes de Kaiser-Meyer-Olklin (KMO) e da Esfericidade de Bartlett. Os resultados obtidos foram favoráveis (KMO: 0,848 e p-value: 0,000) (quadro 4), procedendo-se posteriormente à análise fatorial exploratória, com rotação (varimax)

Matriz da análise fatorial

Fator	Eigenvalue	Diference	Proportion	Curulative
Fator 1	4,29639	3,04152	0,0011	0,8011
Fator 2	1,25487	0,98794	0,234	1,0351
Fator 3	0,26693	0,07326	0,0498	1,8849
Fator 4	0,19367	0,20266	0,0361	1,121
Fator 5	-0,00899	0,02706	-0,0017	1,1193
Fator 6	-0,03605	0,04653	-0,0067	1,1126
Fator 7	-0,08258	0,00531	-0,0154	1,0972
Fator 8	-0,0879	0,12472	-0,0164	1,0808
Fator 9	-0,21261	0,00803	-0,0396	1,6411
Fator 10	-0,22064	SEM VALOR	-0,0411	1,0000

Quadro 4

Usando o critério de Kaiser-Guttman, onde apenas se retêm os fatores que apresentam um eigenvalue superior a um, apenas foram retidos dois fatores (como era esperado). Ou seja, a análise fatorial confirma a existência de dois fatores comuns, isto é, as dez questões podem ser resumidas a dois fatores, tendo-se associado o primeiro fator ao AM e o

segundo à LM, como se pode verificar na figura seguinte, como podemos observar no quadro 5.

Matriz da análise fatorial após rotação

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Uniqueness
an1	0,7629	0,0513	0,1190	0,1234	0,3860
an2	0,8099	0,1233	0,1238	0,0395	0,3120
an3	0,7148	0,1926	0,3130	0,1175	0,3080
an4	0,7783	0,0404	0,1717	0,0542	0,3602
an5	0,5312	0,2171	0,5803	0,0548	0,3310
an6	0,5102	0,1947	0,5362	0,1930	0,7700
ln1	0,3049	0,3505	0,2393	0,4348	0,5379
ln2	0,1396	0,5319	0,1407	0,4294	0,4934
ln3	0,1764	0,6927	0,1261	0,0403	0,4715
ln4	0,0498	0,7472	0,1132	0,0850	0,4185

Quadro 5

Numa primeira fase, de forma a verificar se existe alguma relação entre a política de recursos humanos levada a cabo pela empresa e o Amor e Lealdade à Marca por parte dos consumidores, realizou-se uma análise de correlações (quadro 6). Através da figura Influência das políticas de GRH (Gestão de Recursos Humanos) com o AM (Amor à Marca) e a LM (Lealdade de Marca), é possível verificar que a política de recursos humanos se correlaciona positivamente com o AM e a LM ($\rho - value\ AM$ = 0.046 $e\ \rho - value\ LM$ = 0.0064).

Influência das políticas de Gestão de Recursos Humanos com o AM e a LM

	AM	**LM**	**Qgrh**
AM	1,000		
LM	-0,0367 0,6392	1,000	
qgrh	(0,1547*) 0,0466	(0,2108*) 0,0064	1,000

Quadro 6

Os valores que se encontram em parenteses (0,1547*) e (0,2108*), estão abaixo de $\rho - value$, tanto para AM com para LM.

Após verificar que existe uma correlação entre as variáveis descritas, e assumindo que é a política de recursos humanos que influencia o Amor e a Lealdade à Marca e não o oposto, procedeu-se a uma análise de regressão de forma a analisar a influência em questão, utilizando-se como variáveis dependentes o fator AM e o fator LM, obtidos com recurso à análise fatorial. As variáveis independentes utilizadas foram: a influência da política de recursos humanos na decisão de compra dos consumidores (traduzida pela questão: "Até que ponto a estratégia ao nível de uma boa gestão de recursos humanos influencia a sua escolha enquanto cliente?" Avaliada numa escala de um a cinco (onde um "Discordo Totalmente" e cinco representa "Concordo Totalmente"), e o género. Após efetuar os devidos testes, os resultados das análises de regressão permitem concluir que a política de recursos humanos influencia positivamente o Amor à Marca e Lealdade à Marca por parte dos consumidores. Relativamente à variável género nada se pode concluir pois não existe evidência estatística suficiente.

AM	Coef.	Std. Err.	T	P>|t|	[95% Conf. Interval]
qgrh	0,1455882	0,077	1,88	0,061	[-0,00703; 0,2982063]
genero	0,020388	0,210045	0,1	0,923	[-0,3943727; 0,4351487]
_cons	-0,5256133	0,335717	-1,57	0,119	[-1188528; 0,1373013]

LM	Coef.	Std. Err.	T	P>|t|	[95% Conf. Interval]
qgrh	0,2140339	0,069065	3,1	0,002	[0,0776575; 0,3504103]
genero	0,0391028	0,187692	0,21	0,835	[-0,3315187; 0,4097244]
_cons	-0,7806961	0,29999	-2,6	0,01	[-1,373063; -0,1883294]

Também se procedeu a uma análise semelhante para o rendimento e escolaridade, mas os resultados obtidos não foram estatisticamente significativos, optando-se por não apresentar os mesmos. De forma a validar os resultados obtidos, relativamente à hipótese de o género poder influenciar o Amor e Lealdade à Marca, procedeu-se também ao teste

de Kruskal Wallis H (teste não-paramétrico). O resultado do teste confirmou os resultados obtidos anteriormente, isto é, o género não tem influência.

Sucintamente e tendo em conta o que foi mencionado anteriormente, podemos concluir que as hipóteses:

"H6a – A perceção dos consumidores sobre políticas de RH influencia o amor à marca H6b – A perceção dos consumidores sobre políticas de RH influencia a lealdade ",

se confirmam-se, ou seja, as políticas de recursos humanos aplicadas pelas empresas mencionadas no questionário influenciam positivamente o amor à marca dos consumidores e a sua lealdade. Relativamente às outras hipóteses colocadas, não podemos concluir a veracidade das mesmas, uma vez que, estas não se revelaram estatisticamente relevantes.

6.2 Marca do Empregador e *Engagement* dos Colaboradores - BC Segurança

Relativamente ao questionário Marca do Empregador e Engagement dos Colaboradores – BC Segurança, a análise foi feita a vinte e cinco colaboradores, que responderam ao questionário.

A marca do empregador, é constituída pelos seguintes itens:

- Funções;

- Compensação e Incentivos;

- Missão, Visão e Valores;

- Equipa;

- Desenvolvimento de Carreira;

- Cultura e Ambiente de Trabalho;

- Processos de Gestão;

- Comunicação e Imagem.

Já o *Engagement* é constituído pelos seguintes itens:

- Vigor:

- Dedicação;

-Absorção

Antes de criar as novas variáveis convém confirmar a consistência das respostas para cada item da Marca do Empregador (funções, compensação, missão, equipa, desenvolvimento, cultura, processos e comunicação) e do *Engagement*. Para tal procedeu-se ao cálculo o Alpha de Cronbach (quadro 7 e quadro 8).

Coeficiente Alpha de Cronbach e Escalas Internas para a Marca do Empregador

		Coeficiente	Escala Interna
Marca do Empregador	Funções	**0,9575**	Excelente
	Compensação e Incentivos	**0,781**	Aceitável
	Missão, Visão Valores	**0,9626**	Excelente
	Equipa	**0,874**	Boa
	Desenvolvimento de Carreira	**0,9012**	Excelente
	Cultura e Ambiente de Trabalho	**0,9116**	Excelente
	Processos de Gestão	**0,9088**	Excelente
	Comunicação e Imagem	**0,8903**	Boa

Quadro 7

Coeficiente Alpha de Cronbach e Escalas Internas para o *Engagement*

		Coeficiente	Escala Interna
Engagement	Vigor	**0,5809**	Pobre
	Dedicação	**0,7956**	Aceitável
	Absorção	**0,5963**	Pobre

Quadro 8

6.2.1 Análise das correlações entre os diferentes itens da marca do empregador e as diferentes dimensões do *Engagement,* geral

Dado termos uma amostra de pequena dimensão (n=25) não é possível recorrer a análise fatorial de modo a combinar as diferentes questões em um só constructo para cada item da marca do empregador. Deste modo, iremos apenas fazer a média simples das questões, atribuindo o mesmo peso a cada questão (quadro 9).

