

*EMPLOYER BRANDING:  
A VISÃO DOS JOVENS TALENTOS QUANTO À  
MARCA NESTLÉ*

Paula Alexandra Nunes Ribeiro

Projecto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Orientador:**

Prof. Doutor Albino Lopes, ISCSP, Coordenador da Unidade de Gestão

**Co-Orientadora:**

Dra. Ana Gomes, Directora da Divisão de Recursos Humanos & Serviços da  
Nestlé Portugal

Lisboa, Maio de 2011

## AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho só foi possível devido ao apoio e contributo de muitas pessoas, às quais gostaria de deixar uma palavra de agradecimento.

Ao Professor Doutor Albino Lopes, agradeço a paciência, disponibilidade e partilha de conhecimentos e de ideias que foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

À Dr.<sup>a</sup> Ana Gomes pelo apoio, incentivo e oportunidade de realizar este projecto junto da Nestlé Portugal. Igualmente, agradeço aos meus colegas de trabalho pela ajuda e motivação.

Ao Sr. Luís Barbosa pela sua preciosa ajuda estatística.

À minha família agradeço todo o carinho, confiança e compreensão com que sempre me acompanharam, mesmo estando longe.

A todos os meus amigos, que percorreram comigo esta longa fase da minha vida, pela força, motivação e palavra amiga.

*“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”* – Fernando Pessoa.

*Muito Obrigada!*

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	V
ÍNDICE DE TABELAS .....	VI
RESUMO .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	IX
1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA .....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA: .....	3
2.1. Employer Branding .....	3
2.2. Brand Equity .....	6
2.3. Marketing Externo Vs Marketing Interno .....	7
2.4. Atractividade do Empregador .....	9
2.5. Identidade e Imagem .....	14
2.6. Cultura Organizacional .....	17
2.7. Contrato Psicológico .....	19
3. MODELO EMPLOYER BRANDING – BACKHAUS e TIKOO .....	22
3.1. Associações de Marca .....	23
3.2. Lealdade à Marca .....	24
4. MODELO CONCEPTUAL .....	26
4.1. Modelo Conceptual Adoptado .....	26
4.2. Construção do Modelo Conceptual adoptado .....	28
5. METODOLOGIA .....	32
5.1. Instrumento de Recolha de Dados .....	32
5.2. Procedimento .....	34
5.3. Medição e Escalas .....	35
6. RESULTADOS .....	36
6.1. Amostra .....	36
6.2. Análise dos Dados .....	40
6.2.1. Fiabilidade da Escala .....	40
6.2.2. Análise Descritiva .....	41
6.2.3. Análise Factorial .....	45
6.3. Discussão dos Resultados e Conclusão .....	49

7. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO .....	54
8. CONCLUSÕES .....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
ANEXOS .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Employer Branding (Backhaus e Tikoo, 2004:505) .....	23
Figura 2 - Modelo Employer Branding (Adaptado Backhaus e Tikoo, 2004) .....	26
Figura 3 - Quociente de Reputação de Fombrun.....	30
Figura 4 - Modelo Subjacente ao instrumento a construir .....	31
Figura 5- Distribuição da amostra de acordo com o sexo .....	36
Figura 6 - Distribuição da amostra de acordo com a idade .....	37
Figura 7- Distribuição da amostra de acordo com a Universidade .....	39
Figura 8 - Distribuição da amostra de acordo com Áreas de Interesse .....	39
Figura 9 - Contacto com a Nestlé.....	41
Figura 10 - Produtos que associa à Nestlé.....	42

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Conhecimento da empresa .....	32
Tabela 2 - Características da Empresa .....	33
Tabela 3 - Avaliação da Empresa.....	34
Tabela 4 - Formação Académica: Licenciatura.....	37
Tabela 5 - Formação Académica: Mestrado.....	38

## RESUMO

A esfera internacional está a mudar rapidamente. Nada é permanente, e a causa do sucesso de ontem poderá ser a causa do fracasso de amanhã.

Actualmente, ter uma boa reputação enquanto empregador e uma força de trabalho qualificada que esteja comprometida oferece vantagem competitiva, pois torna mais fácil para um empregador contratar e reter talentos.

De forma a responder a esta dinâmica dos mercados surge o Employer Branding, sendo definido como “o esforço de uma organização em promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável enquanto empregador” (Backhaus e Tikoo, 2004:501).

Neste sentido, o principal objectivo deste estudo consiste na averiguação de como a empresa Nestlé é percebida enquanto entidade empregadora pelos seus futuros e potenciais colaboradores, bem como a verificação da validação do Questionário quando aplicado a uma população-alvo com alguma dimensão.

Para a concretização deste projecto, os dados foram recolhidos através da aplicação de questionários nos diversos “Fóruns de Empresa” onde a Nestlé esteve presente durante o ano de 2010 (ISCTE-IUL, Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Eng<sup>o</sup> do Porto e Universidade de Aveiro), e a amostra é constituída por 115 indivíduos.

Da análise feita, retiraram-se algumas conclusões: os inquiridos têm uma boa percepção e imagem da Nestlé enquanto entidade empregadora, considerando-a uma empresa de confiança, socialmente responsável, prestigiada e preocupada com os seus clientes.

## **ABSTRACT**

The international sphere is changing rapidly. Nothing is permanent, and the cause of yesterday's success may be the cause of the failure of tomorrow.

Currently, having a good reputation as an employer and a qualified workforce that is committed offers competitive advantage, making it easier for an employer to hire and retain talent.

To respond to this dynamic market emerges Employer Branding, defined as "the effort of an organization to promote, both within and outside the company, a clear vision of what makes it different and desirable as an employer" (Backhaus and Tiko , 2004:501).

In this manner, the main objective of this study is to investigate how the company Nestlé is perceived as an employer by its future and potential employees and verify the validation of the questionnaire when applied to a target population with some dimension.

To accomplishment this project, the data were collected through questionnaires in the various "Business Forums" where Nestlé was present during the year 2010 (ISCTE - IUL, Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Eng° do Porto e Universidade de Aveiro) and the sample consists of 115 individuals.

From the analysis done, we withdrew some conclusions: the respondents have a good perception and image of Nestlé as an employer, considering it a trust company, socially responsible, prestigious and concerned with clients.

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

A Nestlé é uma empresa do ramo alimentar, tendo sido fundada em 1905 através da fusão da "Anglo-Swiss Condensed Milk Company" com a Sociedade Henri Nestlé. A partir deste momento o Grupo Nestlé inicia uma expansão sem limites, estando hoje em diversos países, onde instala novas unidades operacionais, adquire ou junta-se a empresas locais e desenvolve inúmeros produtos novos. Em Portugal, esta empresa foi iniciada pelo Professor Egas Moniz, mais tarde Prémio Nobel da Medicina (1949), que impulsionou a indústria leiteira do nosso país, criando a primeira fábrica de leite em pó, em Avanca, no ano de 1923 - a sociedade de produtos Lácteos, Lda. - que viria a ser o berço da NESTLÉ em Portugal. Para além disso, é uma empresa que aposta na nutrição, saúde e bem-estar da população, oferecendo, assim, um vasto leque de produtos indicados para toda a família, desde o mais pequeno até o mais graúdo.

Este projecto surge com a minha entrada para a Nestlé para fazer um estágio, onde tive a oportunidade de contactar directamente com o tema *Employer Branding*, a propósito da participação da Nestlé no Fórum Empresas em diversas Universidades. Deste modo, e a partir deste contacto próximo, interessei-me pelo tema e decidi fazer o meu Projecto de final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, aproveitando a empresa onde me inseria para ser o objecto de estudo. Neste contexto, decidi optar por realizar uma análise e aferir como é que a imagem da Nestlé enquanto empregadora é visualizada pelos seus potenciais candidatos. Sendo este um trabalho totalmente apoiado pela responsável da área de Recursos Humanos, Dra. Ana Gomes, pois é um estudo bastante interessante para a empresa.

Nos últimos anos têm vindo a surgir uma nova preocupação para as empresas e principalmente para a gestão de recursos humanos, ou seja, a forma como o *branding* organizacional pode influenciar o capital humano a estar comprometido com a organização. Neste sentido, esta aplicação do *branding* aos recursos humanos foi designada de *Employer Branding* ou marca de empregador, em português.

Esta prática ou estratégia surge como forma de avaliar a imagem de uma organização enquanto entidade empregadora, ou se quisermos ser mais específicos, avalia a percepção dos potenciais candidatos relativamente a uma organização enquanto empregadora.

A mudança constante dos mercados e as tendências sócio-demográficas, com enfoque nos factores de que constroem as escolhas de empregador, conduzem à necessidade e pertinência em existir uma estratégia de Marketing e de uma marca de recursos humanos tornando, assim o Employer Branding ou Marca de Empregador essencial para todas as empresas envolvidas na competição pela atracção e retenção de Talentos. Este conceito materializa-se na criação de uma “marca” assumida e partilhada, que abrange todos os atributos da organização, bem como a sua oferta de valor enquanto entidade empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível da gestão do seu capital humano.

A Nestlé tem-se esforçado para conseguir esta vantagem competitiva na atracção do melhor talento, apostando na melhoria da sua imagem ao longo dos últimos anos, bem como a sua maior participação nos “Fóruns de Empresa” em diversas Universidades Portuguesas, de forma a transmitir a sua imagem e um conhecimento mais abrangente dos seus produtos através do contacto próximo com os estudantes universitários, que são vistos como potenciais candidatos, tentando assim atrair novos talentos. Ou seja, muitas vezes é neste primeiro contacto que estes indivíduos, que poderão ser considerados futuros e potenciais colaboradores para a empresa, criam uma imagem acerca da mesma, dos seus valores, cultura e funcionamento que, por sua vez leva à construção de afinidades e simpatia fazendo com que se crie uma vontade pelos próprios em colaborar e trabalhar com a empresa.

Este estudo tem, assim, como principal objectivo aferir como é que os futuros e potenciais candidatos/colaboradores percebem a Nestlé enquanto entidade empregadora.

Neste sentido e de acordo com o questionário adoptado de um projecto feito anteriormente, foi executado um estudo que tem como fio condutor o *Modelo de Employer Branding* dos autores Backhaus e Tikoo (2004) de forma a averiguar como é que os potenciais candidatos percebem a organização em três grandes dimensões: 1) Qual o conhecimento que detêm da empresa, tanto no que concerne ao contacto que tiveram com esta, como através dos produtos que comercializa; 2) Características da empresa, quer ao nível da estrutura, políticas de recursos humanos e responsabilidade social e cidadania corporativa; 3) Avaliação da empresa, comparativamente a outras organizações, e em termos globais.

A concretização deste projecto deveu-se ao facto de eu me encontrar a colaborar com a Nestlé, possibilitando, assim, o meu acompanhamento e participação ao “Forum Empresa” em diversas instituições universitárias, tais como ISCTE-IUL, Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Eng.<sup>a</sup> do Porto e Universidade de Aveiro, durante o ano de 2010, local onde foram recolhidos todos os dados, tendo como critério estudantes que se dirigiam ao stand da Nestlé e mostravam alguma curiosidade sobre a empresa. A população-alvo é composta por 115 indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 32 anos.

De acordo com o objectivo central do projecto, foi elaborada uma revisão de literatura, que compreende a visão de diversos autores com o intuito de chegarmos ao *Modelo de Employer Branding dos autores Backhaus e Tikoo (2004)*, uma vez que este serve de referência para a conclusão deste estudo. Esta revisão literária pretende, igualmente, elucidar sobre todos os factores que influenciam no *Employer Branding* que, por sua vez, irá influenciar a decisão dos potenciais candidatos.

Relativamente à análise dos dados, foi utilizada uma análise psicométrica e descritiva, de forma sumária, descrevendo as características das variáveis fornecidas, com recurso a Tabelas e Gráficos, de forma a verificar a sua fiabilidade e indicadores relevantes para o presente estudo. Adicionalmente, realizou-se uma análise factorial com o intuito de se recuperar o Modelo de Employer Branding.

Como segundo objectivo deste estudo, foi verificar a validação do Questionário, o que se comprovou, isto é, o questionário é passível de ser utilizado para projectos futuros, desde que a população-alvo seja externa à empresa, bem como pode ser adaptado e utilizado por outras organizações portuguesas e pelo mundo científico.

Durante a realização deste projecto, foram encontradas algumas limitações na sua concretização: a primeira incidiu na revisão da literatura, pois devido ao facto deste ser um tema recente a literatura encontra-se muito dispersa; a segunda limitação e a mais importante, é o facto de não ser possível correlacionar todos os dados, no que respeita às três dimensões, uma porque é dicotómica (sim/não) e as restantes duas, quando correlacionadas, não é possível fazer uma leitura dos dados.

Assim, as propostas de melhoria incidem numa adaptação das perguntas relativas ao Conhecimento da Empresa a uma outra metodologia de forma a conseguir fazer uma

melhor análise e com a forma de recolha de dados, bem como com o facto de o estudo ser alargado e ser feita uma comparação entre a parte interna e externa da empresa, podendo este estudo ser utilizado para tal comparação.

De um modo geral, concluímos que a análise à percepção da imagem da Nestlé enquanto entidade empregadora teve resultados positivos e verificou-se a validação do Questionário.

## 1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

A concorrência e a necessidade de negociar de forma mais eficaz além-fronteiras tem forçado a maioria das organizações a tornarem-se mais sensíveis às diferenças culturais e a pensarem globalmente. A difusão do know-how tecnológico, a velocidade e a qualidade do atendimento das necessidades dos clientes em todo o mundo é agora mais rápido do que em qualquer outra época anterior. É preciso que os líderes de hoje assumam a responsabilidade de criar novos modelos de gestão, pois muitos dos pressupostos em que as práticas de gestão se baseiam estão a tornar-se obsoletas.

O advento da globalização, das mudanças demográficas e do avanço tecnológico fazem com que as organizações invistam no capital humano com o objectivo de ter um retorno mais rápido. Desta forma, a área dos Recursos Humanos vem ganhando importância, pois hoje o mercado é o mundo onde aumentou qualitativamente a exigência e a preparação das pessoas para este novo cenário.

O posicionamento das organizações, nos vários ambientes onde possuem visibilidade, exige-lhes estratégias e sistemas qualificados de gestão dos seus recursos internos, de forma a conseguirem uma contribuição significativa para a sustentabilidade e competitividade da empresa. Um destes sistemas é o de Gestão de Recursos Humanos, sistema este que possibilita a captação, formação, desenvolvimento e manutenção das pessoas com um elevado potencial de actuação efectiva para o negócio. Neste contexto, políticas, sistemas e processos de gestão de pessoas, que fortaleçam o capital humano da organização, são considerados estratégicos pois, sem este capital, a empresa não consegue ter uma boa liderança nem competitividade no mercado.

Assim, a competição entre os empregadores para atrair e reter profissionais talentosos toma lugar num mundo onde os avanços tecnológicos e a concorrência global estão a impulsionar uma mudança difundida nos padrões de emprego (Osborn-Jones, 2001, em Berthon *et al.*, 2005), tornando-se, assim, um aspecto importante da gestão dos recursos humanos. Ou seja, existe um nível de concorrência entre os empregadores no que concerne à melhor forma de atrair e reter profissionais talentosos. Neste sentido, as organizações começam por utilizar uma estratégia que emprega os princípios do marketing nos recursos humanos, sendo esta denominada de *Employer branding*.

Esta estratégia depende da capacidade de uma organização de desenvolver um “*employer brand*” forte no mercado de trabalho para atrair potenciais candidatos e para manter os profissionais existentes (Martin *et al.*, 2005). Neste sentido, *Employer Branding* pode ser definido como “uma estratégia, dirigida a longo prazo para gerir o reconhecimento e as percepções dos colaboradores, potenciais colaboradores, e stakeholders relacionados com uma determinada empresa” (Sullivan, 2004, em Backhaus e Tikoo, 2004).

O presente trabalho tem como objectivo averiguar como os potenciais candidatos percebem a Nestlé enquanto entidade empregadora. Para isto, o método de recolha de dados utilizado foi o Questionário, tendo este sido adoptado de um estudo anterior.

Um outro objectivo passa por verificar a validação do Questionário para que este seja possível de ser adaptado e utilizado pelas organizações portuguesas e pelo mundo científico, uma vez que no estudo anterior não havia certeza de estar adequado à realidade das organizações portuguesas quando relacionado com uma população-alvo aumentada.

Assim, a amostra é constituída por 115 indivíduos e os dados foram recolhidos em diversas faculdades (ISCTE-IUL, Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Eng<sup>o</sup> do Porto e Universidade de Aveiro).

## 2. REVISÃO DE LITERATURA:

### 2.1. Employer Branding

Para sobreviver ao Século 21, as organizações devem adaptar uma mentalidade global e devem transformar a sua liderança de forma a serem globalmente competitivas.

Não é surpresa que ao longo dos últimos anos tenha vindo a ser atribuída cada vez mais importância aos recursos internos das organizações. Neste tempo de incertezas as pessoas preocupam-se com as consequências que a recessão económica vai ter nos seus postos de trabalhos. No entanto, esta recessão mundial apresenta uma oportunidade para que empresas fortes consigam consolidar as capacidades dos seus recursos humanos, incluindo a contratação de talentos.

Os recursos humanos encontram-se, assim, perante uma transição do modelo tradicional da gestão dos recursos humanos para um novo “paradigma” que enfatiza uma gestão mais estratégica. Deste modo, é exigido que este novo modelo enquadre uma compreensão do papel do capital humano na estratégia das empresas, onde é crucial a capacidade de “navegar” num mercado de trabalho complexo, global e diversificado de forma a envolver novos talentos que trazem valores e expectativas diferentes dos seus antecessores.

Estas mutações no mercado de trabalho levaram à formulação de estratégias por parte dos empregadores para atrair e reter colaboradores cada vez mais raros e qualificados de um mercado de trabalho rigoroso e conseguir forjar um comprometimento organizacional nos mesmos (Corporate Leadership Council, 1999).

Actualmente, uma das estratégias mais utilizada pelas organizações é tornarem-se um “empregador de selecção”, ou seja, é um método de diferenciação dos empregadores onde são fornecidos sinais claros sobre a organização enquanto empregador. Um elemento chave do modelo de escolha de empregador é a noção de *Employer Branding* (Jorgensen, 2005). Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que o “*Employer branding representa o esforço de uma organização em promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável enquanto empregador*” (p. 501).

Ambler e Barrow (1996) definem *employer branding* como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo trabalho, e identificado com a organização empregadora” (p.193). Neste sentido, a marca do empregador estabelece a identidade da organização como um empregador, onde engloba o sistema de valores da empresa, políticas e comportamentos em direcção aos objectivos de atrair, motivar e reter actuais e potenciais colaboradores da empresa (Conference Board, 2001).

*Employer Branding* ou Marca de Empregador pode ser definido como “a soma dos esforços de uma empresa para comunicar aos actuais e potenciais colaboradores, de que é um local de trabalho desejável” (Lloyd, 2002, em Moroko e Uncles, 2008, p.160).

Ewing et al. (2002) referem que o desafio de uma empresa ao criar a sua marca enquanto empregador é ganhar reconhecimento e familiaridade que, por consequente irá reduzir eventuais riscos psicológicos, onde potenciais colaboradores podem hesitar ao seleccionar uma determinada organização caso nunca tenha ouvido falar da mesma. O *Employer Branding* estabelece, assim, “a identidade da empresa como um empregador. Abrange os valores, sistemas, políticas e comportamentos da empresa com o objectivo de atrair, motivar e reter actuais e potenciais colaboradores” (Conference Board, 2001, p.3).

Ao longo dos anos as pessoas têm vindo a ser consideradas o recurso mais importante de uma empresa, e as marcas o seu bem mais valioso (Ambler e Barrow, 1996). Neste sentido, podemos considerar “que a prática do *Employer Branding* baseia-se na suposição de que o capital humano traz valor para a empresa, e se esta investir em capital humano qualificado o seu desempenho pode melhorar” (Backhaus e Tikoo, 2004, p.503). Barney (1991) afirma que os recursos estratégicos de uma organização devem ser heterogéneos e imóveis entre as empresas, e que estes são estáveis ao longo do tempo. Este autor realça ainda que as organizações criam vantagem competitiva quando conseguem implementar uma combinação única de recursos e práticas de negócio que sejam difíceis (ou mesmo impossíveis) de serem imitadas pelos concorrentes. Neste sentido, podemos afirmar que as práticas de recursos humanos desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento da estratégia da organização.

Sullivan (2004) argumenta que uma marca de empregador bem-sucedida resulta na exposição da organização e aumenta a sua reputação que, por sua vez, cria um consenso entre os colaboradores, editores de revistas, gestores de outras organizações e potenciais candidatos, de que é um empregador de selecção. Igualmente, aumenta o número e a qualidade dos candidatos. Para Backhaus (2004) “(...) os indivíduos podem ser atraídos pelas organizações que percebem como grandes, conhecidas e prestigiadas, pois eles sentem que ao pertencerem a uma organização deste tipo, também ganham credibilidade e prestígio” (p.131).

Autores como Ambler e Barrow (1996) referem que “os utilizadores de uma marca de empregador são os colaboradores que beneficiam da experiência de trabalho em si (funcional), recompensas financeiras e outras vantagens económicas, bem como ganhos sociais e psicológicos do local de trabalho” (p.199).

Hatch e Schultz (2001) afirmam que “a marca corporativa traz ao marketing a capacidade de usar a visão e a cultura da empresa como parte da sua proposta de venda” (p.1042). Acrescentam que “uma marca corporativa pode aumentar a visibilidade, reconhecimento e reputação de uma empresa (...)”.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), um dos activos mais valioso de uma empresa são as marcas. Estes autores sugerem que “apesar das empresas, geralmente, concentrarem os seus esforços de *branding* no desenvolvimento de produtos e marcas corporativas, *branding* pode, igualmente, ser utilizado na área da gestão dos recursos humanos. (...) Cada vez mais as organizações utilizam o *Employer Branding* para atrair novos colaboradores e garantir que os actuais se comprometem com a cultura e estratégia da empresa” (p.501). A introdução dos princípios de *branding* aplicados à gestão dos recursos humanos é denominado de *Employer branding* que, por sua vez, as organizações usam como uma estratégia de sinalização para recrutar talentos e assegurar que os actuais colaboradores estão envolvidos ou comprometidos com a organização. *Employer Branding* é, agora, um conceito estabelecido internacionalmente e é utilizado para definir a estratégia de trabalho de forma a tornar-se um empregador de selecção (Conference Board, 2001).

Assim, podemos verificar que as organizações têm vindo a investir na prática de *Employer Branding*, e têm descoberto que através desta conseguem obter vantagem

competitiva. Igualmente, ajuda os colaboradores a interiorizar os valores da empresa e na retenção dos mesmos.

## **2.2. Brand Equity**

No entanto, uma organização para conseguir recrutar potenciais colaboradores, necessita, enquanto empregador, desenvolver uma marca forte no mercado (Martin et al., 2005). Desta forma, torna-se relevante definir um conceito que tem um contributo complementar para a compreensão do *employer branding*, o “*Brand Equity*”.

*Brand Equity* ou valor da marca tornou-se, nos últimos anos, um resultado de desempenho decisivo do marketing, enquanto as organizações esforçam-se para construir o valor inerente nas marcas que criam, crescem, nutrem e exploram (Ewing et al., 2002). Assim, tem sido definido como “um conjunto de activos de marca e responsabilidades ligadas a uma marca, como o seu nome e símbolo, que adicionam (ou subtraem) o valor fornecido por um produto ou serviço para uma empresa e/ou clientes dessa empresa” (Aaker, 1991;1996; citado em Ewing *et al.*, 2002, p.14). Para Aaker (1991), o valor da marca é um conjunto de activos: lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações. Assim a gestão do valor da marca tem que contemplar estratégias de investimento que criem e mantenham esses activos.

De acordo com Keller (2001), muitas empresas têm como principal objectivo construir uma marca forte, pois a “construção de uma marca forte com um valor significativo pode oferecer determinados benefícios a uma organização, incluindo lealdade do cliente e vantagem competitiva” (p.3). Este autor refere a importância do consumidor no que se refere ao Valor da Marca, uma vez que “o poder da marca está naquilo que os consumidores aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre a marca ao longo do tempo. Ou seja, o poder de uma marca reside nas mentes dos consumidores” (Keller 2001, p. 3).

Uma vez que as marcas ajudam a identificar a origem ou o fabricante de um determinado produto, podemos afirmar que o valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo com significado e único junto dos consumidores. Neste sentido, o mesmo decorre para se construir um valor de marca de empregador forte, pois neste contexto o valor de marca aplica-se no efeito que o conhecimento da marca tem em

potenciais e existentes colaboradores da empresa, sendo estes os “consumidores” a influenciar. York e Kim (2005) argumentam que as decisões dos consumidores e as decisões de emprego podem ser semelhantes, uma vez que o consumidor quando escolhe um produto deve estar ciente do mesmo considerando, assim, como a sua escolha final. Já no que concerne a decisão de emprego, os candidatos estão mais conscientes na escolha do seu empregador, até o conhecimento do produto de uma organização é favorável na escolha final de emprego.

Winters (1991) relaciona o valor da marca com o valor acrescentado, sugerindo que o valor da marca envolve o valor acrescentado a um produto pelos consumidores a partir das associações e percepções de uma marca específica (em Wood, 2000).

Assim, o *employer brand equity* ou valor de marca do empregador é o “resultado desejado das actividades da marca do empregador, ou seja, é o que compele os candidatos a candidatarem-se e deve estimular os colaboradores a permanecerem e a apoiarem a organização” (Backhaus e Tikoo, 2004, p.504). Nesta perspectiva, o importante é a medida em que a marca contribui para reter e atrair novos colaboradores, tendo como a ideia que o *Employer Branding* tem efeitos sobre o perfil da empresa e cria um sinal de marca enquanto empregador para o colaborador.

O valor de marca do empregador “pode, em principio, ser medido da mesma forma que qualquer outra forma de valor de marca, usando construções como o reconhecimento, atitudes, lealdade, confiança e compromisso” (Ambler e Barrow, 1996, p.196).

### **2.3. Marketing Externo Vs Marketing Interno**

O *Employer Branding* teve origem nas práticas de marketing, ou seja, é a aplicação dos princípios do *branding* de produtos no marketing da marca do empregador. Como no *branding* utilizado para os produtos, pressupõe-se que para o *employer branding* é a atracção de potenciais candidatos pela empresa, sendo esta baseada nas suas percepções acerca dos atributos da organização, benefícios percebidos, e a sua própria avaliação da imagem da marca (Ambler & Barrow, 1996).

Berry (1983) define marketing relacional como "atrair, manter e - em organizações de multiserviços - a valorização das relações do cliente" (citado em Ambler e Barrow,

1996, p.186). Por conseguinte, Ambler e Barrow (1996) sugerem que existe “uma sinergia considerável entre os processos de criação de marcas, por um lado, e os recursos humanos, por outro” (p.186). Olins (1996) sugeriu, igualmente, que as técnicas de Recursos Humanos estão cada vez mais associadas às do Marketing tradicional (em Ambler e Barrow, 1996, p.186).

As organizações que têm uma forte relação com o cliente e uma marca igualmente forte tendem a ser caracterizadas por uma relação positiva com os colaboradores e um desempenho a longo prazo (Kotter e Hesketh 1992, e Collins e Porras 1994, em Ambler e Barrow, 1996). Keller (1996) refere que a investigação sobre o valor da marca (“brand equity”) baseada no cliente indica que a criação de uma única e favorável imagem de marca na mente dos consumidores, faz com que as organizações aumentem a probabilidade dos seus produtos ou serviços serem escolhidos em vez de outros produtos ou serviços semelhantes.

Assim, uma marca pode-se definir como “um nome, termo, sinal, símbolo, ou desenho, ou a combinação dos mesmos, tendo como objectivo a identificação dos bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos seus concorrentes” (Schneider 2003, em Backhaus e Tikoo, 2004, p.502).

Neste sentido, podemos falar em dois conceitos bastante relevantes no *Employer Branding*, sendo o Marketing Externo e Marketing Interno. O marketing externo do *Employer Branding* é “projectado, essencialmente, para atrair a população-alvo, bem como para apoiar e reforçar o produto ou marcas corporativas” (Backhaus e Tikoo, 2004, p.502). Ou seja, o marketing externo estabelece a empresa como um empregador de eleição e, assim, permite-lhe atrair colaboradores qualificados. Assim, “a suposição é que o carácter distintivo da marca permite à organização adquirir capital humano distintivo. Para além disso, uma vez os novos colaboradores tenham sido atraídos pela marca, estes desenvolvem um conjunto de suposições acerca do emprego na empresa que levarão consigo para dentro desta, apoiando os valores da empresa e reforçando o seu compromisso com a mesma” (Backhaus e Tikoo, 2004, p.503).

O marketing interno do *employer branding* (também conhecido como “Internal Branding”), tem como finalidade “desenvolver uma força de trabalho que esteja comprometida com o conjunto de valores e objectivos organizacionais estabelecidos

pela empresa, (...) o marketing interno ajuda a criar uma força de trabalho de difícil imitação” (Backhaus e Tikoo, 2004, p.503).

O conceito de marketing interno argumenta que os colaboradores de uma organização são o primeiro mercado de qualquer empresa (George & Grönroos, 1989; George, 1990, em Berthon *et al.*, 2005), a lógica é que os colaboradores são clientes internos e os trabalhos são produtos internos. Os produtos de trabalho devem atrair, desenvolver e motivar os funcionários, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos clientes internos, atendendo os objectivos gerais da organização (Berry e Parasuraman, 1991, em Berthon *et al.*, 2005). Na verdade, Kotler (1994) define marketing interno como "a tarefa de contratar com sucesso, formação e motivação e colaboradores capacitados para servir bem o cliente " (em Berthon *et al.*, 2005, p.152).