Relações entre escalas

		Marca do Empregador								Engagement		
		Funções	Compensação e Incentivos	Missão, Visão e Valores	Equipa	Desenvolvimento de Carreira	Cultura e Ambiente de Trabalho	Processos de Gestão	Comunicação e Imagem	Vigor	Dedicação	Absorção
Engagement	Vigor	-	-	0,4376	-0,4826	-	-	-	0,4077	-	-	-
	Dedicação	0,4310	-	0,4938	-0,4418	0,4552	-	-	0,4771	0,7108	-	-
	Absorção	-	-	-	-	-	-	-	-	0,6260	0,5163	-
Marca do Empregador	Funções	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Compensação e Incentivos	0,8937	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Missão, Visão e Valores	0,7101	0,7207	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Equipa	-0,7108	-0,6142	-0,6736	-	-	-	-	-	-	-	-
	Desenvolvimento de Carreira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cultura e Ambiente de Trabalho	0,6856	0,6906	0,7982	-0,7769	0,7305	-	-	-	-	-	-
	Processos de Gestão	0,6720	0,6432	0,7299	-0,6748	0,6661	0,7616	-	-	-	-	-
	Comunicação e Imagem	0,7850	0,7122	0,7678	-0,7907	0,7362	0,8175	0,8101	-	-	-	-

Nota: "-" Não é estatiticamente relevante

Quadro 9

Como se pode verificar no quadro acima representado, nem todas as relações entre escalas são significativamente relevantes – nem todos os valores se revelam significativos, comparativamente com as tabelas apresentadas anteriormente.

Relativamente às hipóteses colocadas, podemos verificar nenhuma delas se comprova. Todavia, pode-se concluir o seguinte:

- O vigor e a missão, visão e valores apresentam uma correlação média positiva (0,4376);
- O vigor e a equipa apresentam uma correlação média negativa (-0,4826),
- O vigor e a comunicação e imagem apresentam uma correlação média positiva (0,4070);
- A dedicação e as funções apresentam uma correlação média positiva (0,4310);
- A dedicação e a missão, visão e valores apresentam uma correlação média positiva (0,4938);
- A dedicação e a equipa apresentam uma correlação média negativa (-0,4418);
- A dedicação e o desenvolvimento de carreira apresentam uma correlação média positiva (0,4552);
- A dedicação e a comunicação e imagem apresentam uma correlação média positiva (0,4771);
- A dedicação e o vigor apresentam uma correlação forte positiva (0,7108);
- A absorção e o vigor apresentam uma correlação forte positiva (0,6260);
- A absorção e a dedicação apresentam uma correlação forte positiva (0,5163);
- A compensação e incentivos e as funções apresentam uma correlação forte positiva (0,8937);
- A missão, a visão e os valores apresentam uma correlação forte positiva (0,7101) com as funções
- A missão, a visão e os valores apresentam uma correlação forte positiva (0,7207) com a compensação em incentivos;
- A equipa e as funções apresentam uma correlação forte negativa (-0,7108);
- A equipa e a compensação e incentivos apresentam uma correlação forte negativa (-0,6142);
- A equipa e a missão, a visão e os valores apresentam uma correlação forte negativa (-0,6736);

- A cultura e o ambiente de trabalho apresentam uma correlação forte positiva (0,6856) com as funções;
- A cultura e o ambiente de trabalho apresentam uma correlação forte positiva (0,6906) com a compensação e incentivos;
- A cultura e o ambiente de trabalho apresentam uma correlação forte positiva (0,7299) com a missão, visão e valores;
- A cultura e o ambiente de trabalho apresentam uma correlação forte negativa (-0,7769) com a equipa;
- A cultura e o ambiente de trabalho apresentam uma correlação forte positiva (0,7305) com o desenvolvimento de carreira;
- Os processos de gestão apresentam uma correlação forte positiva (0,6720) com as funções;
- Os processos de gestão apresentam uma correlação forte positiva (0,6432) com a compensação e incentivos;
- Os processos de gestão apresentam uma correlação forte positiva (0,7299) com a missão, visão e valores;
- Os processos de gestão apresentam uma correlação forte negativa (-0,6748) com a equipa;
- Os processos de gestão apresentam uma correlação forte positiva (0,6661) com o desenvolvimento da carreira;
- Os processos de gestão apresentam uma correlação forte positiva (0,7616) com a cultura e ambiente de trabalho;
- A comunicação e imagem apresentam uma correlação forte positiva (0,7850) com as funções;
- A comunicação e imagem apresentam uma correlação forte positiva (0,7122) com a compensação e incentivos;
- A comunicação e imagem apresentam uma correlação forte positiva (0,7678) com a missão, visão e valores;
- A comunicação e imagem apresentam uma correlação forte negativa (-0,7907) com a equipa;
- A comunicação e imagem apresentam uma correlação forte positiva (0,7362) com o desenvolvimento de carreira;
- A comunicação e imagem apresentam uma correlação forte positiva (0,8175) com a cultura e ambiente de trabalho;

- A comunicação e imagem apresentam uma correlação forte positiva (0,8101) com os processos de gestão.

O que nos faz concluir que as hipóteses "H1 – A marca de empregador da BC Segurança têm um impacto positivo no envolvimento dos colaboradores

H4 – Quanto mais os colaboradores da BC Segurança se encontram "envolvidos" melhor é a perceção da marca de empregador " se confirmam.

6.3 Marca do Empregador – *Employer Attractiveness*

Para podermos analisar se as medidas de recursos humanos aplicadas pela empresa BC Segurança (com o intuito de criar a marca do empregador) afetam o *employer attractiviness* foi aplicado um questionário que continha dos grupos: o grupo de controlo e o grupo de tratamento.

Assim sendo, relativamente ao género dos indivíduos e se conheciam ou não a empresa BC Segurança (pergunta que definia se era do grupo de controlo ou do grupo de tratamento), obtivemos os seguintes resultados (quadro 10):

Resultado geral de indivíduos do grupo de controlo e de grupo de tratamento por género

	Género		
gbc	Masculino	Feminino	Total
Não	36	75	111
Sim	19	42	61
Total	55	117	172

Quadro 10

Relativamente ao número de pessoas que responderam ao questionário, cento e onze não conhecem a empresa BS Segurança e sessenta e uma conhece. Dos indivíduos que não conhecem a empresa, trinta e seis são do género masculino e setenta e cinco do feminino; dos que conhecem a empresa, dezanove são do género masculino e quarenta e dois do feminino, ou seja cinquenta e cinco dos inquiridos são do género masculino e cento e dezassete são do feminino, dando um total de cento e setenta e duas respostas.

Analisadas as respostas, podemos efetuar uma percentagem por escalas, por grupo de controlo e grupo de tratamento e por género (quadro 11):

Percentagem por género grupo de controlo versus grupo de tratamento

	Grupo de Controlo (Não)				Grupo de Tratamento (Sim)			
	Masculino	(%)	Feminino	(%)	Masculino	(%)	Feminino	(%)
Ambiente de trabalho agradável	27	75,00%	61	81,33%	13	68,42%	38	90,48%
Segurança no trabalho	15	41,67%	43	57,33%	8	42,11%	23	54,76%
Conteúdo de trabalho interessante	22	61,11%	34	45,33%	10	52,63%	22	52,38%
Salário elevado	18	50,00%	27	36,00%	9	47,37%	18	42,86%
Equilíbrio trabalho-vida	22	61,11%	48	64,00%	9	47,37%	26	61,90%
Financeiramente saudável	14	38,89%	34	45,33%	9	47,37%	14	33,33%
Possibilidades de carreira/promoção	12	33,33%	37	49,33%	10	52,63%	18	42,86%
Cultura organizacional	5	13,89%	5	6,67%	1	5,26%	5	11,90%
Localização conveniente	9	25,00%	18	24,00%	4	21,05%	4	9,52%
Forte gestão	1	2,78%	2	2,67%	3	15,79%	0	0,00%
Formação de qualidade	8	22,22%	15	20,00%	3	15,79%	13	30,95%
Forte imagem	0	0,00%	6	8,00%	1	5,26%	1	2,38%
Inovação	4	11,11%	10	13,33%	5	26,32%	8	19,05%
Oportunidades de carreira internacional	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Preocupação com o meio ambiente e com a sociedade	5	13,89%	7	9,33%	1	5,26%	7	16,67%
Qualidade produtos/serviços	9	25,00%	10	13,33%	3	15,79%	7	16,67%
Posição dominante no sector	2	5,56%	4	5,33%	0	0,00%	3	7,14%

Quadro 11

Após análise da tabela acima mencionada, podemos retirar as seguintes notas relevantes:

- 75% Dos homens que não conhecem a BC Segurança, consideram o ambiente de trabalho agradável como um fator importante;
- 81,33% Das mulheres que não conhecem a BC Segurança, consideram o ambiente de trabalho agradável como um fator importante;
- 68,42% Dos homens que conhecem a BC Segurança, consideram o ambiente de trabalho agradável como um fator importante;
- 90,48% Das mulheres que conhecem a BC Segurança, consideram o ambiente de trabalho agradável como um fator importante;
- 57,33% Das mulheres que não conhecem a BC Segurança, consideram a segurança no trabalho um fator importante;
- 54,76% Das mulheres que conhecem a BC Segurança, consideram a segurança no trabalho um fator importante;
- 61,11% Dos homens que não conhecem a BC Segurança, consideram o conteúdo de trabalho interessante como um fator importante;

- 52,63% Dos homens que conhecem a BC Segurança, consideram o conteúdo de trabalho interessante como um fator importante;
- 52,38% Das mulheres que conhecem a BC Segurança, consideram o conteúdo de trabalho interessante como um fator importante;
- 50,00% Dos homens que não conhecem a BC Segurança, consideram o salário elevado como um fator importante;
- 61,11% Dos homens que não conhece a BC Segurança, consideram o equilíbrio trabalho-vida como um fator importante;
- 64,00% Das mulheres que não conhece a BC Segurança, consideram o equilíbrio trabalho-vida como um fator importante;
- 61,90% Das mulheres que conhece a BC Segurança, consideram o equilíbrio trabalho-vida como um fator importante;
- 52,63% Dos homens que conhecem a BC Segurança consideram que as possibilidades de carreira/promoção são um fator importante.