Os autores Gray e Balmer (1998) sugerem que os actuais colaboradores representam o círculo interno que uma empresa deve considerar ao comunicar a sua identidade corporativa. Referem ainda que “acredita-se que uma reputação favorável aos olhos dos colaboradores pode ser um excelente factor causal de moral e produtividade elevada”. Neste sentido, podemos afirmar que o *Employer Branding* fornece a ligação entre o marketing e a gestão dos recursos humanos dentro das empresas e actua na perspectiva estratégica, onde as diversas unidades da empresa se alinham de forma a alcançar uma vantagem competitiva em vez de apenas se completar uma tarefa exigida separadamente, sem qualquer perspectiva para os objectivos a longo prazo.

Aliás, a utilização do marketing interno ajuda a criar uma força de trabalho difícil de duplicar, como também contribui para a retenção dos colaboradores (Ambler e Barrow, 1996), “ ao usar a marca para reforçar o conceito de emprego de qualidade contribui para a vontade do colaborador permanecer com a organização” (Backhaus e Tikoo, 2004, p.504).

#### **2.4. Atractividade do Empregador**

Vários estudos têm mostrado que os indivíduos interpretam algumas variáveis referentes ao ambiente como sinais, incluindo características ou políticas organizacionais, comportamento e características do recrutador, bem como as actividades de recrutamento (Ehrhart e Ziegert, 2005). Igualmente, houve estudos que

demonstraram que o comportamento do recrutador ou as actividades de recrutamento relacionam-se com as percepções das características de uma função ou organização (Turban, 2001; Turban et al., 1998, em Ehrhart e Ziegert, 2005).

Uma componente que contribui e que é essencial para a construção do *employer branding*, é a atractividade do empregador (“*employer attractiveness*”). Berthon *et al.* (2005, p.156) definem a atractividade do empregador como “os benefícios que um potencial colaborador espera ao trabalhar numa organização específica”.

A percepção de atractividade organizacional refere-se ao grau em que uma pessoa se posiciona favoravelmente perante uma organização enquanto local para trabalhar (Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991). Trata-se de “uma expressão geral de afecto positivo acerca de uma organização, vendo-a enquanto uma entidade desejável para exercer actividade profissional” (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001, p.221), e fundando-se na desejabilidade geral de uma potencial relação profissional com uma organização (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001).

Assim, a atractividade de um empregador constitui um conceito importante no contexto de conhecimento intensivo, onde atrair colaboradores com habilidades e conhecimentos superiores constitui a principal fonte de vantagem competitiva (Berthon *et al.*, 2005). Por outras palavras, quanto mais atractivo um empregador é percebido por potenciais colaboradores, mais forte é o “*employer brand equity*” dessa organização (Berthon *et al.*, 2005). Tendo em conta as conclusões do seu estudo recente, Berthon *et al.* (2005) sugerem uma forma de identificar e operacionalizar as componentes da atractividade de um empregador (“*employer attractiveness*”) na perspectiva de potenciais colaboradores. Sendo os seguintes factores: “Valor Interesse”, “Valor Social”, “Valor Económico”, “Valor Desenvolvimento” e “Valor Aplicação”.

Deste modo, “Valor Interesse” avalia a extensão na qual um indivíduo é atraído por um empregador que providencia um ambiente de trabalho estimulante, novas práticas de trabalho e que utiliza a criatividade do colaborador para a produção de produtos e serviços inovadores e de qualidade. O “Valor Social” avalia a extensão na qual um indivíduo é atraído por um empregador que fornece um ambiente de trabalho divertido, feliz, proporciona boas relações entre colegas e uma atmosfera de equipa. O “Valor Económico” refere-se à extensão na qual um indivíduo é atraído por um empregador

que oferece um salário acima da média, pacote de remuneração, segurança no trabalho e oportunidades de promoção. A componente “Valor Desenvolvimento” avalia a extensão na qual um indivíduo é atraído por um empregador que proporciona reconhecimento, auto-estima e confiança, juntamente com um acréscimo de experiência na carreira e um emprego futuro. Por último, o “Valor Aplicação” avalia o grau em que o indivíduo é atraído por um empregador que fornece a oportunidade do colaborador aplicar o que aprendeu e ensinar os outros, num ambiente que é orientado para os clientes e humanitário. Sendo que humanitário é explicado por Berthon *et al.* (2005) como “devolver à sociedade”.

A atractividade de uma empresa reflecte-se nos pensamentos afectivos e nas atitudes de cada indivíduo face a uma determinada organização como sendo um potencial local de emprego. É passiva na natureza, pois não implica, necessariamente, que todos os comportamentos existentes serão voltados para a empresa. Esta passividade permite que os indivíduos se sintam atraídos, simultaneamente, por diversas empresas; uma procura mais activa por parte das empresas irá exigir conservação de recursos e um conjunto mais limitado de possibilidades viáveis (Barber, 1998).

De acordo com Lievens e Highhouse (2003) a atracção organizacional é influenciada pelas percepções recorrentes do trabalho e de características organizacionais, tais como remuneração, oportunidades de progresso, a localização, os programas de carreira, ou de organização estrutural. No entanto, os autores argumentam ainda que, embora a atracção inicial do potencial candidato pelas organizações pode ser parcialmente explicado com base nestes atributos, estes são, provavelmente, menos úteis para as organizações em termos de se diferenciarem dos seus concorrentes nas fases iniciais (Lievens e Highhouse 2003).

Baseando-se na teoria sobre a imagem de marca (brand image), estes autores referem que a atractividade de uma organização pode ser explicada, parcialmente, por dois conceitos, sendo os atributos instrumentais e simbólicos. Ou seja, tal como os consumidores atribuem significados instrumentais e simbólicos a um produto, o mesmo acontece com os colaboradores que associam tanto as funções instrumentais como significados simbólicos a uma empresa, potenciando, assim, a sua atracção pela mesma.

Os atributos instrumentais são definidos como a “descrição do trabalho ou organização em termos de atributos objectivos, concretos e factuais que o emprego ou organização possui ou não” (Lievens e Highhouse 2003, pg.80). No que concerne aos atributos simbólicos, Lievens e Highhouse (2003) afirmam que estes “descrevem o trabalho ou organização como atributos subjectivos e intangíveis” (pg.81). Ou seja, estão ligados às necessidades das pessoas manterem a sua auto-identidade, melhorar a sua auto-imagem, ou expressarem-se. Neste sentido, potenciais candidatos podem atribuir traços específicos a uma determinada empresa tendo apenas por base os seus anúncios, os seus produtos/serviços, local de trabalho, os seus colaboradores, os seus clientes, bem como informação social (Slaughter et al. 2001, em Lievens e Highhouse 2003).

Assim, e recorrendo, ao estudo realizado por estes autores, acerca dos atributos instrumental-simbólico, Lievens e Highhouse (2003), descobriram que o significado simbólico que os futuros colaboradores associam às organizações empregadoras recai na atribuição de um papel mais importante à atracção do candidato por uma organização do que os atributos da organização ou do próprio trabalho.

Deste modo, e de acordo com Backhaus e Tikoo (2004), no âmbito do recrutamento, os benefícios simbólicos estão relacionados com a forma como os potenciais candidatos serão atraídos por uma empresa baseando-se na medida em que acreditam que essa mesma empresa possui os atributos desejados para o trabalhador e a importância que atribuem a esses mesmos atributos.

Podemos afirmar que a atractividade de um potencial candidato é vital para o sucesso de qualquer organização, principalmente se estes forem candidatos altamente qualificados. Schneider’s (1987) no seu modelo Attraction-Selection-Attrition (ASA) propõe que “diferentes tipos de organizações atraem, seleccionam e retêm diferentes tipos de pessoas” (pg. 440). Cable e Judge (1996) suportam esta teoria, demonstrando no seu estudo sobre as percepções pessoa-organização, que percepções das pessoas que procuram emprego ou futuros candidatos são influenciadas por características que tenham em comum com a organização, como por exemplo valores. De acordo com estes autores, “as pessoas que procuram emprego preferem organizações onde as suas características pessoais estão alinhadas com os atributos organizacionais” (Cable e Judge 1996, pg. 294).

Cable e Judge (1996) referem igualmente, que “colaboradores que partilham os valores das suas organizações estão mais comprometidos com as suas organizações, mais satisfeitos com o seu trabalho, e são menos propensos a desistir” (Bretz e Judge, 1993; Chatman, 1989, 1991; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989; O’Reilly et al., 1991, em Cable e Judge 1996, pg.297). Outro factor bastante importante e que pode influenciar positivamente ou negativamente a atractividade de uma organização enquanto entidade empregadora, são os próprios colaboradores, principalmente os mais “recentes”. Isto é, a vontade de um colaborador que entrou recentemente para uma organização em “recomendar a mesma como um bom sitio para trabalhar” (Cable e Judge, 1996, pg.297). Estas recomendações tornam-se cruciais na colocação de anúncios principalmente em universidades, pois a reputação das organizações deriva, muitas vezes, da descrição de colaboradores recém-licenciados (Cable e Judge, 1996).

Reputação corporativa pode ser definida como “uma avaliação colectiva da capacidade de uma empresa em fornecer resultados de valor a um grupo representativo de *stakeholders*” (Fombrun, Gardberg e Sever, 2000, p. 243). No entanto, Archer e Bussy (2006) referem que o desempenho social das empresas está vinculado ao conceito de reputação que, por sua vez, influencia a atractividade de uma empresa. Estes autores argumentam que o desempenho social de uma empresa está relacionado com configuração dos princípios de responsabilidade social de uma organização, bem como com os programas e resultados observáveis que se referem às relações sociais da empresa.

A responsabilidade social é um conceito valioso para as empresas, pois através dos produtos e serviços inovadores, de novas competências e do empenho das partes interessadas, podem melhorar o seu desempenho económico, ambiental e social. Neste sentido e de acordo com o Livro Verde (apresentado pela Comissão Europeia em Julho de 2001), a responsabilidade social das empresas é a “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”. Defende ainda que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais”. Backhaus, Stone and

Heiner (2002) no seu estudo descobriram que o desempenho social de uma empresa é um atributo importante para quem procura emprego (em Archer e Bussy, 2004).

Deste modo, verifica-se que a atractividade de um empregador é uma componente que influencia directamente no *Employer Branding*, pois pode tornar a marca de uma organização enquanto empregadora numa marca forte, positiva e de referência, que actua directa e indirectamente nas opiniões de potenciais colaboradores. Neste sentido e para melhorarem a sua atractividade, as organizações tendem a comunicar uma imagem desejável a potenciais candidatos (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001).

## **2.5. Identidade e Imagem**

Hatch e Schultz (2009) referem que as marcas ganham vida através da interacção dos esforços daqueles que gerem a marca (normalmente, uma empresa) e os stakeholders que lidam com a mesma (clientes, canais de distribuição e colaboradores). O mesmo se pode dizer dos *employer brands*, ou seja, as marcas de empregadores tomam forma através de “um pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos prestados e promovidos pelo empregador, e através dos potenciais e actuais colaboradores que identificam estes benefícios no empregador” (Ambler and Barrow, 1996, p.193).

O *employer branding* pode definir-se como o “processo de construção da identidade de um empregador que seja identificável e única (...)” (Backhaus e Tikoo, 2004, pg. 502).

No entanto, o *employer branding* tem impacto na cultura e identidade organizacional que, por sua vez contribuem para o sucesso do mesmo. A marca de empregador tem sido definido como a “imagem da empresa vista através dos olhos dos seus associados e potenciais contratados, intimamente ligado à "experiência profissional" de como é trabalhar numa empresa, incluindo bens tangíveis, tais como salários e intangíveis como a cultura e valores da empresa" (Ruch, 2002, em Martin et al. 2005).

Moroko e Uncles (2005) mencionam que o conceito de *employer brand* reúne um amplo espectro de pensamentos existentes relacionados com a forma com os actuais e potenciais colaboradores interagem com a marca de uma organização e, em especial, com a imagem de marca de uma empresa enquanto empregador.

De forma a percebermos melhor toda esta dinâmica do *employer branding* e da atractividade de uma organização, devemos estudar um outro conceito bastante relevante, sendo o da identidade organizacional. Ou seja, “é crucial estudarmos a identidade e atractividade organizacional em conjunto, uma vez que as organizações, desejam, particularmente, atrair talentos, ao desenvolverem uma imagem atractiva enquanto empregadoras, bem como, garantir que esta imagem é consistente com a identidade organizacional percebida pelos colaboradores” (Lievens *et al.*, 2007, pg. 46).

Hatch e Schultz (2002) argumentam que a identidade organizacional refere-se amplamente aquilo que os membros percebem, sentem e pensam sobre as suas organizações. Como tal, identidade organizacional pode ser descrita como uma compreensão colectiva, comum e partilhada, dos valores distintivos e características da organização.

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) afirmam que “os membros variam em quanto eles se identificam com a sua organização. Quando estes se identificam fortemente com a sua organização, os atributos que eles usam para definir a organização também os define a eles. As organizações afectam os seus membros através deste processo de identificação” (pg.239). Igualmente, “quando o próprio conceito de uma pessoa contém os mesmos atributos que os percebidos da identidade organizacional, define-se como identificação organizacional” (pg.239).

Neste sentido, Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definem a identidade organizacional como “o grau em que um membro define-se a si próprio pelos mesmos atributos que este acredita que definem a sua organização” (pg. 239). Esta definição prende-se com a teoria de identificação social, no sentido em que esta “propõe que as pessoas derivam o seu auto-conceito da sua participação em determinados grupos sociais” (Tajfel 1982, em Backhaus e Tikoo, 2004, pg. 506). A principal premissa de influência desta teoria na identidade organizacional é que “os membros de uma organização desenvolvem um senso de quem são, quais os seus objectivos e atitudes e o que devem fazer da sua filiação organizacional” (Lievens, Hoye e Anseel, 2007, pg. 46).

Backhaus e Tikoo (2004) sugerem que a imagem de marca do empregador pode ser definida em termos análogos. Os benefícios funcionais do *employer brand* descrevem elementos do emprego que são desejáveis em termos objectivos, como o salário,

benefícios, subsídios de licenças. Os benefícios simbólicos relacionam-se com o prestígio, e a aprovação social que os candidatos imaginam que vão desfrutar ao trabalhar para aquela organização.

Contudo, as identidades emanam de diferentes fontes, sendo ambas dentro e fora da organização (Balmer e Greyser, 2002). Balmer e Greyser (2002) afirmam que existem algumas identidades que são formadas através das comunicações de uma empresa. Outras crescem a partir de valores e cultura de uma corporação, reflectindo o património de uma empresa ou a sua liderança actual. Alguns são influenciados por uma posição dominante de uma unidade de negócio ou dos costumes nacionais e preceitos do país de origem de uma corporação.