Relativamente a uma análise global, ou seja entre grupos independentemente do género, foi obtida os seguintes resultados (quadro 12):

Percentagem grupo de controlo versus grupo de tratamento

	Grupo de Controlo (Não)		Grupo de Tratamento (Sim)	
	Respostas	(%)	Respostas	(%)
Ambiente de trabalho agradável	88	**79,28%**	51	**83,61%**
Segurança no trabalho	58	**52,25%**	31	**50,82%**
Conteúdo de trabalho interessante	56	**50,45%**	32	**52,46%**
Salário elevado	45	**40,54%**	27	**44,26%**
Equilíbrio trabalho-vida	70	**63,06%**	35	**57,38%**
Financeiramente saudável	48	**43,24%**	23	**37,70%**
Possibilidades de carreira/promoção	49	**44,14%**	28	**45,90%**
Cultura organizacional	10	**9,01%**	6	**9,84%**
Localização conveniente	27	**24,32%**	8	**13,11%**
Forte gestão	3	**2,70%**	3	**4,92%**
Formação de qualidade	23	**20,72%**	16	**26,23%**
Forte imagem	6	**5,41%**	2	**3,28%**
Inovação	14	**12,61%**	13	**21,31%**
Oportunidades de carreira internacional	0	**0,00%**	0	**0,00%**
Preocupação com o meio ambiente e com a sociedade	12	**10,81%**	9	**14,75%**
Qualidade produtos/serviços	19	**17,12%**	10	**16,39%**
Posição dominante no sector	6	**5,41%**	3	**4,92%**

Quadro 12

Após análise da tabela acima mencionada, podemos retirar as seguintes notas relevantes:

- 79,28% Dos indivíduos que não conhecem a BC Segurança, consideram o ambiente de trabalho agradável como um fator importante; já 83,61% dos indivíduos que conhecem a BC Segurança, consideram esse mesmo fator também importante;
- 52,25% Dos inquiridos que não conhecem a BC Segurança, consideram a segurança no trabalho um fator importante e simultaneamente 50,82% dos indivíduos que conhecem a BC Segurança, consideram esse mesmo fator, um fator importante;
- 50,45% Dos inquiridos que não conhecem a BC Segurança, consideram a segurança no trabalho um fator importante e 52,46% dos inquiridos que conhecem a BC Segurança, também consideram o conteúdo de trabalho interessante como um fator importante;
- 63,06% Dos indivíduos que não conhece a BC Segurança, consideram o equilíbrio trabalho-vida como um fator importante, em contrapartida, 57,38% dos inquiridos que conhece a BC Segurança, consideram o equilíbrio trabalho-vida como um fator importante;

Depois de analisar as escalas que se revelaram mais importantes (acima de 50,00%), podemos afirmar que as hipóteses que se confirmam são:

H4 – As variáveis sociodemográficas têm influência na perceção da atratividade de empregador

H4a – O género tem influência na perceção da atratividade de empregador

H4d – Conhecer a estratégia de *employer branding* da BC Segurança tem um impacto positivo na sua atratividade enquanto empregadora (grupo de tratamento).

7. Considerações e Conclusões Finais

Ao longo da presente dissertação, exploramos três conceitos (*brand love, employer branding e engagement)* e tentamos encontrar em que medidas os mesmos se interligam.

A revisão de literatura, analisou cada um dos conceitos ao detalhe, tentando perceber quais os conceitos, antecedentes, medidas e dimensões de cada um.

Com a aplicação dos questionários, pudemos concluir que o *employer branding* da BC Segurança tem um impacto positivo no *engagement* dos colaboradores e quanto mais os colaboradores da BC Segurança se encontram "envolvidos" melhor é a perceção da marca de empregador. Pode-se também concluir que, as variáveis sociodemográficas têm influência na perceção do conceito de *employer attractiviness* e também que o género tem influência na perceção da atratividade de empregador. Ao conhecer a estratégia de *employer branding* da BC Segurança, esta tem um impacto positivo na sua atratividade enquanto empregadora. Concluímos também que a perceção dos consumidores sobre políticas de RH influencia o amor à marca e a lealdade.

Os resultados obtidos para o questionário do *employer branding,* demonstraram que os inquiridos têm uma boa perceção da organização BC Segurança, não só devido às políticas de GRH aplicadas aos colaboradores, mas também 0como se demonstra uma empresa solida financeiramente.
Relativamente aos inquiridos do questionário do *employer attractiviness* podemos concluir que empresas que são atrativas, investem em capital humano, políticas de GRH e com oferta de bons salários.

Já os questionários direcionados para o *brand love*, demonstram que se a organização tiver boas políticas de GRH e se as demonstrar para o público, isso irá repercutir-se no amor à marca e na lealdade da mesma positivamente.

Existem evidências que com as entrevistas, relativamente ao amor à marca, os inquiridos não consideravam nenhum produto semelhante, mesmo que tivessem que esperar para obter esse mesmo produto, assim sendo verificou-se amor à marca.

Relativamente às entrevistas efetuadas aos estudantes finalistas, e dado que estes foram introduzidas às politicas de GRH utilizadas pela BC Segurança, podemos mencionar que existem evidências que os fatores mais importantes são o rendimento e harmonizar a vida pessoal com o trabalho, pelo que a organização BC Segurança foi considerado um bom local para trabalhar.

Nas entrevistas dirigidas aos colaboradores da BC Segurança, estes referiram que valorizam o facto de a empresa dar importância à vida pessoal dos mesmos e apoia-los nesse mesmo sentido. Foi mencionado que estes conhecem os valores e a missão da organização e que se identificam e enquadram com os mesmos, pelo que consideram a BC Segurança um bom local para trabalhar.

Com o que foi mencionado anteriormente, existem indícos que se pode construir o seguinte modelo conceptual com todas as variáveis que foram comprovadas e com as correlações positivas excluindo-se as que não se relacionaram:

Figura Síntese

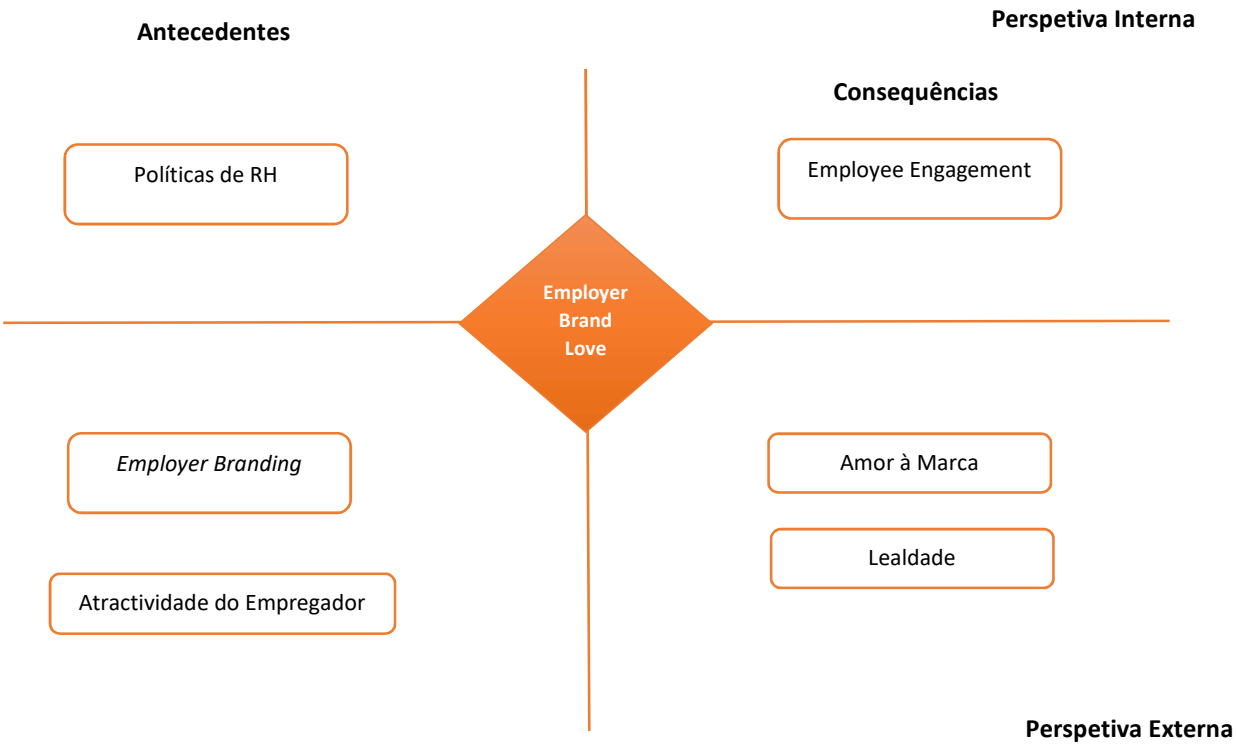

Figura 5 – Elaboração Própria

8. Limitações e Considerações Futuras

Em relação às limitações do presente estudo, podemos considerar que o facto de só vinte e cinco colaboradores da organização BC Segurança responderem ao questionário, tornou a análise de dados mais complicada, uma vez que não foi possível efetuar correlações entre fatores e enviesou os dados e não foi possível chegar a uma conclusão viável.

Para as linhas de investigação futuras, deverá ser considerada uma organização com um maior número de colaboradores, pois assim iram ser consideradas um maior número de respostas e vamos obter um maior número de resultados, que será mais conclusivo.

Relativamente aos restantes questionários (para o *brand love* e *employer attrativiness*) para investigações futuras deverão ser angariados um maior número de respostas e também deverão ser analisadas um maior número de escalas para a obtenção de um resultado mais conclusivo.

9. Referências Bibliográficas

Aggerholm, H., Andersen, S., Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. Corporate Communications: An International Journal, 16(2), 106-123

Ahuvia A., Bagozzi R., Batra R., (2013, July). Psychometric vs. C-OAR-SE measures of brand love: A reply to Rossiter. Springer Science+Business Media New YorkAlbert N., Alniaçik, E., Alniaçik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. International Strategic Management Conference, 1336-1343

Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. The Jounal of Brand Management, 4(3), 185-206

App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. Rainer Hampp Verlag, 23(3), 262-278

Autor Desconhecido; 2016; Bernardo da Costa renasce como BC - Segurança 12 anos depois; (Consultado a 22 de Fevereiro de 2018; 18:50h) Disponível On-line: https://www.apsei.org.pt/atualidade/noticias/bernardo-da-costa-renasce-como-bc-seguranca-12-anos-depois/

Autor Desconhecido; 2017; BC Segurança cria departamento da felicidade; (Consultado a 12 de Fevereiro de 2018; 22:30h) Disponível On-line: https://hrportugal.pt/bc-seguranca-cria-departamento-da-felicidade/

Autor Desconhecido; 2017; Férias pagas, lavandaria, spa, depilação e muito mais. Há uma empresa assim em Portugal; (Consultado a 24 de Fevereiro de 2018; 21:22h) Disponível On-line: <https://www.dn.pt/sociedade/interior/empresa-oferece-ferias-pagas-lavandaria-e-spa-aos-funcionarios-5738531.html>

Autor Desconhecido; 2017; Google volta a ser eleita a melhor empresa para se trabalhar; (Consultado a 22 de Abril de 2018; 22:00h) Disponível On-line: < https://pplware.sapo.pt/google/google-eleita-melhor-empresa-trabalhar/>

Autor Desconhecido, 2014; 10 Empresas que oferecem regalias espetaculares; (Concultado a 11 de Janeiro de 2018; 21:50h) Disponível On-line: https://blog.alertaemprego.pt/10-empresas-que-oferecem-regalias-espectaculares/

Autor Desconhecido; 2017; Grupo Bernardo da Costa com nova empresa; (Consultado a 12 de Março de 2018; 21:50h) Disponível On-line: https://www.human.pt/2017/10/13/grupo-bernardo-da-costa-com-nova-empresa/

Backhaus, K., Tikoo, S.(2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International,9(5), 501-517

Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151–172

Bravo, R., & Matute, J. (2016). Corporate identity management in the banking sector: effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction. *Service Business*, 10, 687-714

Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. (2016). Corporate identity management in the banking sector: effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction. Service Business, 10, 687-714. Doi: 10.1007/s11628-015-0287-9

C.A.C; 2018; Empresas de Braga premeiam empregados com férias de luxo e divisão de lucros; (Consultado a 29 de Maio de 2018; 23:00h) Disponível On-line: <https://www.sabado.pt/vida/detalhe/empresas-de-braga-premeiam-empregados-com-ferias-de-luxo-e-divisao-de-lucros>

Carroll B., Ahuvia A. (2006, February). Some antecedents and outcomes of brand love. Marketing Letters, 79-89.

CHAMBERS E., FOULON M., HANDFIELD-JONES H., HANKIN S., MICHAELS E. (2007). The war for talent. The Online Journal of McKinsey & Co, 1-8

Costa, João Paulo; 2017**;** Empresa tem spa e oferece viagens, comida e roupa lavada aos trabalhadores; (Consultado a 10 de Março de 2018; 19:50h) Disponível On-line: <https://www.jn.pt/local/noticias/braga/braga/interior/empresa-oferece-viagens-comida-e-roupa-lavada-aos-trabalhadores-5736735.html>

Coutinho, C.P. (2016). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas – teoria e prática (2ªa ed.)*. Coimbra: Editora Almedina.

Ewing, M., Pitt, L., Bussy,N., Berthon, P. (2012). Employment branding in the knowledge economy. International Journal of Advertising, 3-22

Felismino, Elisabete; 2018**;** Do SPA à roupa lavada, até às férias nos trópicos. Esta empresa de Braga tem um Departamento da Felicidade; (Consultado a 30 de Maio de 2018; 22:00h) Disponível On-line: < https://eco.pt/2018/05/26/do-spa-a-roupa-lavada-ate-as-ferias-nos-tropicos-esta-empresa-de-braga-tem-um-departamento-da-felicidade/>

Ferreira, Carlos Dias; 2018; Funcionários da Google são mais produtivos devido aos benefícios da empresa?; (Consultado a 13 de Julho de 2018; 18:50h) Disponível On-line: https://canaltech.com.br/empregos/funcionarios-da-google-sao-mais-produtivos-devido-aos-beneficios-da-empresa-117684/

Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R.(2010, September). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product & Brand Management, 401-409

Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D. (2007). High performance work Systems and Employee Experience of Work in the Service Sector: the case of aged care. British Journal of Industrial Relations, 45(3), 607-633.

Ismail A., Spinelli G., (2011). Effects of brand love, personality and image on word of mouth: The case of fashion brands among young consumers. Journal of Fashion Marketing and Management, 386-398

Journal of Marketing, 1-70Bergkvist L., Larsen T., (2009, November). Two Studies of Consequences and Actionable Antecedents of Brand Love. Journal of Brand Management, 504-518

Little, B. & Little, P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 10(1), 111-120.

Machado, M., Meira Sores, V., Brites, R., Brites, J., Farhangmehr, M., & Gouveia, O. (2014). *Satisfação e Motivação doa Académicos no Ensino Superior Português*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. International Journal of Human Resource Management, 18(4), 537– 567

Melewar, T. C., & Akel, S. (2005). The role corporate identity in the higher education sector. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (1), 41-57.

Merunka D., Florence P. (2013). Brand passion: Antecedents and consequences. Journal of business Research, 904-909.Batra R., Ahuvia A., Bagozzi R., (2011). BRAND LOVE.

Monteiro, Ana Catarina; 2016; TAP, DELTA CAFÉS E NESTLÉ SÃO AS EMPRESAS MAIS ATRATIVAS PARA SE TRABALHAR EM PORTUGAL; (Consultado a 22 de Março de 2018; 22:00h) Disponível On-line: <http://www.hipersuper.pt/2016/04/22/tap-delta-cafes-e-nestle-sao-as-empresas-mais-atrativas-para-se-trabalhar-em-portugal/>

Mourão, Bruno; 2017; 'Departamento da felicidade' nas empresas. Ideia portuguesa, com certeza; (Consultado a 20 de Janeiro de 2018; 21:15h) Disponível On-line: <https://www.noticiasaominuto.com/economia/759571/departamento-da-felicidade-nas-empresas-ideia-portuguesa-com-certeza>

Nascimento, A.C. (2013). A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para organizações. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico da Guarda.