Pesquisas anteriores sugeriram que as “imagens organizacionais são desenvolvidas através de fontes de informação secundárias, como por exemplo, contactos sociais, anúncios, comunicação social e por meio de esforços de recrutamento mais segmentados” (Barber 1998, Rynes, 1991; referidos em Collins e Stevens, 1999, pg. 5). Deste modo, entre os mecanismos para influenciar tais imagens mas sob o controlo organizacional, Collins e Stevens referem três grandes categorias: tentativas gerais para aumentar a visibilidade do produto ou da empresa, redes sociais (como exemplo temos o facebook que muitas empresas já utilizam para a divulgação da sua imagem) e as práticas de recrutamento tradicionais (como exemplo brochuras, canetas, tapetes de rato, etc.).

Deste modo, torna-se relevante falarmos sobre a identidade organizacional percebida (ou seja, a percepção da imagem pelos membros) e a imagem externa interpretada (isto é, a avaliação que os membros fazem da percepção dos outros acerca da imagem da organização) de uma organização, e como se relaciona com a identificação de uma pessoa com essa mesma organização (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994; e Lievens, Hoye e Anseel, 2007). Assim, Dutton et al. (1994) referem que a identidade organizacional percebida é aquilo que os colaboradores vêem como diferenciador na sua organização enquanto local para trabalhar. Por sua vez, este autores afirmam que a imagem externa interpretada relaciona-se com as inferências que os outros têm sobre a organização, sendo fundamental para os membros, pois estas representam a melhor avaliação das características que os outros lhes atribuem, devido à sua pertença organizacional (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994; e Lievens, Hoye e Anseel, 2007).

Os autores Hatch e Schultz (2002) argumentam esta teoria e afirmam que as “imagens formadas e detidas pelos outros não são definidas a partir daquilo que os membros acreditam que os outros percebem, mas sim pelas próprias percepções dos outros (as suas imagens)” (pg.1001). Ainda, “(..) as imagens dos outros fazem parte, e até certo ponto são independentes, os membros da organização é que constroem as suas imagens espelhadas neles” (pg.1001). Assim, Hatch e Schultz (2002) definem imagem organizacional “segundo práticas na estratégia, comunicação e marketing, como o conjunto de pontos de vista sobre a organização tidos por aqueles que actuam como os “outros” da organização” (pg. 1001).

Gatewood *et al.* (1993) estudaram o conceito de imagem da empresa, e constataram que a percepção da imagem de uma organização é um prognosticador significativo de decisões para a procura de emprego com uma determinada empresa.

Ewing *et al.* (2002) refere que a “marca de emprego é, portanto, a preocupação em construir uma imagem na mente do potencial mercado de trabalho que a empresa é, acima de todas as outras, um óptimo lugar para trabalhar” (pg. 12).

Diversos estudos referem que a imagem organizacional contribui significativamente para a atracção inicial. Os primeiros estudos na área (Tom 1971, em Backhaus, 2004) indicam que os candidatos sentem-se atraídos por empregadores cujas imagens são similares a sua própria imagem, sugerindo que o “ajuste” indivíduo-organização e a avaliação da imagem são importantes no processo de candidatura. Assim, a imagem de marca do empregador para uma organização é o resultado directo da identidade da marca do empregador, sendo a oferta de emprego que uma empresa cria.

## **2.6. Cultura Organizacional**

Hatch e Schultz (2002) indicam que a “identidade organizacional precisa ser teorizada tanto em relação à cultura como em relação à imagem, a fim de entendermos como as definições internas e externas da identidade organizacional interagem” (pg.999). Estes autores definem cultura organizacional como o “conhecimento organizacional tácito (por exemplo, suposições, crenças e valores) que contextualizam esforços para fazer sentido, incluindo auto-definição interna” (Hatch e Schultz, 2002, pg.999). Acrescentam ainda, que a cultura organizacional incide sobre “os valores internos, crenças e

suposições básicas que incorporam o património da empresa e comunica os seus significados aos seus membros; a cultura manifesta-se na forma como os colaboradores sentem sobre a empresa onde trabalham” (Hatch e Schultz, 2001, pg. 1047,1048).

A cultura organizacional representa as premissas básicas e valores aprendidos pelos membros de uma organização que, por sua vez, são passados para os novos colaboradores, e são comprovados pela forma como os colaboradores de uma empresa se comportam no seu local de trabalho (Schein, 1985; O’Reily, 1989; Backhaus e Tikoo, 2004).

Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que “a cultura está em constante evolução e actua como guia para os colaboradores moldarem o seu comportamento de forma a coincidir com a dos restantes trabalhadores” (pg. 509).

Nelson e McCan (2009) referem que a cultura organizacional é um factor importante para a retenção dos colaboradores.

De acordo com Cable, Aiman-Smith e Edwards (2000), “as crenças que o candidato tem sobre a cultura das organizações são fundamentais, porque provocam mecanismos de reacção/adaptação antecipatórios, e afectam a validade das decisões decorrentes da auto-selecção e subsequentemente as taxas de rotação” (pg. 1082, 1083). Os resultados do estudo realizado por estes autores mostram que “as empresas podem gerir as crenças detidas pelos candidatos a emprego sobre a cultura da empresa durante a fase antecipatória de socialização”, ou seja, “... a informação sobre a empresa afecta as crenças organizacionais do candidato”. Acrescentam ainda, que “a focalização nas crenças dos candidatos é importante, pois a atracção dos candidatos pela organização nem sempre leva a resultados positivos se as crenças são erradas e, porque as organizações têm tendência a comunicar informações positivas em vez de informações precisas” (pg. 1083).

É cada vez mais frequente, as empresas utilizarem a marca de empregador para atrair novos candidatos e garantir que os seus colaboradores estão ajustados à estratégia e cultura da empresa (Backhaus e Tikoo, 2004).

Os autores Hatch e Schultz (2002) referem que a “identidade organizacional não é apenas a expressão colectiva da cultura organizativa. É também uma fonte de

identificação de material simbólico que pode ser usada para impressionar os outros com a finalidade de despertar a sua simpatia ao estimular o seu reconhecimento, atraindo a sua atenção e interesse, e encorajando o envolvimento e apoio” (p.1007).

## **2.7. Contrato Psicológico**

Uma vez que o *Employer Branding* envolve a promoção da imagem de marca do empregador, tendo como objectivo atrair e reter actuais e potenciais colaboradores, podemos afirmar que o contrato psicológico “joga” um papel bastante relevante na relação colaborador - empregador. Rousseau (1990) define o contrato psicológico como o “conjunto de crenças acerca das obrigações mútuas existentes entre os colaboradores e empregadores” (p.389), sendo que estas crenças baseiam-se na percepção de que foi feita uma troca de promessas (por exemplo, oportunidades de emprego ou de carreira), ao qual as partes estão vinculadas (Rousseau, 2000). Ou seja, os colaboradores formam uma opinião sobre estas obrigações recíprocas durante o processo de recrutamento, com base em declarações específicas por parte da empresa juntamente com informações imprecisas e informais (por exemplo, de empresas de recrutamento externas, meios de comunicação, etc.).

No entanto, “estas crenças tornam-se contratuais quando o indivíduo acredita que ele ou ela deve ao empregador determinadas contribuições (por exemplo, trabalhar muito, lealdade, sacrifício) em troca de incentivos específicos (por exemplo, ordenados elevados, segurança no trabalho) ” (Rousseau, 1990, p.390). Mais concretamente, Rousseau (1990) refere que “quando os colaboradores individualmente acreditam que estão obrigados a ter um comportamento ou a desempenhar de uma determinada forma, e acreditam, igualmente, que o seu empregador tem certas obrigações para com eles, estes indivíduos têm um contrato psicológico” (p.390).

Quando o contrato psicológico é cumprido, é mais provável que o colaborador esteja envolvido e seja leal. Contudo, se o contrato é quebrado resulta numa sensação de discrepância entre o que é prometido e o que é cumprido. Esta discrepância percebida conduz a expectativas não realizadas, à perda de confiança (Robinson, 1996, cit. por Coyle-Shapiro, 2002) e insatisfação no trabalho (Turnley & Feldman, 2000, cit. por

Coyle-Shapiro, 2002), que afectam negativamente a contribuição dada pelos colaboradores.

Edwards e Karau (2007) argumentam que os colaboradores que são dependentes do seu empregador acreditam que o comportamento adequado nas relações de trabalho é o apoio e assistência para com o colaborador em termos de proporcionar segurança de trabalho a longo prazo em troca de lealdade e dedicação.

A existência de uma marca de empregador concreta e precisa, ajuda a informar os termos destas obrigações mútuas alinhadas com o que a empresa pode realmente oferecer, bem como, ajuda a combater a informação enganosa ou errada vinculada por fontes externas à empresa. Assim, as empresas utilizam o *employer branding* com o intuito de mostrar os benefícios que continuam a oferecer, incluindo oportunidades de formação, carreira, crescimento e desenvolvimento pessoal (Backhaus e Tikoo, 2004).

Lievens e Highhouse (2003) afirmam que se uma organização quer distinguir-se de todas as outras empresas, deve centrar-se no seu significado simbólico enquanto empregador no mercado de trabalho, principalmente, no que concerne à inovação, prestígio e sinceridade, podendo, assim, trazer benefícios acrescidos no recrutamento.

Uma empresa é prestigiada se inspira pensamentos de fama e notoriedade da marca nas mentes daqueles que a ouvem. Este prestígio reflecte um consenso social sobre o grau em que as características da empresa são consideradas positivas ou negativas (Highhouse *et al.*, 2003).

O recrutamento consiste numa sucessão de fases nas quais as organizações se esforçam para atrair candidatos com perfil e competências desejadas (Barber, 1998). Ou seja, são todas “as práticas e actividades levadas a cabo por uma organização tendo como principal objectivo identificar e atrair potenciais colaboradores” (Barber, 1998, p.5). Neste sentido, verifica-se que o processo de recrutamento deve iniciar com a decisão de qual a população alvo de potenciais candidatos, antes de projectar acções de recrutamento para os atrair (Lievens, Van Hoye e Zacher, 2010).

Nos seguimento deste trabalho, foi possível verificar que diversas pesquisas sobre o valor da marca baseado no cliente (Aaker, 1991; Keller, 1993) indicam que a criação de uma única e favorável imagem de marca nas mentes dos consumidores conduz a resultados favoráveis, no sentido em que as organizações podem aumentar a

probabilidade dos seus produtos ou serviços serem seleccionados em vez de outros parecidos (Collins e Stevens, 2002) e que pertencem à concorrência. Assim, um processo similar pode afectar as decisões de potenciais candidatos durante o recrutamento, de modo a que organizações com identidades de marca forte serão preferíveis em vez das que têm identidades de marca fracas ou negativas (Cable e Turban, 2001, citado em Collins e Stevens, 2002). Ou seja, “o conceito de valor de marca pode ser generalizado no contexto do recrutamento onde os potenciais candidatos confrontam questões semelhantes às enfrentadas pelos consumidores” (Cable e Turban, 2001, citado em Collins e Stevens, 2002, p.5).

Numa organização, o primeiro passo para o desenvolvimento do capital humano é atrair candidatos apropriados. “A publicidade do recrutamento é uma forma pela qual as organizações tentam atrair as pessoas certas para a “pool” de candidatos” (Backhaus, 2004, p.115). Assim, atrair candidatos a uma organização é uma fase crítica no recrutamento. Contudo, para algumas empresas, “os candidatos certos são aqueles que se encaixam na função devido a uma combinação de competências específicas, habilidades e valores desejados pela organização. Para outras empresas, os candidatos certos são os melhores e mais brilhantes do mercado de trabalho” (Backhaus, 2004, p.115-116).

Ewing *et al.* (2002) sugerem que a publicidade do recrutamento está a utilizar cada vez mais as técnicas dos melhores “brand-builders”, ou seja, os anúncios são “grandes, a negrito, e muitas vezes inteligentes e criativos” (p.5). A publicação de anúncios de recrutamento, “já não é tão simples como a promoção de vagas disponíveis aos candidatos. Hoje, os anúncios de recrutamento vendem a imagem da empresa, promovem os seus benefícios e, frequentemente, assemelham-se mais a anúncios de produtos do que a anúncios de trabalho” (Martinez 2000, em Ewing *et al.* 2002; p.5).

Backhaus (2004) afirma que “o conteúdo dos anúncios de recrutamento é bastante importante na criação da primeira ligação com potenciais colaboradores” (p.116). Acrescenta ainda que “informação veiculada nos materiais escritos de recrutamento é importante para atrair potenciais candidato”, sendo que o objectivo destes anúncios é “...gerar a resposta do leitor pretendido – um reforço ou mudança nas suas atitudes ou crenças” (p.117).

A prática de *branding* sugere que as mensagens de recrutamento são diferenciadas pelas organizações como forma de atrair candidatos que se enquadrem na imagem da organização (Backhaus, 2004). Deste modo, e sendo o *employer branding* uma prática recente, o recrutamento continua a ser uma ferramenta chave para atrair os colaboradores com habilidades raras e valiosas (Barber 1998).

De acordo com Berthon, Ewing e Hah (2005) “a publicidade pode tornar-se uma ferramenta fundamental nos esforços que as empresas fazem para identificar, adquirir e reter colaboradores qualificados” (p.153).

Neste sentido, e “sabendo que a imagem é um condutor potencialmente forte da atracção, irá permitir que as descrições da empresa incluam informação que familiariza o leitor com a empresa e a sua reputação, produtos e serviços” (Backhaus, 2004, p.119) e que, por sua vez, irá influenciar a candidatura potenciais candidatos que vejam os anúncios de emprego de uma determinada organização e lhes desperte interesse devido a reconhecerem-na pela sua imagem e identidade de marca.

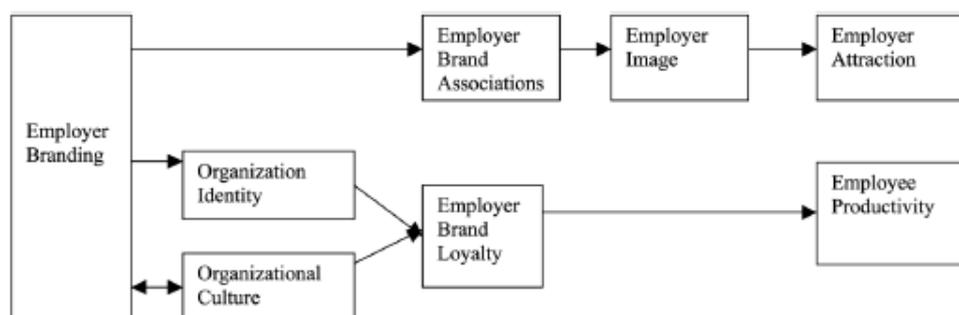
Assim, e de forma a criar candidatos, é fundamental que as acções de recrutamento de uma organização atraia a atenção de potenciais candidatos a emprego (Barber, 1998; Breaugh e Starke, 2000). Resumindo, “para ser efectiva, a mensagem de recrutamento precisa de criar o interesse inicial da parte de potenciais candidatos a emprego. Este interesse é mais provável que aconteça caso a vaga (por exemplo, a função em si, a organização, a localização) é vista como positiva” (Breaugh e Starke, 2000, p.410).