Neves, Rui; 2017; Grupo que dá férias tropicais aos trabalhadores compra Avpro; (Consultado a 12 de Março de 2018; 22:00h) Disponível On-line: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/grupo-que-da-ferias-tropicais-aos-trabalhadores-compra-avpro>

Paul, A. K. & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of causal model. International Journal of Human Resources Management, 14(7), 1246-1266.

Qiao, K., Khilji, S. & Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. International Journal of Human Resource Management, 20(11), 2311-2330.

Rampl, L., Kenning, P. (2012). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. European Journal of Marketing, 218-236

Romeira, Almerinda, 2017; BC Segurança cria departamento da felicidade; (Consultado a 15 de Janeiro de 2018; 20:15h) Disponivel On-line: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/bc-seguranca-cria-departamento-da-felicidade-132514>

Sallam M., (2014, August). The Effects of Brand Image and Brand Identification on Brand Love and Purchase Decision Making: The Role of WOM. International Business Research, 187-193

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 609-619.

Santos, Sónia Morais; 2014; O meu patrão é o melhor do mundo; (Consultado a 31 de Janeiro de 2018; 22:00h) Disponivel On- line: https://www.dn.pt/revistas/nm/interior/o-meu-patrao-e-o-melhor-do-mundo-3640689.html

Schaufeli W., Xanthopoulou D., Bakker A., Demerouti E., (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands – Resources Model. International Journal of Stress Management, 121 - 141

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Chachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. Journal of Services Marketing, 497-508

Sezões, C.M (2017). *Impacto das Estratégias de "Employer Branding" no ambiente interno e externo da Empresa. Estudo de Caso*. (Dissertação não publicada). Instituto Superior de Gestão

Silva, Fernando André; 2018**;** Economia. Grupo de Braga oferece férias pagas em Cabo Verde aos trabalhadores; (Consultado a 29 de Maio de 2018; 23:30h) Disponível On-line: https://semanariov.pt/2018/05/26/economia-grupo-de-braga-oferece-ferias-pagas-em-cabo-verde-aos-trabalhadores/

Sivertzen, A., Nilsen, E., Olafsen, A. (2013, October). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product & Brand Management, 473-483

Sokro, E., (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. European Journal of Business and Management, 4(18), 164-173

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. Journal of Applied Psychology, 92(4), 1069-1083.

Vernuccio M., Pagani M., Barbarossa C., Pastore A., (2015, November). Antecedents of brand love in online network-based communities. A social identity perspective. Journal of Product & Brand Management, 706-719

Vandenberg, R., Richardson, H, & Eastman, L. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: a second-order latent variable approach. Group Organizational Management, 24(3), 300-339.

Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2007). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. PO Box 123 Broadway, NSW, 2-34

Anexo 1

Questionário dirigido aos estudantes finalistas

Marca do Empregador – Employer Attractiveness

O presente questionário visa estudar a Marca de Empregador e sua Atractividade, assim é dirigido apenas a estudantes que frequentem o ensino superior.

Leia atentamente todas as instruções e responda às questões de acordo com a sua realidade. Não há respostas certas nem erradas.

A sua participação será anónima e é garantida total confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Obrigada pela sua colaboração.

*Obrigatório

Identificação

Género *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino

Data de Nascimento *

Data

dd-mm-aaaa

Área de formação dos estudos *

A sua resposta

Data prevista para terminar os estudos *

Data

dd-mm-aaaa

Conhece o Grupo Bernardo da Costa? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Atractividade

Escolher uma empresa/organização para trabalhar implica considerar um conjunto de aspectos relevantes. Destaque os cinco mais importantes para si *

- [ ] Segurança no trabalho
- [ ] Salário elevado
- [ ] Ambiente de trabalho agradável
- [ ] Conteúdo de trabalho interessante
- [ ] Equilíbrio trabalho-vida
- [ ] Financeiramente saudável
- [ ] Possibilidades de carreira/promoção
- [ ] Localização conveniente
- [ ] Cultura organizacional
- [ ] Qualidade produtos/serviços
- [ ] Formação de qualidade
- [ ] Forte gestão
- [ ] Preocupação com o meio ambiente e com a sociedade
- [ ] Inovação
- [ ] Oportunidades de carreira internacional
- [ ] Forte imagem
- [ ] Posição dominante no sector

Quando avalia uma entidade empregadora que peso atribui aos seguintes factores? *

	Totalmente Importante	Muito importante	Nem muito nem pouco importante	Pouco Importante	Nada Importante
Remuneração	○	○	○	○	○
Evolução na carreira	○	○	○	○	○
Estabilidade no trabalho	○	○	○	○	○
Exigências de tarefas	○	○	○	○	○
Localização da empresa	○	○	○	○	○
Contacto com clientes	○	○	○	○	○
Plano de benefícios	○	○	○	○	○
Dimensão da empresa	○	○	○	○	○
Nível de centralização da decisão	○	○	○	○	○
Nível de internacionalização da empresa	○	○	○	○	○
Confiança	○	○	○	○	○
Reputação da marca	○	○	○	○	○

Considera que as qualificações/competências, que possui ou que procura adquirir serão relevantes para ser contratado para uma empresa/organização de renome? *

○ Sim

○ Não

Quais destes factores considera mais atractivos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar? *

- [ ] Salário e evolução na carreira
- [ ] Reputação da organização
- [ ] Cultura da organização
- [ ] Função desempenhada na organização
- [ ] Valor da marca
- [ ] Oportunidades de progressão na carreira
- [ ] Equilíbrio vida pessoal – vida profissional
- [ ] Nenhuma das anteriores

Anexo 2

Questionário dirigido aos colaboradores da BC Segurança

Marca do Empregador e Engagement dos Colaboradores - BC Segurança

O presente questionário insere-se no âmbito de uma investigação académica do Mestrado em Gestão da Universidade Lusiada - Norte (Porto). Tem como intuito estudar o nível de engagement dos colaboradores da empresa BC Segurança.

Leia atentamente todas as instruções e responda às questões de acordo com a sua realidade. Não há respostas certas nem erradas.

A sua participação será anónima e é garantida total confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Obrigada pela sua colaboração.

*Obrigatório

Perfil Sóciodemográfico *

Género

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino

Data de Nascimento

Data

dd-mm-aaaa

Nível de Escolaridade *

- ◯ 1º Ciclo (4º ano)
- ◯ 2º Ciclo (6º ano)
- ◯ 3º Ciclo (9º ano)
- ◯ Ensino Secundário
- ◯ Bacharelato
- ◯ Licenciatura
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento

Rendimento mensal líquido aproximado: *

- ◯ Menos de 500€
- ◯ 500-999€
- ◯ 1000-1999€
- ◯ 2000-2999€
- ◯ 3000€ ou mais

MARCA DO EMPREGADOR

Funções

*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Compreendo perfeitamente o que a BC Segurança espera de mim nesta função	◯	◯	◯	◯	◯
Na BC Segurança, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia	◯	◯	◯	◯	◯
Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função	◯	◯	◯	◯	◯
Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho colectivo da BC Segurança	◯	◯	◯	◯	◯

Compensação e Incentivos

*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha remuneração é adequada à minha função	○	○	○	○	○
A BC Segurança tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado	○	○	○	○	○
Considero que as regalias não financeiras da BC Segurança são importantes	○	○	○	○	○
Os sucessos da BC Segurança são reflectidos na compensação dos colaboradores	○	○	○	○	○

Missão, Visão e Valores

*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Conheço perfeitamente a missão e visão da BC Segurança	○	○	○	○	○
Identifico-me com os valores da BC Segurança	○	○	○	○	○

Nas atividades do dia-a-dia, a BC Segurança opera com respeito integral pelos seus valores	○	○	○	○	○
Considero que a BC Segurança acrescenta valor à sociedade em que está inserida	○	○	○	○	○

Equipa

*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Considero que a minha equipa actua com base nos valores da BC Segurança	○	○	○	○	○
A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas	○	○	○	○	○
Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva	○	○	○	○	○
As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados	○	○	○	○	○

Desenvolvimento de Carreira

*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A BC Segurança proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira	○	○	○	○	○
Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional	○	○	○	○	○
Sinto que na BC Segurança desenvolvo as minhas competências e conhecimentos	○	○	○	○	○
A BC Segurança proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento	○	○	○	○	○

Cultura e Ambiente de Trabalho

*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Existe um clima global de cooperação e entreajuda entre o meu departamento e os restantes	○	○	○	○	○

O meu trabalho na BC Segurança permite-me um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal	○	○	○	○	○
Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos trabalhamos para o mesmo objetivo	○	○	○	○	○
Na BC Segurança existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas	○	○	○	○	○

Processos de Gestão

*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os processos de recrutamento na BC Segurança são efecuado com rigor e exigência	○	○	○	○	○
A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da empresa	○	○	○	○	○
A avaliação/ gestão do meu desempenho é efectuada de modo construtivo e eficaz	○	○	○	○	○

Noto na BC Segurança modelos e práticas de liderança homogéneas entre as várias chefias	○	○	○	○	○

Comunicação e Imagem

*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A comunicação interna da BC Segurança proporciona-me as informações relevantes para o meu trabalho	○	○	○	○	○
A comunicação externa da BC Segurança projecta uma boa imagem da empresa	○	○	○	○	○
Noto que a BC Segurança dispõe de uma excelente reputação na sociedade/ mercado em que está inserida	○	○	○	○	○
Tenho orgulho na imagem e na reputação da BC Segurança	○	○	○	○	○

ENGAGEMENT

Os itens que se seguem referem-se a sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. Para responder aos itens PENSE NAS SUAS TAREFAS PROFISSIONAIS, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos.