### **3. MODELO EMPLOYER BRANDING – BACKHAUS e TIKOO**

Seguindo a sequência do presente trabalho, torna-se pertinente referir o modelo de *employer branding* criado pelos autores Backhaus e Tikoo (2004), uma vez que este será o modelo de referência para a conclusão deste projecto.

Backhaus e Tikoo (2004) no seu estudo, apresentam um quadro conceptual com o objectivo de ajudar a compreender toda a dinâmica do *employer branding*, principalmente a relação entre o marketing e os recursos humanos.

Figura 1 - Employer Branding (Backhaus e Tikoo, 2004:505)



Neste sentido, os autores afirmam que o *employer branding* concebe dois principais activos: associações de marca e lealdade à marca.

### 3.1. Associações de Marca

A forma como os consumidores percebem as marcas é um factor determinante para um relacionamento a longo prazo entre empresa e consumidor. Assim, “a construção de associações de marca fortes é, hoje, uma prioridade para muitas empresas” (Morris, 1996, em Low e Lamb, 2000, p.350).

Keller (1993) refere-se a percepções de marca do consumidor como sendo o conhecimento da marca, ou seja, que consiste no reconhecimento da marca (reconhecimento e recordação) e imagem de marca. Keller (1993) define imagem de marca como “as percepções sobre uma marca reflectidas pelas associações de marca detidas na memória do consumidor” (p.3). Acrescenta ainda que “as associações de marca são os outros nós de informação ligados ao nó da marca na memória e contém o significado da marca para os consumidores” (p.3).

Rossiter and Percy (1987) descrevem que o reconhecimento da marca é fundamental para que o processo de comunicação ocorra, uma vez que precede todas as outras etapas do processo (em McDonald e Sharp, 2003). Neste sentido, McDonald e Sharp (2003) indicam que “o reconhecimento da marca está posicionada como um primeiro passo vital na construção do “pacote” das associações que estão ligados à marca na memória” (p.1). Referem ainda que este reconhecimento deve ser um objectivo relevante nas comunicações de marketing de uma empresa, pois tem diversas funções. “É amplamente conhecido que sem a ocorrência do reconhecimento de marca, a imagem de marca não

pode ser formada” (Macdonald e Sharp, 2003, p.2). Ou seja, os candidatos qualificados devem estar cientes de uma empresa e devem considerá-la como um bom sítio para trabalhar (York e Kim, 2005).

York e Kim (2005) afirmam que os candidatos a emprego podem usar as suas percepções do valor de marca de uma organização para deduzir informações, que normalmente não possuem, para avaliar a atractividade do trabalho numa determinada organização.

Deste modo, verificamos que as associações de marca do empregador permitem formular a imagem de empregador que, por sua vez afecta a atractividade da organização para potenciais colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004). Ou seja, associações de marca são os pensamentos e ideias que uma marca evoca nas mentes dos consumidores (Aaker, 1991, em Backhaus e Tikoo, 2004) que, por sua vez são os determinantes da imagem da marca.

### **3.2. Lealdade à Marca**

Como pudemos verificar ao longo deste trabalho, o *employer branding* tem impacto tanto na cultura como na identidade organizacional que, por consequente contribuem para a lealdade à marca do empregador. Logo, a lealdade à marca do empregador contribui para o aumento da produtividade (Backhaus e Tikoo, 2004).

Actualmente o compromisso dos colaboradores para com uma organização é visto como um factor crítico para o sucesso corporativo (Reichheld, 1996; Pfeffer, 1998, em Bridges e Harrison, 2003). Bridges e Harrison (2003) afirmam que o “compromisso organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que afecta a sua decisão de permanecer com a organização” (p.500). Referem ainda, que “quando o compromisso é uma questão de escolha afectiva, ao invés de percepção de continuidade ou necessidade normativa, é mais provável resultar em efeitos positivos sobre o desempenho” (p.500).

No entanto, existe um termo que está ligado com o compromisso afectivo, que se denomina de lealdade, que “representa uma resposta emocional e identificação com a organização” (Wallace, 1997, em Bridges e Harrison, 2003, p. 501). Assim, podemos

afirmar que um elevado grau de lealdade entre os consumidores vai reflectir-se em vantagens competitivas para uma organização.

Chaudhuri e Holbrook (2001) argumentam que consumidores leais a uma marca estão dispostos a pagar mais por esta, pois percebem um valor único que nenhuma outra pode dar. “Lealdade à marca é a ligação que o consumidor tem com a marca.” (Aaker, 1991, citado por Backhaus e Tikoo, 2004, p.508).

Keller (2001) menciona que “talvez a maior afirmação de lealdade à marca ocorre quando os consumidores estão dispostos a investir tempo, energia, dinheiro, ou outros recursos na marca para além dos gastos durante a compra ou consumo da marca”.

Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que “um cliente fiel a uma marca é menos provável de mudar para outra marca, especialmente quando essa marca faz uma alteração, ou é enfraquecida por acções competitivas de outras marcas” (p.508). Neste sentido, *employer brand loyalty* ou lealdade à marca de empregador é “(..) o compromisso que os colaboradores fazem com o seu empregador. (...) a lealdade à marca de empregador pode ser conceituada como sendo moldada por um elemento de comportamento que se relaciona com a cultura organizacional e com um elemento de atitude que se refere à identidade organizacional” (p.508).

Quando falamos de compromisso organizacional relativamente a *employer branding*, este significa que “o colaborador sente-se ligado à organização como é apresentado na sua marca de empregador. Enquanto os clientes leais a uma marca continuam a comprar um produto, mesmo sob circunstâncias menos ideais, os colaboradores leais à marca permanecem com a empresa, mesmo quando as condições podem justificar considerarem outros empregadores” (Backhaus e Tikoo, 2004, p. 509).

Assim e de acordo com quadro conceptual acima apresentado, verifica-se que os potenciais colaboradores desenvolvem uma imagem de marca do empregador a partir das associações de marca que, por sua vez são o resultado do *employer branding* de uma empresa. Igualmente, como os futuros colaboradores desenvolvem associações de marca do empregador com base em fontes de informação que não são controladas pelo empregador, um *employer branding* eficaz toma uma abordagem proactiva através da identificação de associações de marca desejadas e, em seguida, esforça-se para desenvolver essas mesmas associações.

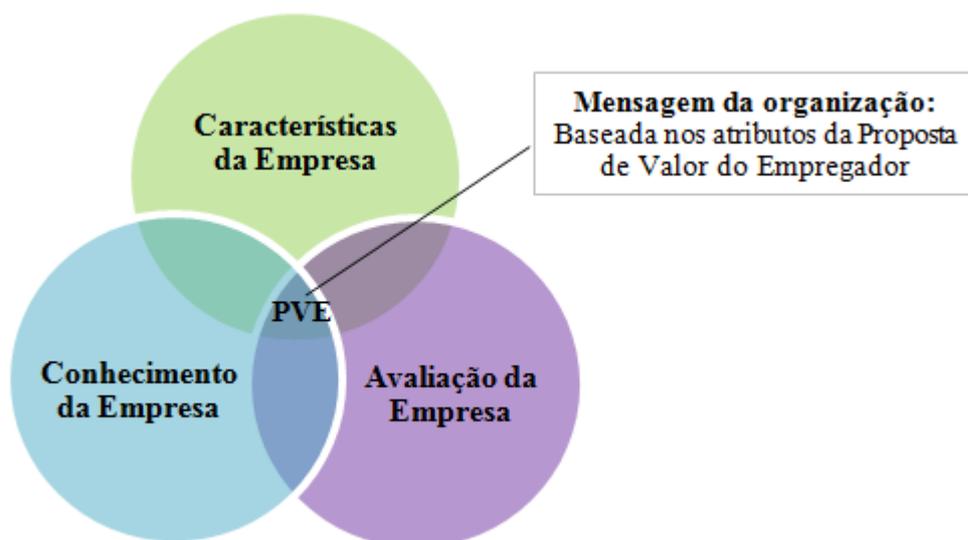
## 4. MODELO CONCEPTUAL

Na sequência do modelo construído por Backhaus e Tikoo, apresentado no capítulo anterior, e tendo como base as três dimensões por estes identificadas como fulcrais para a marca de empregador - associações de marca do empregador, identidade e cultura organizacional – torna-se necessário um quadro conceptual específico e que se adapte à análise dos dados recolhidos.

### 4.1. Modelo Conceptual Adoptado

Desta forma e tendo o presente projecto adoptado o Questionário elaborado num estudo feito anteriormente, decidiu-se adoptar o mesmo modelo conceptual (Vilhena, Inês, 2009; Employer Branding – Percepção da marca Nestlé como entidade empregadora), de forma a averiguar como é que a marca Nestlé é percebida enquanto entidade empregadora, mais especificamente, quais os factores proeminentes que levam à escolha desta organização como empregadora pelos seus potenciais colaboradores.

**Figura 2 - Modelo Employer Branding (Adaptado Backhaus e Tikoo, 2004)**



Na dimensão “Características da Empresa” são analisados três vectores como a estrutura da organização, as políticas de Recursos Humanos e a Responsabilidade Social.

O “Conhecimento da Empresa” consiste em avaliar a percepção dos potenciais colaboradores no que respeita à imagem da empresa patente nos produtos/serviços que

oferece aos consumidores, bem como a partir de que meios é que tiveram contacto com a organização ou a conhecem.

Por último, a “Avaliação da Empresa” tem como finalidade averiguar em que medida é que a reputação e a qualidade do serviço prestado constituem uma base de avaliação da percepção do público-alvo relativamente à Nestlé.

Ao longo deste trabalho temos verificado que a marca transporta um significado bastante importante bem como uma promessa de satisfação/benefícios para os seus consumidores, na medida em que irá influenciar a escolha destes por um determinado produto, seja esta escolha motivada pelo marketing do produto/serviço, por necessidade, por motivos emocionais ou por status. Da mesma forma, se verifica esta influência na escolha do empregador por um potencial colaborador, ou seja, este quando decide e selecciona uma determinada organização para ser a sua empregadora é porque esta lhe promete algo. Ou seja, no caso da marca de empregador, esta traduz para os indivíduos “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo emprego e que se identificam com a entidade empregadora, ou seja, traduz a Proposta de Valor daquele Empregador” (Bancalero, 2008).

Assim, estas três dimensões – características da empresa, conhecimento da empresa e avaliação da empresa – na sua intersecção resultam numa proposta de valor do empregador (PVE), permitindo encontrar o valor estratégico que caracteriza a organização, tanto a nível interno como externo.

Resumindo, a análise do presente modelo irá permitir uma melhor percepção dos dados recolhido, uma vez que cada uma destas dimensões agrupa diversas variáveis recolhidas através do questionário. Igualmente, irá ajudar a realçar resultados mensuráveis para o presente estudo, bem como para conhecimento da organização, neste caso a Nestlé, no que respeita à sua imagem enquanto empregadora perante os seus potenciais candidatos, e de onde poderá retirar oportunidades de melhoria e reforçar estratégias.

## **4.2. Construção do Modelo Conceptual adoptado**

Sabendo que o *Employer Branding* é essencialmente uma “oferta de emprego” atractiva, são diversos os factores que influenciam a escolha de um candidato no momento da sua decisão de qual será a melhor organização para trabalhar. Ou seja, existe uma panóplia de factores diferenciados que influenciam a escolha tais como a reputação da empresa, os produtos/serviços comercializados, a cultura da empresa, as remunerações e benefícios, o ambiente de trabalho, hipóteses de desenvolvimento de carreira, etc.

A literatura referente aos Recursos Humanos descreve *Employer Branding* como um processo de três etapas. Primeiro, a empresa desenvolve a “proposta de valor” que, por sua vez, deve estar incorporada na marca, ou seja, ao utilizar a informação sobre a cultura da organização, estilo de liderança, qualidades dos seus colaboradores, imagem do emprego actual e as impressões do produto/serviço os gestores desenvolvem um conceito do valor específico que oferece aos colaboradores (Sullivan, 2002, em Backhaus e Tikoo, 2004, p. 502). Assim, e destinando-se a ser uma representação verdadeira do que a empresa oferece aos seus colaboradores, a proposta de valor fornece uma mensagem que, por sua vez, é transmitida pela marca (Backhaus e Tikoo, 2004, p.502).

Neste sentido e iniciando pela dimensão referente ao “*Conhecimento da Empresa*”, esta tem como objectivo conhecer o nível de conhecimento detido pelos potenciais colaboradores da empresa, concretamente no que concerne à organização, aos produtos que ela comercializa, às marcas que ela representa bem como a forma como o potencial candidato teve contacto com a mesma (por exemplo: através de publicidade, acções de promoção em estabelecimentos comerciais, pela internet, consumo, etc.).

No que concerne às “*Características da Empresa*”, tem como principal finalidade analisar um conjunto de elementos como a estrutura organizacional, políticas de Recursos Humanos e Responsabilidade Social e Cidadania da organização, neste caso da Nestlé.

De acordo com a perspectiva de Mintzberg (1995), para podermos compreender como as organizações se estruturam, primeiramente temos de entender como é que estas funcionam. Precisamos de conhecer o que a compõe, quais as funções que cada um desempenha e a forma como essas funções se inter-relacionam.

Sendo a Gestão de Recursos Humanos um conjunto de políticas, procedimentos, sistemas e actividades que são utilizadas numa organização para dirigir a atenção e o comportamento das pessoas e a partir dos quais são transmitidos valores culturais e comportamentos específicos. Uma organização que tenha políticas de recursos humanos deficientes dificilmente consegue vender uma imagem de bom empregador, neste sentido, é preciso ter políticas de recursos humanos consistentes que assegurem um procedimento responsável com os colaboradores no que respeita a benefícios, remunerações, oferta de condições de desenvolvimento profissional, etc., de forma a atrair e motivar actuais e potenciais colaboradores.

As empresas têm vindo a perceber que precisam de melhorar as suas imagens de forma a adaptarem-se a este novo conceito do Employer Branding, e um elemento que tem ganho relevância é a responsabilidade social, no sentido de tomarem uma abordagem mais dinâmica para serem considerados socialmente responsáveis. Uma organização que é socialmente responsável consegue garantir o respeito dos seus consumidores e dos seus colaboradores, pois ficarão mais satisfeitos e orgulhosos com o seu trabalho e organização.