*

	Nenhuma Vez	Algumas vezes por ano	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os Dias
No meu trabalho sinto-me cheio de energia	○	○	○	○	○	○
Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade	○	○	○	○	○	○
O tempo passa a voar quando estou a trabalhar	○	○	○	○	○	○
No meu trabalho sinto-me com força e energia	○	○	○	○	○	○
Estou entusiasmado com o meu trabalho	○	○	○	○	○	○
Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda	○	○	○	○	○	○
O meu trabalho inspira-me	○	○	○	○	○	○
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar	○	○	○	○	○	○
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	○	○	○	○	○	○
Estou orgulhoso do que faço neste trabalho	○	○	○	○	○	○
Estou imerso no meu trabalho	○	○	○	○	○	○
Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos	○	○	○	○	○	○

O meu trabalho é desafiante para mim	○	○	○	○	○	○
"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar	○	○	○	○	○	○
Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho	○	○	○	○	○	○
É-me difícil desligar-me do meu trabalho	○	○	○	○	○	○
No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem	○	○	○	○	○	○

Anexo 3

Questionário dirigido a consumidores em geral

Employer Branding, Amor à Marca, Lealdade e Preço Prémio

O presente questionário insere-se no âmbito de uma investigação académica do Mestrado em Gestão da Universidade Lusiada do Norte (Porto).

Leia atentamente todas as instruções e responda às questões de acordo com a sua realidade. Não há respostas certas nem erradas.

A sua participação será anónima e é garantida total confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Obrigada pela sua colaboração.

*Obrigatório

Alguma vez foi cliente de alguma das seguintes marcas - Google, Delta Cafés, Ikea, BC Segurança? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Caso a sua reposta tenha sido negativa o inquérito termina aqui. Se respondeu que sim por favor continue. Agradecemos a sua colaboração.

Identificação

Género *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino

Rendimento mensal líquido aproximado: *

- ◯ Menos de 500€
- ◯ 500-999€
- ◯ 1000-1999€
- ◯ 2000-2999€
- ◯ 3000€ ou mais

Nível de Escolaridade *

- ◯ 1º Ciclo (4º ano)
- ◯ 2º Ciclo (6º ano)
- ◯ 3º Ciclo (9º ano)
- ◯ Ensino Secundário
- ◯ Bacharelato
- ◯ Licenciatura
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento

Idade *

A sua resposta

Amor à Marca

Todas as marcas mencionadas anteriormente, têm uma boa relação com os seus colaboradores. Até que ponto a estratégia ao nível de uma boa gestão de recursos humanos influencia a sua escolha enquanto cliente? *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Às vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

Das marcas mencionadas anteriormente, pense em uma e com base nisso, responda às seguintes questões

O que o leva a escolher a marca em questão *

- ◯ Preço
- ◯ Qualidade do Produto
- ◯ Qualidade de Serviço, de Atendimento e Serviço Pós- Venda
- ◯ A Relação com os Seus Colaboradores
- ◯ Outra

Responda tendo em consideração o grau de Amor à Marca indicando o seu grau de concordância *

	Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não Concordo/ Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente
Esta é uma marca maravilhosa	○	○	○	○	○
Esta marca faz-me sentir bem	○	○	○	○	○
Esta marca faz-me muito feliz	○	○	○	○	○
Eu gosto desta marca !	○	○	○	○	○
Estou apaixonado(a) por esta marca	○	○	○	○	○
Estou muito ligado(a) à esta marca	○	○	○	○	○

LEALDADE À MARCA

Responda tendo em consideração o grau de Lealdade à Marca indicando o seu grau de concordância: *

	Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não Concordo / Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente
Esta é a única marca que terei em conta no futuro na aquisição de produtos e serviços semelhantes	○	○	○	○	○
Quando escolho estes produtos / serviços, nem sequer tenho em atenção as marcas concorrentes	○	○	○	○	○
Se não consigo comprar esta marca , adio a minha decisão de compra	○	○	○	○	○
Prefiro ser privado destes produtos do que comprar outra marca	○	○	○	○	○

INTENÇÃO DE COMPRA

No futuro, qual a probabilidade de comprar produtos desta marca? *

	1	2	3	4	5	
Poupo Provável	○	○	○	○	○	Muito Provável

PREÇO PRÉMIO

Estou disposto a pagar mais por produtos desta marca , do que por outras empresas concorrentes *

- ○ Sim
- ○ Não

O preço de escolher esta marca teria de subir bastante para eu mudar para outra empresa *

- ○ Sim
- ○ Não

Estou disposto a pagar muito mais pelos produtos desta marca do que por outras empresas concorrentes. *

- ○ Sim
- ○ Não

Indique, percentualmente, quanto estaria disposto a pagar a mais por produtos da marca, face ao preço de outras empresas concorrentes *

- ○ 0%
- ○ 5%
- ○ 10%
- ○ 15%
- ○ 20%
- ○ 25%
- ○ 30% ou mais

Anexo 4

Entrevistas relativas ao Brand Love

Entrevista 1

Agradeço desde já a sua colaboração e informo que esta entrevista é totalmente confidencial.

1. Esta entrevista tem o intuito de estudar o *Brand Love,* já ouviu falar desse conceito de amor à marca?

Resposta: Sim, já.

2. Pode-me falar de marcas que goste e com que se identifique?

Resposta: Pode ser qualquer marca? Por exemplo, eu gosto da *Volkswagen*, *Porsche, Ferrari.*

3. Relativamente à marca *Volkswagen,* qual é a sua opinião pela mesma, por que é que gosta desta marca?

Resposta: Pela antiguidade e pela forma de eles construírem os carros.

4. O que é que associa a marca *Volkswagen?*

Resposta: Conforto, assistência, durabilidade e economia.

5. Que imagens, atributos, ou memórias lhe vêm à mente quando pensa na marca *Volkswagen?*

Resposta: No modelo icónico – Carocha.

6. Até que ponto, lhe surgem naturalmente pensamentos e emoções sobre a marca no dia-a-dia, ou seja quando é que pensa na mesma, se é recorrente?

Resposta: Quando passo por um, por exemplo.

7. Porque é que valoriza essa marca?

Resposta: Porque já experimentei outras e para já é a que tenho melhor opinião.

8. Acha que está fidelizado à mesma, trocaria por outra se não houvesse essa marca, por exemplo vai a um stand comprar um carro e não existe essa marca, é capaz de optar por outra, ou prefere esperar que chegue os produtos da *Volkswagen?*

Resposta: Se puder espera, espero, senão tenho mesmo que me sujeitar a outra.

9. Acha que a instituição à qual pertence esta marca, é um bom local para trabalhar?

Resposta: Acho que deve ser.

Entrevista 2

Agradeço desde já a sua colaboração e informo que esta entrevista é totalmente confidencial.

1. Esta entrevista tem o intuito de estudar o *Brand Love,* já ouviu falar desse conceito de amor à marca?

Resposta: Não.

2. Pode-me falar de marcas que goste e com que se identifique?

Resposta: De roupa – gosto da Zara, gosta da Uterque, gosta da Massimu Dutti: Grupo Inditex.

3. Relativamente à marca Zara*,* qual é a sua opinião pela mesma, por que é que gosta desta marca?

Resposta: Acessível, *fashion,*

4. O que é que associa a marca Zara*?*

Resposta: Binómio de qualidade-preço, poder comprar muitas peças de roupa a preços acessíveis.

5. Que imagens, atributos, ou memórias lhe vêm à mente quando pensa na marca Zara*?*

Resposta: Disponibilidade.

6. Até que ponto, lhe surgem naturalmente pensamentos e emoções sobre a marca no dia-a-dia, ou seja quando é que pensa na mesma, se é recorrente?

Resposta: Sim, surge muitas vezes, quando penso em roupa, penso: vou ver as novidades à Zara.

7. Porque é que valoriza essa marca?

Resposta: Tem a ver com a relação preço-qualidade e por estar sempre fashion .

8. Acha que está fidelizado à mesma, ou seja no caso de não haver a Zara trocaria por outra marca, ou preferia esperar para que existam os produtos?