De acordo com Rego, Leal, Cunha e Faria (2007) “a percepção da cidadania corporativa, com base em 4 grandes grupos: a responsabilidade ética e legal, a responsabilidade para com os trabalhadores, as responsabilidades de cariz filantrópico e ainda as responsabilidades económicas”. Maignan & Ferrell (2001) referem que é vantajoso para uma empresa utilizar práticas de cidadania corporativa nas estratégias de marketing interno a fim de motivar e incentivar os seus colaboradores a comprometerem-se com a empresa.

Kotler e Lee (2007) descrevem responsabilidade social corporativa como o compromisso em melhorar o bem-estar da comunidade através de práticas empresariais e recursos corporativos.

Relativamente à terceira dimensão “*Avaliação da Empresa*” centra-se na reputação da empresa. Fomburn, Gardberg e Barnett (2002) referem que a “reputação corporativa é uma representação cognitiva das acções e resultados de uma empresa que cristaliza a

habilidade da organização em gerar resultados de valor para os seus *stakeholders*” (p. 87). Igualmente, Fombrun and Shanley (1990) indicam que “investigar a influência da reputação exige um modelo completamente articulado do desempenho organizacional que também reconheça o efeito do produto, do mercado, produto e variáveis estratégicas” (p.255).

Fombrun (Van Riel & Fombrun, 2002) desenvolveu o Quociente de Reputação Corporativa tendo como objectivo medir a reputação de uma empresa para os seus *stakeholders*. Neste sentido, Fombrun (2000) refere que a reputação de uma empresa é construída tendo por base seis dimensões: a) atracção emocional (quanto é que a empresa é apreciada, admirada e respeitada); b) produtos e serviços (percepção da qualidade, inovação, valor e fiabilidade dos seus produtos/serviços); c) desempenho financeiro (percepção do lucro, perspectivas e riscos); d) visão e liderança (quanto é que a empresa demonstra uma visão clara e uma liderança forte); e) ambiente de trabalho (percepção da forma como a empresa é gerida, como é para trabalhar, e a qualidade dos seus colaboradores) e f) responsabilidade social (percepção da empresa enquanto boa cidadã na sua relação com a comunidade, colaboradores e meio ambiente).

**Figura 3 - Quociente de Reputação de Fombrun**



Resumindo “as empresas com reputações favoráveis são mais atraentes para os investidores, clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores; esta atractividade

*favorece preços, custos e gera vantagens na selecção (de talentos), e que muitas vezes perdura por muito tempo” (Fischer, E., Reuber, R. 2007, p.54).*

**Figura 4 - Modelo Subjacente ao instrumento a construir**



## 5. METODOLOGIA

Como já foi referido, para a conclusão deste trabalho utilizou-se um Questionário já construído noutra estudo anterior, assim, e tendo em conta que ambos os estudos se guiam pelo Modelo de Employer Branding de Backhaus e Tikoo (2004), decidiu-se adotar o mesmo modelo conceptual utilizado nesse estudo (Vilhena, Inês, 2009, p.28). Neste sentido, as questões foram desmontadas e agrupadas em dimensões, tendo por base o modelo apresentado no capítulo anterior, de forma a aferir as percepções dos inquiridos (potenciais colaboradores da Nestlé) no que respeita às diferentes dimensões.

### 5.1. Instrumento de Recolha de Dados

No seguimento do explanado no capítulo anterior, procedemos à construção de cada uma das três dimensões tendo por base o grupo de perguntas presentes no questionário, de forma a podermos validar e analisar os dados recolhidos.

No que concerne à dimensão “Conhecimento da Empresa”, e tendo em conta que esta tem como finalidade analisar a percepção da população-alvo acerca da imagem da empresa, foram colocadas questões acerca de como é que teve contacto com a empresa e que tipo de produtos associa à Nestlé (Tabela 1).

**Tabela 1- Conhecimento da empresa**

<b>I - Conhecimento da empresa</b>	
<b>O modo como teve contacto com a Nestlé</b>	<b>Produto que associa à Nestlé</b>
Conhece os produtos	Bebidas
É consumidor de produtos	Refeições pré-preparadas
Conhece alguém que trabalha na empresa	Nutrição infantil
Teve acesso a notícias (jornais ou revistas)	Lácteos
Viu publicidade	Cereais
Visitou a empresa	Gelados
Estudou a empresa durante o curso	Cereais de pequeno-almoço
Através do Fórum Empresas	Comida para animais
Via internet	Chocolates
	Cafés
	Águas
	Bases culinárias

Relativamente à dimensão “Características da Empresa” foram considerados três factores: Estrutura/Cultura, Políticas de Recursos Humanos e Responsabilidade Social e Cidadania (Tabela 2).

**Tabela 2 - Características da Empresa**

<b>II - Características da Empresa</b>		
<b>1) Estrutura/Cultura</b>	<b>2) Políticas de Recursos Humanos</b>	<b>3) Responsabilidade Social e Cidadania Corporativa</b>
<b>A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização</b>	<b>A Nestlé oferece...</b>	<b>A Nestlé preocupa-se com...</b>
Preocupada com os resultados	Tarefas diferenciadas	Cumprimentos das normas legais dos produtos
Com uma hierarquia bem definida	Autonomia no Trabalho	
Com um trabalho bem organizado	Reconhecimento pelo trabalho	Cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros
Com uma estrutura bem delineada	Oportunidade de valorização pessoal	
Preocupada com a satisfação dos clientes	Salários acima da média	Cumprimento das normas legais do trabalho
Inovadora	Benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)	
Que permite autonomia de decisão	Prémios de desempenho	Equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional
Orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade	Cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho	
Ética e Responsável	Apoio aos filhos dos colaboradores	As necessidades dos clientes/consumidores
	Oportunidade para o desenvolvimento individual	
	Estabilidade e segurança futura	A protecção ambiental
	Oportunidade de trabalhar no estrangeiro	Causas sociais
	Igualdade de oportunidades	Integração de minorias
	Flexibilidade de horários	
	Oportunidade de progressão na carreira	Apoio a actividades locais, como o desporto e a cultura
	Oportunidade de ganhar experiência e desenvolver novas competências	
	Transparência na comunicação organizacional	Desenvolvimento da comunidade
	Ambiente de trabalho agradável e	
	Boa relação com as chefias	Programas de poupança de energia, reciclagem, etc.
	Novas formas de trabalhar	
	Oportunidade de trabalhar em equipa	Qualidade de vida no trabalho
	Iniciativas de socialização entre os colaboradores	

Por último e no que respeita à terceira dimensão “Avaliação da Empresa” foram considerados elementos que permitem fazer uma análise comparativa e global (Tabela 3).

**Tabela 3 - Avaliação da Empresa**

<b>III – Avaliação da Empresa</b>		
<b>Como classifica a Nestlé, comparativamente a outras empresas, em termos de...</b>	Organização	Igualdade de oportunidades
	Liderança	Comportamento ético
	Visão	Abertura e transparência
	Gestão	Imagem
	Resultados financeiros	Qualidade de informação
	Perspectiva de crescimento	Cumprimento dos deveres e compromissos
	Qualidade de produtos e serviços	Qualidade do serviço
	Fiabilidade e apoio ao cliente	Reputação
	Relação qualidade/preço	Atendimento personalizado
	Inovação	Serviço prestado
	Capacidade de adaptação às alterações conjunturais	Satisfação das necessidades dos consumidores
	Justiça remuneratória	Facilidade de contacto com os responsáveis
	Promoção do bem-estar dos colaboradores	(pessoalmente, e-mail, telefone)
<b>Em termos globais</b>	Considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar	É fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé
	Recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego	Considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média
	Considero a Nestlé uma organização confiável	Considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio

## 5.2. Procedimento

Tendo este estudo como principal objectivo averiguar como é que a Nestlé, percepcionada pelos seus potenciais colaboradores, ou seja, qual é a imagem que estes detêm da empresa enquanto entidade empregadora.

Neste sentido, procedeu-se à aplicação de questionários nos diversos Fóruns de Emprego (em Universidades Portuguesas) em que a empresa participou durante o ano de 2010, uma vez que a reputação das organizações deriva, muitas vezes, da descrição de colaboradores recém-licenciados. Igualmente, um dos principais focos da estratégia de *Employer Branding* da Nestlé é precisamente recrutar jovens que sejam futuros

talentos, com ideias “frescas” para que possam contribuir para o desenvolvimento da empresa. Ou seja, é através da sua participação nestes Fóruns que divulgam a imagem da Nestlé como empresa de referência, processos de recrutamento, as diversas áreas de negócio, bem como a própria cultura da organização de forma a tentar atrair os melhores talentos.

Após recolhidos os questionários, utilizou-se ferramentas informáticas como o Excel para as perguntas dicotómicas (sim/não) e o SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para as restantes perguntas de modo a realizar a análise estatística.

### **5.3. Medição e Escalas**

Foram utilizadas medidas demográficas como o sexo, idade, licenciatura e faculdade para descrever toda a amostra.

Para a análise das questões que constituem as dimensões acima enunciadas foram utilizadas escalas dicotómica (sim/não) e do tipo LiKert. Sendo que a primeira foi utilizada para as perguntas que avaliam a dimensão “conhecimento da empresa”, isto é, que avaliam a imagem da Nestlé. Por outro lado, a escala utilizada para as restantes dimensões – características e avaliação da empresa - foi uma escala de concordância de 5 pontos, onde o mínimo corresponde a discorda totalmente (1) e o máximo a concordo totalmente (5), bem como uma coluna adicional que equivale a sem informação. Para além deste conjunto de perguntas, foi aplicada uma questão aberta onde os inquiridos poderiam colocar três razões pelas quais gostariam de trabalhar na Nestlé.

Assim e de modo a proceder à recolha de dados, decidimos, de acordo e por sugestão da Nestlé, os questionários foram distribuídos em papel aos potenciais candidatos que se dirigiram ao stand da Nestlé, explicando-se muito sucintamente o tema do estudo e o tempo médio que levaria a responder (cerca de 15 minutos). Uma vez estes tenham dado o seu acordo em cooperar no estudo, o questionário foi entregue em mão aos indivíduos onde foi preenchido no próprio momento.

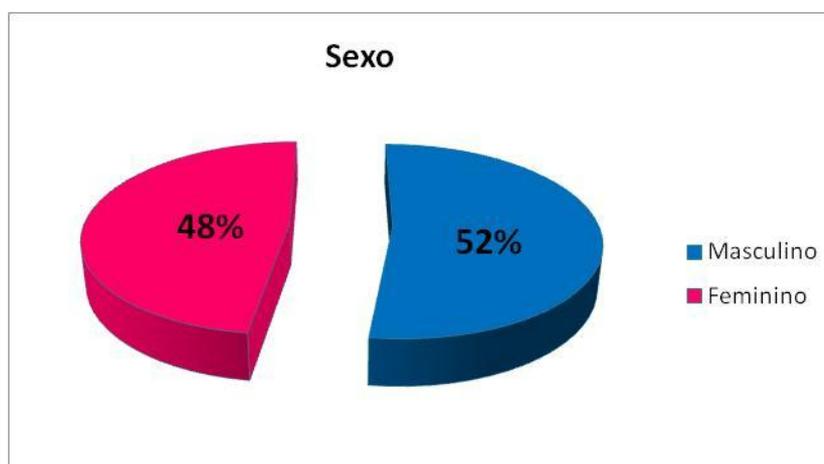
## 6. RESULTADOS

### 6.1. Amostra

Para podermos fazer uma análise fiável e concludente acerca dos aspectos a que nos propomos investigar, torna-se necessário efectuar previamente, uma análise às principais características dos indivíduos que compõem a amostra seleccionada para o efeito. A amostra é composta por 115 indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 32 anos. Importa-nos agora aferir acerca das características destes indivíduos, tendo para isso sido seleccionados alguns indicadores que nos ajudarão a efectuar esta análise. A partir dos indicadores seleccionados realizou-se a análise sócio-demográfica dos indivíduos em questão.

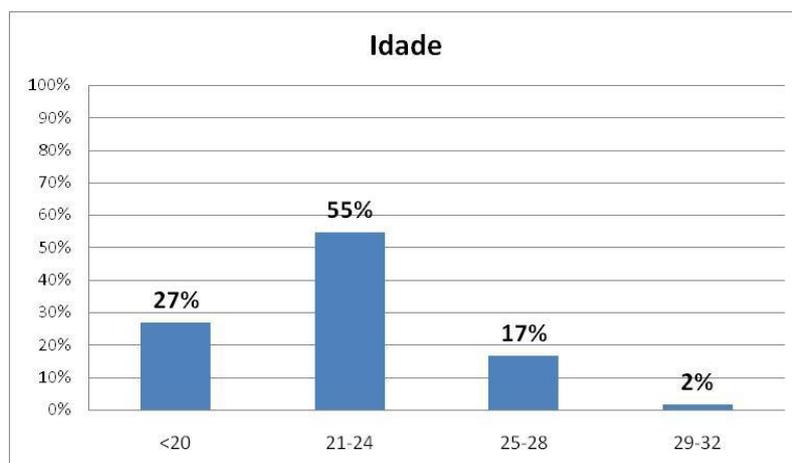
Assim, verifica-se que existe uma distribuição relativamente homogénea no que diz respeito ao sexo dos indivíduos, sendo o sexo masculino representado por cerca de 52% dos inquiridos e o sexo feminino pelos restantes 48% (Figura 5).

Figura 5- Distribuição da amostra de acordo com o sexo



Atendendo às idades dos inquiridos (Figura 6) verificamos que 55% destes apresentam idades compreendidas entre os 21 e os 24 anos, sendo a média das idades 22 anos. Ainda, 27% da população-alvo tem idade igual ou inferior aos 20 anos; 17% da amostra encontra-se com idades entre os 25 e os 28 anos; e apenas 2% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 29 e os 32 anos.

Figura 6 - Distribuição da amostra de acordo com a idade



Como já foi referido anteriormente e uma vez os dados foram recolhidos nos “Fóruns de Empresa” organizado pelas Universidades e onde a Nestlé participou durante o ano de 2010, averigua-se que 94 inquiridos frequentam/frequentaram a licenciatura e 21 mestrado. Deste modo e relativamente aos cursos superiores, ou seja, licenciaturas, verificamos que a maioria dos indivíduos frequentam/frequentaram os seguintes cursos (Tabela 4): Gestão (28), Engenharia Química (14), Economia (12) e Eng.<sup>a</sup> do Ambiente (10).