Resposta: Não, vou sempre à Zara, a Zara é sempre um ponto de referência.

9. Acha que a instituição à qual pertence esta marca, é um bom local para trabalhar?

Resposta: Apesar de só conhecer a marca, não conheço os colaboradores, não conheço o conceito da empresa, mas acho que sim, que deve ser interessante.

Anexo 5

Entrevistas relativas ao Employer Branding

Entrevista 1

Agradeço desde já a sua colaboração e informo que esta entrevista é totalmente confidencial.

1. Perguntas Introdutórias

1.1 Há quantos anos se encontra na BC Segurança?

Reposta: À três anos.

1.2 Qual é que é a sua área / departamento?

Resposta: A minha área é Direito, e sou diretora do departamento jurídico e de recursos humanos.

1.3 Desde que entrou na BC Segurança, quais os principais marcos/ etapas na sua vida aqui na empresa?

Resposta: Inicialmente quando eu entrei, já era uma empresa, cujos benefícios aos colaboradores já estavam presentes, e marcados no conceito de recursos humanos, mas entretanto foi pensado mais alto: foi criado o departamento específico para colmatar algumas necessidades, se é que assim podemos considerar, necessidades a nível de empresa de ver os colaboradores satisfeitos e então foi criado o departamento da felicidade. Em termos de recursos humanos foi o marco mais importante, ao longo destes três anos, a criação desse departamento.

2. Perceção do ambiente interno

2.1 Relativamente à missão, a visão e os valores da empresa, são conhecidos e partilhados por todos? De que forma?

Resposta: A Bernardo da Costa é uma empresa certificada, quer pela norma da qualidade, quer pela responsabilidade social. Os nossos valores estão explícitos, quer na política da qualidade, quer na responsabilidade social, quer mesmo na *rebranding* da nossa imagem que foi criado precisamente com cores e valores específicos. Se reparar no *site* os nossos valores estão visíveis, ou seja todos os colaboradores têm presentes os valores da empresa.

2.2 O que caracteriza a cultura da BC Segurança?

Resposta: A nossa cultura, baseia-se mesmo no facto de termos os colaboradores felizes, porque pessoas felizes, trabalham melhor, e então nesse sentido, a nossa missão é mesmo essa. Porque colaboradores felizes também transparecem para o exterior e para os clientes, uma empresa mais dinâmica, mais coesa, um atendimento mais personalizado, um conceito mais aberto – uma diferenciação de outras empresas.

2.3 O que acha que as pessoas valorizam mais na cultura da empresa?

Resposta: O departamento da felicidade é um complemento, que ajuda ao bem-estar, porque se reparar um colaborador passar praticamente a sua vida ativa, dentro de uma empresa, por isso digamos que a empresa é uma segunda casa, dos nossos colaboradores, e então nós temos de fazer com que um colaborador se sinta em casa, se sinta bem e isso é que faz com que também funcionemos melhor, porque não podemos não associar o fator vida pessoal, com a vida profissional. Por isso é que nós temos serviços prestados ao colaborador, porque se o nosso colaborador fora daqui já tem muito poucas horas já tem a sua vida pessoal muito limitada, isso vai-se repercutir no dia-a-dia, por isso é que nós tentamos facilitar ao máximo, a vida pessoal para que aqui eles se sintam à vontade e com a liberdade total de não estarem a pensar que têm problemas pessoais para resolver-quando têm podem ir resolvê-los, é uma questão de foco.

2.4 Acha que as pessoas se sentem devidamente recompensadas? De que modo (financeiro, emocional ou através do desenvolvimento da carreira)?

Resposta: Sim, a empresa enquanto organização, tenta sempre colmatar essas lacunas, ou seja, há uma hierarquia na empresa e os diretores de cada departamento têm uma liberdade (total liberdade) para ver juntos dos seus colaboradores e com a gerência, com a administração, ver quais são as lacunas existentes ou o que é que o colaborador precisa, quer seja em termos financeiros, quer seja em termos pessoais, na vida – se precisa de um dia para dar assistência ao filho porque tem que ir à escola, ou porque não tem ninguém que olhe por essa criança, ou seja, temos total liberdade de forma a que consigamos conciliar quer a vida pessoal, quer a vida profissional.

2.5 Como avalia, globalmente, a comunicação interna na BC Segurança? Quais os principais pontos fortes e as lacunas?

Resposta: A nossa comunicação é feita basicamente normalmente como nas outras organizações quer através de *newsletter, emails*…Precisa de ser melhorada, porque como

nós temos uma política liberal, somos tão liberais, às vezes esquecemo-nos que é preciso algum formalismo, e nesse aspeto reconhecemos que há situações que de facto precisam de ser melhoradas, apesar de nunca terem dado estragos. O nosso lema é máxima liberdade, máxima responsabilidade, não nos é imposto um horário de trabalho, propriamente dito de picagem das 9h00 às 18h30, no entanto em termo legais, temos de ter esse mapa de assiduidade, o que não faz sentido pois os nossos colaboradores esquecem-se de picar e se eu precisar de uma tarde, a administração não vai cobrar, ou não vai descontar essa tarde, porque se a empresa precisar de mim, também vou estar aqui uma hora ou duas se for necessário, enquadrando-se na nossa máxima de liberdade.

2.6 Consegue discernis um estilo de liderança na BC Segurança? Como se caracteriza?

Resposta: É uma liderança liberal, muito aberta com confiança.

2.7 Porque é que a BC Segurança aposta na área e departamento da felicidade?

Resposta: Para complementar a produtividade, para complementar a relação profissional e pessoal, porque temos serviços organizados pelo departamento de felicidade, designadamente serviço de lavandaria, o serviço de refeição. Imagine que esse serviço é estendido a todas as famílias, sejam homens, sejam mulheres, mas vamo-nos colocar no papel feminino: nós saímos daqui, passando oito horas diárias, no nosso local de trabalho, e só nos resta duas alternativas: ou seria ter alguém em casa que nos pudesse fazer as coisas, ou então fazer nós, passando mais horas a trabalhar. O facto de termos a nossa roupa preparada é um adianto, conseguindo fazer outras coisas, o facto de encomendar o jantar e levar, é um adianto, o facto de podermos fazer as nossas unhas no spa, para além de pouparmos o dinheiro, poupamos tempo, sempre dentro do horário de trabalho.

2.8 O facto de apostarem nesta área, terá um impacto nos colaboradores relativamente ao amor à marca?

Resposta: Sentem-se motivados, como é obvio, e quando nós estamos motivados, psicologicamente a nossa tendência é dar, porque se nos dão, também retribuímos.

2.9 Acha que se revela diretamente, no amor à marca do empregador?

Resposta: Sim, são pessoas empenhadas, pessoas com muita responsabilidade, pessoas que vestem a camisola, de certa forma sim.

3. Perceção do ambiente externo

3.1 Como é que acha que a BC Segurança é vista de fora, por parte dos seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, publico em geral)?

Resposta: É vista como uma empresa diferente, inovadora, qualquer coisa que não existe. Mesmo quando se vai para o exterior e se fala na nossa empresa, a empresa que dá férias aos colaboradores, que dá prémios aos colaboradores, que tem spa na empresa, é vista realmente como uma empresa fora de série e anormal no contexto económico e social da atualidade.

3.2 A comunicação externa na sua ótica é eficaz? Quais os principais pontos fortes ou lacunas?

Resposta: É uma comunicação eficaz, forte, sempre atualizada até por uma questão da parte comercial, porque se o nosso departamento de marketing estiver ativo, um marketing agressivo isso vai repercutir-se nas nossas vendas. Tendo atenção que os nossos produtos estão em constante mutação é necessário mesmo ter um departamento de marketing muito ativo, muito agressivo para que faça chegar a informação dos produtos aos clientes.

3.3 Nota que a BC Segurança tem uma imagem diferente dos restantes operadores do seu setor? Se sim em que termos?

Resposta: Como já foi respondido anteriormente, pela inovação e responsabilidade.

3.4 A perceção por parte dos consumidores, da política de recursos humanos, relacionadas com o bem-estar dos colaboradores, poderá ter efeitos positivos na produtividade da empresa?

Resposta: Eu acho que sim, apesar de não vendermos para o consumidor final. Os nossos clientes são os instaladores, empresas tal como nós. Tenho a consciência que sim, alguns vêm isso como importante e relevante, outros nem tanto quanto isso, dependendo da mentalidade e cultura empresarial de cada um. Provavelmente alguns acham que não serve para nada porque são mais conservadores e aqueles mais liberais até acham que é interessante e até existe algumas empresas em Braga que já começaram a dar esses benefícios – de alguma forma estamos a tocar, pois somos pioneiros e estamos a tocar no conceito de recursos humanos no tecido empresarial de Braga.

4. Questões finais

4.1 Se tivesse que definir a BC Segurança como uma empresa empregadora, que palavras utilizaria?

Resposta: Solida, estável, segura.

4.2 Recomendaria a BC Segurança, enquanto empresa para trabalhar?

Resposta: Claro que sim, o facto é que já estou aqui à três anos e toda a gente que passa por cá, quer seja anterior ou posterior, elas ficam. Aí a empresa solida, segura, estável e inovadora. Encontramos na empresa BC Segurança, a empresa solida que ao longo desta crise económica que atravessamos ela manteve-se no topo, nunca fraquejou, é segura, dá estabilidade a qualquer agregado familiar para que se possa trabalhar, juntando todos estes benefícios.

Entrevista 2

Agradeço desde já a sua colaboração e informo que esta entrevista é totalmente confidencial.

1. Perguntas Introdutórias

1.1 Há quantos anos se encontra na BC Segurança?

Reposta: À dois anos e meio

1.2 Qual é que é a sua área / departamento? Quanto colaboradores tem a organização?

Resposta: Área de Marketing – Design da Comunicação. A organização tem cinquenta colcaboradores.

1.3 Desde que entrou na BC Segurança, quais os principais marcos/ etapas na sua vida aqui na empresa?

Resposta: A criação do departamento da felicidade, sem dúvida.

2. Perceção do ambiente interno

2.1 Relativamente à missão, a visão e os valores da empresa, são conhecidos e partilhados por todos? De que forma?

Resposta: Eu acho que todos partilhamos os mesmos objetivos e são objetivos e missões de cada um de nós. Por isso eu acho que toda a gente partilha do mesmo e toda a gente está unida e focada nos mesmos objetivos, por isso é que somos uma equipa muito forte.

2.2 O que caracteriza a cultura da BC Segurança?

Resposta: A união, sem dúvida.

2.3 O que acha que as pessoas valorizam mais na cultura da empresa?

Resposta: Eu acho que valorizam este espirito de abertura, esta união que existe entre todos, esta partilha, porque ninguém está sozinho. É sempre preciso de ajuda de alguém e estamos sempre todos disponíveis.

2.4 Acha que as pessoas se sentem devidamente recompensadas? De que modo (financeiro, emocional ou através do desenvolvimento da carreira)?

Resposta: Eu acho que sim, porque senão… já ninguém estava aqui, não é?

2.5 Como avalia, globalmente, a comunicação interna na BC Segurança? Quais os principais pontos fortes e as lacunas?

Resposta: Eu acho que a comunicação aqui dentro funciona muito bem. Temos os recursos humanos que nos comunicam sempre atempadamente de tudo o que se vai processar. O departamento da felicidade também comunica o melhor possível com toda a gente, mesmo a empresa tendo um departamento em Lisboa, conseguimos entre todos comunicar bastante bem, não há nenhuma lacuna.

2.6 Consegue discernis um estilo de liderança na BC Segurança? Como se caracteriza?

Resposta: Com a postura do engenheiro Ricardo, é por aí: permite-nos fazer o nosso trabalho com a maior liberdade possível. Responsabilidade, mas com liberdade, eu acho que é isso que caracteriza.

2.7 Porque é que a BC Segurança aposta na área e departamento da felicidade?

Resposta: Porque pessoas motivadas, trabalham melhor.

2.8 O facto de apostarem nesta área, terá um impacto nos colaboradores relativamente ao amor à marca?

Resposta: Sim, sem dúvida.

2.9 Acha que se revela diretamente, no amor à marca do empregador?

Resposta: Acho que se revela diretamente na produtividade dos colaboradores.

2.10 Caso exista, de que forma esse amor à marca se encontra relacionado com o envolvimento dos colaboradores (*employer engagement*) e com a atratividade da BC Segurança como marca empregadora?

Resposta: Eu acho que estão mais felizes, mais motivados, e produzem o seu trabalho bastante melhor.

3 Perceção do ambiente externo

3.1 Como é que acha que a BC Segurança é vista de fora, por parte dos seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, publico em geral)?

Resposta: É vista como uma empresa paraíso.

3.2 A comunicação externa na sua ótica é eficaz? Quais os principais pontos fortes ou lacunas?

Resposta: Eu acho que a BC Segurança chega através das redes sociais, pelo *site*, *newsletter,* nós estamos em constante comunicação com o exterior.

3.3 Nota que a BC Segurança tem uma imagem diferente dos restantes operadores do seu setor? Se sim em que termos?

Resposta: É bastante diferente porque a BC Segurança privilegia sobretudo as pessoas que trabalham aqui dentro e só isso já nos faz toda a diferença. E entrar cá dentro vê toda a gente com um sorriso na cara, se calhar se entrar em outras empresas do mesmo setor já não acontece isso.

3.4 A perceção por parte dos consumidores, da política de recursos humanos, relacionadas com o bem-estar dos colaboradores, poderá ter efeitos positivos na produtividade da empresa?

Resposta: Eu acho que os consumidores vêm a BC Segurança positivamente, não só pelo departamento da felicidade, mas também por toda a politica que nós temos aqui dentro, condições de trabalho, serviço prestado, no serviço pós venda…

4 Questões finais

4.1 Se tivesse que definir a BC Segurança como uma empresa empregadora, que palavras utilizaria?

Resposta: É uma pergunta um pouco difícil, mas considero uma empresa liberal e unida.

4.2 Recomendaria a BC Segurança, enquanto empresa para trabalhar?

Resposta: Sim, sem dúvida.

Anexo 6

Entrevistas relativas ao Employer Attractiviness

Entrevista 1

Agradeço desde já a sua colaboração e informo que esta entrevista é totalmente confidencial.

1. Nesta entrevista será abordado o conceito de *Employer Attractiviness*, já ouviu falar do mesmo?

Resposta: Sim, já.

2. Que tipo de empresa gostaria de trabalhar? Grande, pequena, multinacional, conhecida…?

Resposta: Gostaria de trabalhar em uma empresa grande, pois acho que é um bom local para captar conhecimentos e experiência.

3. Quando é que começou a ter essa perceção, a pensar em que tipo de empresa, já tinha pensado nisso?

Resposta: Mais agora no final da licenciatura, começamos a ter noção do mercado de trabalho.

4. Quais os fatores que parecem ser mais atrativos para uma empresa ser boa empregadora?

Resposta: Atender às necessidades dos colaboradores.

5. Desses fatores qual é o que considera mais importante e porquê?

Resposta: Para além das necessidades dos colaboradores, também acho que o salário é importante, porque por exemplo se eu não for do Porto e me empregar no Porto, tenho que ter um salário que suporte os meus gastos.

6. Acha que uma boa marca para o consumidor, pode ser um bom local para trabalhar, por exemplo: a Nike, a Adidas, a Nespresso, o IKEA?

Resposta: Penso que sim.

7. Conhecia a empresa BC Segurança?

Resposta: Sim, já tinha uma perceção.

8. Acha que a mesma, é um bom local para trabalhar, a nível motivacional, é atrativo?

Resposta: Acho que sim, pelo que me foi apresentado, eles preocupam-se com os colaboradores, e estando os colaboradores motivados, a empresa funcionará cada vez melhor, porque eles à partida terão maior produtividade porque sentem que serão recompensados.

Entrevista 2

Agradeço desde já a sua colaboração e informo que esta entrevista é totalmente confidencial.

1. Nesta entrevista será abordado o conceito de *Employer Atractiviness*, já ouviu falar do mesmo?

Resposta: Sim

2. Que tipo de empresa gostaria de trabalhar? Grande, pequena, multinacional, conhecida…?

Resposta: Primeiramente eu acho que era importante trabalhar em uma empresa mais pequena, para conseguir ganhar experiencia, ambientar-me ao mercado de trabalho, mas posteriormente gostaria de trabalhar em uma multinacional.

3. Quando é que começou a ter essa perceção, a pensar em que tipo de empresa, já tinha pensado nisso?

Resposta: No último ano de licenciatura é que tive mais essa noção.

4. Quais os fatores que parecem ser mais atrativos para uma empresa ser boa empregadora?

Resposta: Haver uma boa conjugação entre os objetivos individuais e os da organização, preocupar-se com as minhas necessidades, bem como com as deles, haver um bom ambiente de trabalho, uma boa liderança, o salário e progresso de carreira.

5. Desses fatores qual é o que considera mais importante e porquê?

Resposta: Para mim, será o salário e haver uma boa conjugação entre ambos os objetivos para caminharmos no mesmo sentido.

6. Acha que uma boa marca para o consumidor, pode ser um bom local para trabalhar, por exemplo: a Nike, a Adidas, a Nespresso, o IKEA?

Resposta: Eu penso que sim.

7. Conhecia a empresa BC Segurança?

Resposta: Sim.

8. Acha que a mesma, é um bom local para trabalhar, a nível motivacional, é atrativo?

Resposta: Sim, devido à colaboração entre a empresa e os colaboradores.