Tabela 4 - Formação Académica: Licenciatura

Licenciaturas	N
Eng. <sup>a</sup> do Ambiente	10
Eng. <sup>a</sup> e Gestão Industrial	5
Eng. <sup>a</sup> Electrónica e Telecomunicações	4
Eng. <sup>a</sup> Química	14
Tecnologias e Programação de Sistemas de Informação	1
Gestão e Engenharia Industrial	6
Gestão	28
Economia	12
Finanças	2
Marketing	4
Marketing e Publicidade	2
Informática e Gestão de Empresas	2
Gestão de Recursos Humanos	2
Psicologia Social e Organizacional	1
Tecnologias de Informação e Comunicação	1
<b>Total</b>	<b>94</b>

No que concerne aos inquiridos que frequentam/frequentaram mestrado (Tabela 5) aferimos que 8 dos inquiridos frequentam o Mestrado Integrado em Eng.<sup>a</sup> Electrotécnica e de Computadores (8), bem como o Mestrado Integrado em Engenharia Civil (3).

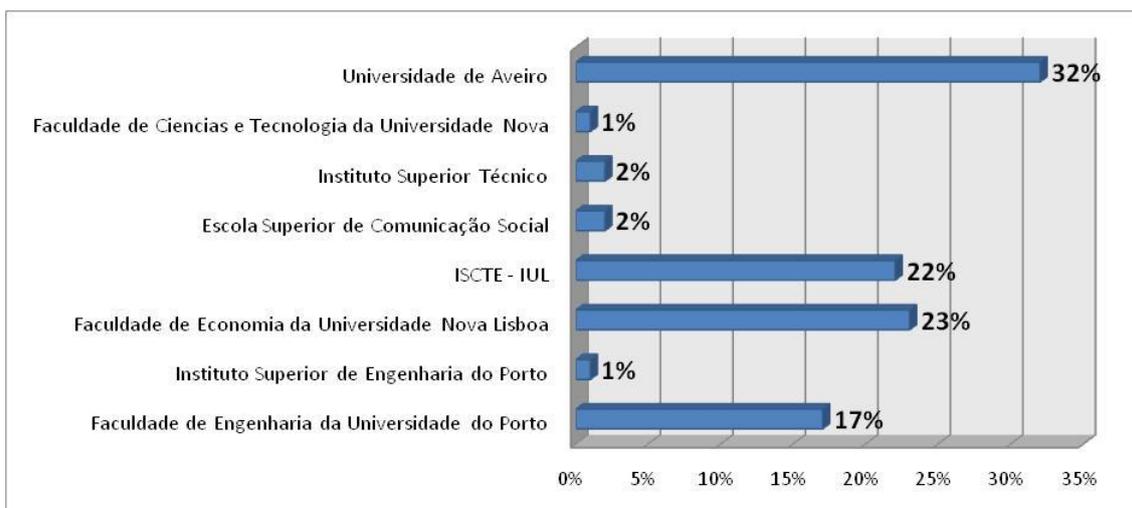
**Tabela 5 - Formação Académica: Mestrado**

<b>Mestrados</b>	<b>N</b>
Master in Business Administration	2
Master in Science and Finance	1
Mestrado em Finanças	1
Mestrado em Gestão	1
Mestrado Química Analítica e Controlo de Qualidade	2
Mestrado Int. Eng. <sup>a</sup> de Computadores e Telemática	1
Mestrado Int. Eng. <sup>a</sup> Civil	3
Mestrado Int. Eng. <sup>a</sup> Química	2
Mestrado Int. Eng. <sup>a</sup> Electrotecnica e de Computadores	8
<b>Total</b>	<b>21</b>

No que diz respeito às habilitações literárias realizou-se que 34% dos inquiridos já concluiu a sua formação académica. Quanto aos restantes 66% dos indivíduos que constituem a amostra verificou-se que 51% indivíduos frequentam a Licenciatura e 13% encontra-se a fazer Mestrado.

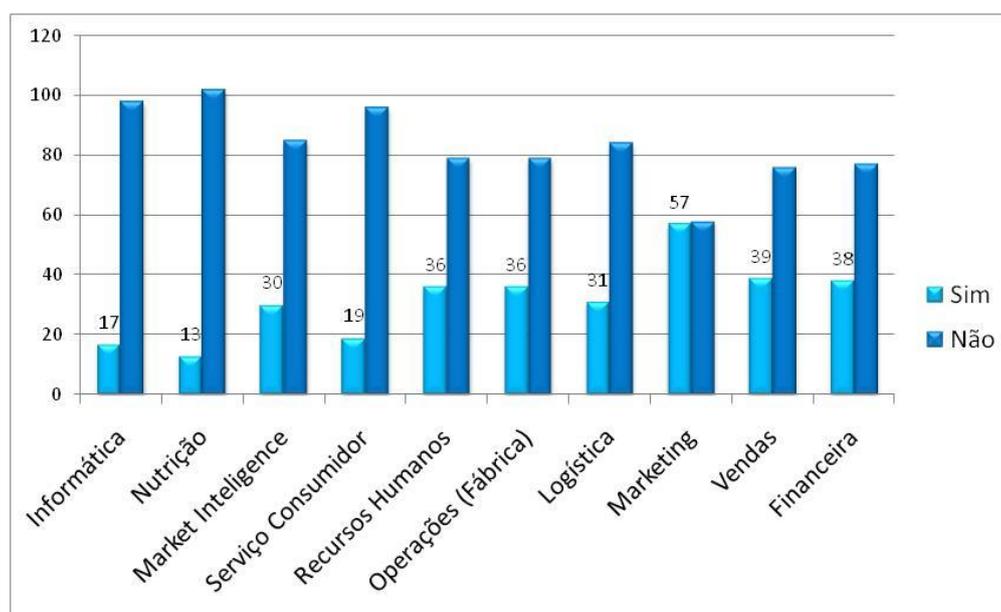
Neste sentido e tendo em conta a figura 7, averigua-se que a amostra divide-se essencialmente por quatro Universidades, sendo as seguintes: 32% dos inquiridos estuda ou estudou na Universidade de Aveiro; 23 % na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa; 22% no ISCTE-IUL e 17% na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

**Figura 7- Distribuição da amostra de acordo com a Universidade**



Relativamente às áreas que cosntituem a organização do trabalho da Nestlé, constata-se que existe uma distribuição bastante heterogénea quanto às que despertam maior interesse aos indivíduos destacou-se maioritariamente o Marketing. No entanto, áreas como Vendas, Financeira, Recursos Humanos e Operações (fábrica), também se apresentam como escolha preferencial. Contrariamente, as áreas menos interessantes para os inquiridos são: Nutrição, Informática e Serviço ao Consumidor (Figura 8).

**Figura 8 - Distribuição da amostra de acordo com Áreas de Interesse**



## 6.2. Análise dos Dados

Neste subcapítulo irá tratar-se os dados recolhidos, contudo de uma forma sumária. Para isso, analisou-se a fiabilidade da escala, descrevendo a consistência interna das escalas de cada dimensão, uma análise descritiva dos dados, bem como, uma análise factorial de forma a comprovarmos o modelo conceptual adoptado neste projecto.

### 6.2.1. Fiabilidade da Escala

De forma a aferirmos a consistência interna de cada uma das dimensões utilizámos o Coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

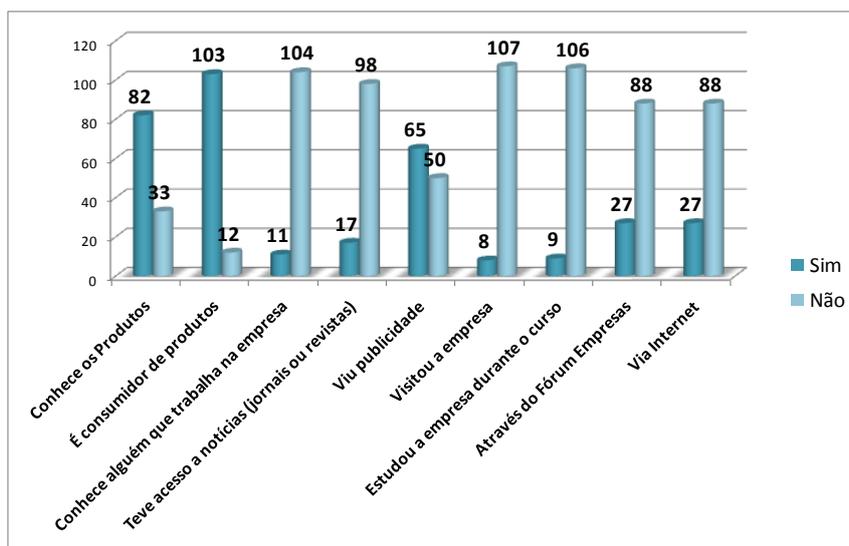
Deste modo e de acordo com a Tabela I (Anexo 1), verificamos que em termos globais o *Alpha de Cronbach* é bastante elevado (0,966) não tendo sido identificado qualquer item desviante.

Adicionalmente, foi realizado o mesmo teste (*Alpha de Cronbach*) para cada uma das dimensões em separado, excepto à dimensão “Conhecimento da Empresa”, uma vez que é uma variável dicotómica. Sendo assim, a primeira dimensão “Características da Empresa” expõe um valor de 0,945 (Tabela III, Anexo 1), e a dimensão “Avaliação da Empresa” apresenta um valor de 0,941 (Tabela XI, Anexo 1). No entanto e indo mais além, cada uma destas dimensões foi dividida pelos diversos grupos de perguntas que as constituem. Ou seja, verificou-se que mesmo que se analise cada factor que compõe o conjunto de cada dimensão, obtemos um valor de consistência interna que varia entre os 0,785 e 0,894 no que concerne à Estrutura, Políticas de Recursos Humanos e Responsabilidade Social e Cidadania respectivamente às “Características da Empresa” (Tabelas V, VII e IX, Anexo 1). Por outro lado, e relativamente à “Avaliação da Empresa” os valores do *Alpha de Cronbach* também são elevados quando a decomposmos (Tabelas XII e XV, Anexo 1) e se analisa a Nestlé comparativamente com outra organização (0,937) e quando se a avalia no seu global (0,886).

### 6.2.2. Análise Descritiva

Ao analisarmos a dimensão “Conhecimento da Empresa” averiguamos que quando questionados acerca do modo como tiveram contacto com a Nestlé (Figura 9), a maioria dos inquiridos respondeu que é consumidor dos produtos (103 respostas positivas), conhece os produtos (82 indivíduos) e através de publicidade (65 respostas dos inquiridos). Inversamente, verifica-se que a maioria dos inquiridos não teve contacto com a empresa através de notícias em jornais ou revistas nem a estudou durante o curso, apesar de existirem alguns protocolos que entre a Nestlé e Universidades e da disponibilidade que esta mostra em ajudar estudantes nos seus trabalhos sobre a empresa.

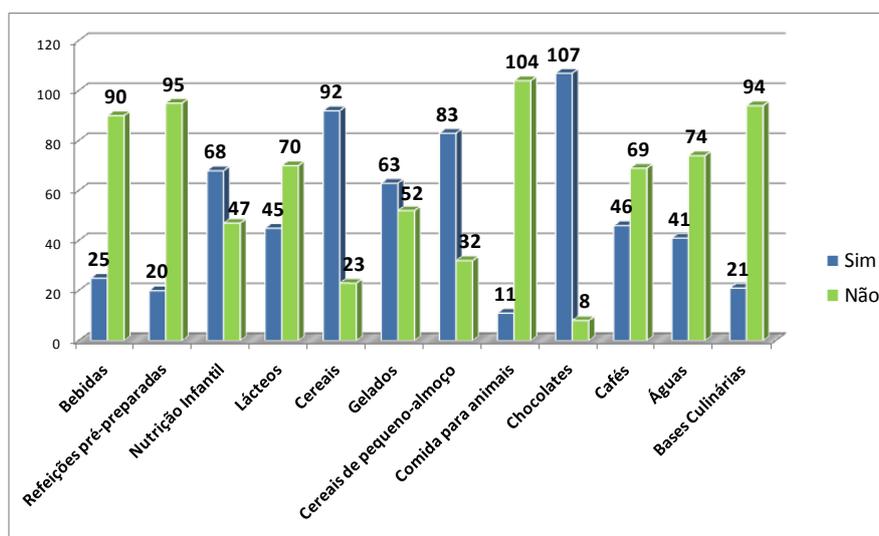
Figura 9 - Contacto com a Nestlé



Relativamente aos produtos que os inquiridos associam à Nestlé e com base na Figura 10, constata-se que os produtos mais conhecidos são os chocolates (107 respostas positivas), os cereais (92 dos inquiridos), cereais de pequeno-almoço (83 indivíduos), bem como nutrição infantil e gelados (68 e 63 respectivamente). Pelo contrário, os produtos que são menos associados pelos inquiridos à Nestlé são na sua maioria a alimentação para animais com 104 respostas negativas, as refeições pré-preparadas (95 inquiridos), bases culinárias e bebidas (com valores de 94 e 90). Deste modo, a explicação para que estes itens sejam os menos associados à empresa pode dever-se a uma falta de marketing destes produtos ou mesmo pelo facto da diferenciação dos produtos que esta comercializa e os inquiridos não associarem à mesma empresa a

venda de chocolates e de alimentação para animais. Estes resultados também poderão ser explicados pelo facto dos inquiridos serem jovens, uma vez que a maioria se encontra na faixa etária dos 21-24 anos.

**Figura 10 - Produtos que associa à Nestlé**



Como foi referido no capítulo anterior, as questões formuladas na caracterização da organização subdividiram-se em 3 grupos: Estrutura, Políticas de Recursos Humanos e Responsabilidade Social e Cidadania.

No que refere às questões relacionadas com as características da organização (Anexo2), particularmente no que respeita às questões relativas à estrutura verifica-se que os inquiridos consideram que a Nestlé é “uma organização preocupada com a satisfação dos clientes” tendo uma representatividade elevada de 4,51 (desvio-padrão 0,617), no que concerne aos que classificam a Nestlé como uma organização ética e responsável apresentam uma média de 4,18 (desvio-padrão = 0,789). Igualmente, e com uma representatividade média de 4,17 e 4,16, os inquiridos concordam que a Nestlé “caracteriza-se por ser uma organização orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade” e “inovadora” (com respectivos desvios-padrão igual a 0,763 e 0,814). Deste elemento do conjunto das características da empresa apresenta-se com médias elevadas não havendo divergências notáveis, no entanto as questões que os inquiridos menos relacionaram com a organização foram: “caracteriza-se por ser uma organização

que permite autonomia de decisão” (média igual a 3,50; desvio-padrão igual a 0,607); bem como, “caracteriza-se por ser uma organização com uma hierarquia bem definida” apresentando uma média de 3,57 (desvio-padrão = 0,742).

Se nos focarmos nas questões referentes às Políticas de Recursos Humanos, constatamos que na opinião dos inquiridos a Nestlé é uma empresa que “oferece oportunidade de trabalhar em equipa” com uma média igual 4,12 (desvio-padrão de 0,734), “oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências” (média = 4,10; desvio-padrão = 0,775), “oferece transparência na comunicação organizacional” apresentando uma média de 4,06 (desvio-padrão=0,665) e “oferece um ambiente de trabalho agradável e motivado” (média igual a 4,04; desvio-padrão de 0,680). Por outro lado, e do leque que constitui as características da empresa, quando nos referimos às políticas de recursos humanos, as menos valorizadas e que assumem as médias mais baixas deste conjunto são as seguintes: “oferece salários acima da média” com uma representatividade média de 3,23 (desvio-padrão=0,972), “oferece benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde) ” com uma média igual a 3,28 (desvio-padrão de 0,849), bem como “oferece apoio aos filhos dos colaboradores” e “oferece prémios de desempenho” (com respectivas médias de 3,48 e 3,49; desvios-padrão de 0,769 e 0,781). Neste caso, notamos alguma concordância entre as variáveis com uma média mais baixa, pois estas relacionam-se com a mesma política, a de remunerações e benefícios.

Assim, e em relação ao último elemento que nos ajuda a avaliar as características da empresa, ou seja, responsabilidade social e cidadania, aferimos que os potenciais candidatos percebem a Nestlé como “preocupada com o cumprimento das normas legais dos produtos” (média 4,31; desvio-padrão = 0,719), com “as necessidades das necessidades dos clientes/consumidores” (média 4,28; desvio-padrão = 0,703) e também é considerada como se preocupa com “o cumprimento das normas legais do trabalho” (média 4,22; desvio-padrão = 0,697). Inversamente, mas como em todos os outros grupos de questões que pertencem à dimensão “características da empresa”, os inquiridos não percebem tão bem a organização no âmbito do “desenvolvimento da comunidade” (média 3,74, desvio-padrão = 0,808) e “com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc.” (média 3,75, desvio-padrão = 0,691).

Os indivíduos quando questionados acerca da organização comparativamente a outras empresas, responderam e avaliaram-na positivamente, principalmente no que diz respeito à “qualidade de produtos e serviços” (média de 4,55; desvio-padrão de 0,590), “em termos de reputação” com uma média de representatividade de 4,55 (desvio-padrão=0,638), no que refere à “imagem” (média=4,43; desvio-padrão=0,648) e relativamente à “satisfação das necessidades dos consumidores” (média de 4,32; desvio-padrão de 0,667). Apesar de se enumerar as mais representativas, constata-se que a população-alvo valoriza bastante a Nestlé quando a compara com outras organizações (tendo em conta que não se nomeou nenhuma outra empresa), onde as médias mais baixas variam entre 3,42 e 3,63, sendo que a primeira corresponde à parte da remuneração, “comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória” (desvio-padrão de 0,758) e “comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades” (desvio-padrão de 0,627).

Por último e no que concerne à avaliação da empresa (Anexo 2) no seu todo verificamos que os inquiridos têm uma boa imagem da Nestlé, pois as médias que correspondem a este conjunto de perguntas encontra-se bastante elevada variando entre 4,55 e 3,87. Assim, e em termos globais consideram a Nestlé “uma empresa de elevado prestígio” tendo uma média elevada de 4,55 (desvio-padrão igual a 0,599) e consideram “a Nestlé uma organização confiável” (média de 4,41; desvio-padrão 0,623), contudo verifica-se que “em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média” (média 3,87; desvio-padrão 0,815).

De forma a averiguar mais de perto e saber as opiniões pessoais dos inquiridos, foi-lhes colocada uma questão aberta onde poderiam colocar as três principais razões que os levariam a querer trabalhar na Nestlé (Anexo 3). Deste modo, foi feita uma análise às diversas razões enumeradas, tornando possível verificar que estas prendem-se essencialmente com o prestígio, aprendizagem, oportunidades de progressão na carreira e por ser desafiante que, por sua vez, ligam-se com dois factores importantes do Employer Branding – imagem e reputação.

**Respostas mais Frequentes:**

- “Empresa com perspectivas de conhecimento, marca de prestígio e líder no ramo” (8,7% dos inquiridos)
- “Empresa de elevado prestígio” (6,1% dos inquiridos)
- “Internacionalização, reconhecimento e oportunidade de aprender e desenvolver” (5,2% dos inquiridos)
- “Prestígio, desafio e progressão na carreira” (5,2% dos inquiridos)
- “Desafio, oportunidade de progressão na carreira e prestígio da empresa” (4,3% dos inquiridos)

### **6.2.3. Análise Factorial**

Como objectivo final deste estudo, foi realizada uma análise factorial, com o intuito de verificar se vai de acordo com o modelo utilizado (Modelo Employer Branding de Backhaus e Tikoo, 2004), bem como a aplicabilidade do questionário no mundo científico e organizacional.

Sabendo que esta metodologia permite-nos “agrupar” variáveis correlacionadas, foram realizadas duas análises factoriais, uma para a dimensão “Características da Empresa” (Anexo 4) e outra para a dimensão “Avaliação da Empresa” (Anexo 6), uma vez que não era possível de correlacionar todas as variáveis.

Neste sentido e com base na (Anexo 4) para a dimensão “Características da Empresa” foram extraídas nove componentes, pois apresentam valores superiores à unidade. No entanto, primeiro é preciso verificar se existe correlação entre os indicadores seleccionados, assim para análise realizámos o teste de Estatística de Kaiser-Meyer-Olkin e o teste de Esfericidade de Bartlett. Com base nos resultados fornecidos,

podemos aferir que o nível de intercorrelações entre as variáveis é muito boa (KMO=0,873). Tendo em conta o teste de Bartlett concluímos que a sua significância é de 0,000, isto é, podemos prosseguir com a análise.

As componentes extraídas compreendem cerca de 97%, sendo esta uma solução bastante satisfatória, segundo o critério da percentagem de variância (Tabela III, Anexo 4).

Para efectuar a interpretação das componentes extraídas, é necessário ler os resultados obtidos na matriz de componentes. Através desta, podemos aferir qual a variável que corresponde a cada componente, essa selecção é baseada nos pesos atribuídos a cada componente, ou seja, quanto mais perto da unidade mais expressiva é a variável nessa componente, devido ao tamanho da amostra (115 indivíduos) optou-se por seleccionar as variáveis cujo peso factorial é igual ou superior a 0,5.

Assim, no que concerne à designação das nove componentes optou-se por denominar a primeira componente por “Carreira e Desenvolvimento”, uma vez que agrupa as variáveis que se relacionam na sua análise com a progressão na carreira e o desenvolvimento pessoal, tais como: “oferece prémios de desempenho”; “oportunidade de progressão na carreira”; “tarefas diferenciadas”; “ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências”; “novas formas de trabalhar”; “reconhecimento pelo trabalho”; “oportunidade de valorização pessoal”, etc.

Já a segunda componente foi denominada de “Princípios e Cumprimento Legal”, uma vez que o seu conjunto contém variáveis como: “cumprimento das normas legais dos produtos”; “cumprimento das normas legais do trabalho”; “cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros”; “preocupa-se com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc.”.

No que respeita à terceira componente, esta relaciona-se com a “Responsabilidade Social”, este agrupamento é explicada pelas variáveis “caracteriza-se por ser uma organização ética e responsável”; “preocupa-se com as causas sociais”; “preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho”; “preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade”, etc.

Uma vez que a quarta componente engloba variáveis como “salários acima da média”, “flexibilidade de horários”, “caracteriza-se por ser uma organização com uma estrutura bem delineada” e que “oferece autonomia no trabalho”, foi designada como “Estrutura, Autonomia e Benefícios”.

Quanto à quinta componente, esta foi intitulada “Oportunidades e Igualdade”, pois abrange variáveis relacionadas com “igualdade de oportunidades”, “oportunidade de trabalhar em equipa”, “ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional”.

Relativamente à sexta componente, esta foi designada “Valorização e Organização do Trabalho”, sendo constituída pelos respectivos factores: “oportunidade de valorização pessoal”; “reconhecimento pelo trabalho”; “uma organização com um trabalho bem organizado”; “ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências”, etc.

A sétima componente, sendo constituída por variáveis como “boa relação com as chefias” e “ambiente de trabalho agradável e motivador”, foi denominada “Ambiente de Trabalho”.

Sendo a componente número oito composta por factores que revelam a Nestlé como “uma organização que permite autonomia de decisão”, que se preocupa “com o desenvolvimento da comunidade” e “preocupa-se com a integração de minorias”, foi intitulada de “Valores Organizacionais”.

Por último, e no que respeita à dimensão características da empresa, temos a nona componente que corresponde à “Cidadania”, uma vez que agrupa as variáveis “a Nestlé preocupa-se com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc.” e “preocupa-se com o ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional”.

Avançando para a dimensão “Avaliação da Empresa”, e com base na Tabela III (Anexo 5), verificamos que foram extraídas oito componentes, no entanto nesta análise só teremos em conta cinco componentes, uma vez que as últimas três não permitem uma leitura significativa para o presente estudo e repetia a análise feita nas componentes anteriores. Sendo assim, as cinco componentes extraídas acumulam cerca de 70% da variabilidade total (Tabela III, Anexo 6).

Com base no teste de Estatística de Kaiser-Meyer-Olkin e o teste de Esfericidade de Bartlett, podemos aferir que o nível de intercorrelações entre as variáveis é muito bom

(KMO=0,863). Tendo em conta o teste de Bartlett concluímos que a sua significância é de 0,000, isto é, podemos prosseguir com a análise.

Neste sentido, a primeira componente, designada de “Imagem e Reputação”, engloba diversas variáveis referentes à “Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado”; “comparada com outras empresas em termos de reputação”, “em termos de imagem”; “em termos de cumprimento dos deveres e compromissos”, etc.

No que diz respeito à segunda componente, foi denominada “Atractividade”, pois é constituída pelas seguintes variáveis: “em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar”; “recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego”; “considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média”; “considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé”, etc.

A terceira componente no seu conjunto é explicada por várias variáveis, tais como “a Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança”, “comparada com outras empresas em termos de gestão”; “comparada com outras empresas em termos de visão”, etc., foi intitulada “Liderança”.

Quanto à quarta componente, esta incide em factores como “com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente”, “comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço” e “comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento” que, por sua vez foi designada “Confiança e Qualidade”.

Relativamente à quinta componente foi designada “Prestigio”, pois agrupa as seguintes variáveis: “a Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades” e “a Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores”; “comparada com outras empresas em termos de organização”; “comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros”, etc.

Concluindo, verifica-se que no geral as componentes obtidas através da extracção são comparáveis e semelhantes ao conjunto das subdivisões que constituem as dimensões iniciais, tanto a dimensão “Características da Empresa” como a “Avaliação da Empresa”, pois estas permitem explicar a estrutura da empresa, políticas de recursos

humanos, como por exemplo benefícios, a imagem, reputação e confiança da própria Nestlé quer no seu global quer comparativamente.

### **6.3. Discussão dos Resultados e Conclusão**

Uma organização pode ser definida como a combinação de esforços individuais que tem como principal objectivo a realização de propósitos colectivos, ou seja, é um grupo de indivíduos que têm um objectivo comum.

A globalização dos mercados e a crise financeira global está a resultar no aparecimento de novos problemas para as empresas portuguesas principalmente no que refere ao emprego. Assim, as empresas procuram o melhor capital humano qualificado. Assim, a gestão do capital humano é uma das principais determinantes do bom desempenho e sobrevivência de uma organização.

Este estudo com carácter exploratório teve como principal objectivo averiguar como é que os futuros e potenciais colaboradores visualizam a Nestlé como entidade empregadora, bem como validar o questionário quando aplicado a uma população-alvo mais abrangente, uma vez que o estudo anterior centrou-se num teste piloto, tendo a recolha de dados sido feita apenas numa Universidade de Portugal. Neste sentido, este projecto procurou abranger mais indivíduos de forma a ter uma perspectiva mais apurada da realidade da Nestlé Portugal enquanto entidade empregadora, para que o questionário possa, assim, ser aplicado nas organizações e cientificamente. Para isto, os dados foram recolhidos em Universidades na zona de Lisboa, Aveiro e Porto, uma vez que é onde a Nestlé Portugal tem os seus maiores centros – Sede e Fábricas – e onde faz grande parte do seu recrutamento.

Como já foi referido anteriormente, *Employer Branding* ou *Marca de Empregador* é o “processo de construção de uma identidade única de empregador, e a marca de empregador como um conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes” (Backhaus e Tikoo, 2004, p.502).

Na revisão de literatura verificou-se que a marca e produtos que uma empresa comercializa, principalmente se for uma marca forte, pode influenciar um consumidor a sentir-se atraído a colaborar com uma empresa. Neste sentido, e como primeiro passo de

verificou-se quais os produtos comercializados pela Nestlé que os inquiridos conhecem e o modo como estes já tiveram contacto com a empresa.

As primeiras questões do Questionário dizem, precisamente, respeito aos produtos que os inquiridos associam à Nestlé e, através de que meios, é que já tiveram contacto com a Nestlé. A análise à primeira demonstrou que o principal produto associado à Nestlé pelos inquiridos é os chocolates. Igualmente, a grande maioria da amostra também associou os cereais e os cereais de pequeno-almoço. Estes últimos resultados mostram que provavelmente existe aqui uma confusão no entendimento dos inquiridos no que concerne à diferença entre os cereais e cereais de pequeno-almoço, pois o facto das duas categorias terem valores tão próximos leva a crer que muitos dos indivíduos não saberiam a diferença entre as duas categorias de produtos. Assim, num estudo futuro esta diferença de produtos deveria ser mais explícita. Igualmente, aferiu-se que o produto menos associado com a Nestlé é a alimentação para animais. Neste ponto, podemos afirmar que isto deve-se ao facto dos inquiridos reconhecerem a Nestlé como uma empresa que comercializa produtos alimentares para as pessoas, e temos como exemplo os chocolates, tornando-se difícil associá-la a produtos alimentares para animais. Assim, e da panóplia de produtos comercializados pela empresa, e que foram apresentados no questionário, verificamos que realmente estes são conhecidos pelos indivíduos, no sentido em que não existe um único produto seja desconhecido ou que não seja conhecido pelo menos por dez inquiridos. Estes factores são confirmados pela primeira questão do questionário que se refere ao tipo de contacto que já tiveram com a Nestlé o qual, comprovou-se que praticamente na sua totalidade, os inquiridos conhecem a organização porque são consumidores dos seus produtos ou conhecem os seus produtos que, por sua vez, corrobora a utilidade de ambas as questões como o seu significado para este estudo, pois o consumidor que compra frequentemente um determinado produto e é leal a esse produto e marca, caso venha a ser um candidato a emprego dessa empresa irá usar as suas percepções da marca para avaliar a sua atractividade.

A marca dá às organizações forma de demonstrar os seus valores organizacionais. Ambler e Barrow (1996) referem que o valor da marca de empregador depende da importância atribuída aos benefícios que a empresa é capaz de entregar, bem como, a sua diferenciação.

Após esta análise pretendeu-se aferir que características da organização os inquiridos valorizavam na Nestlé. Neste sentido, foram colocadas diversas questões aos indivíduos, através do Questionário, onde os resultados mostraram que os inquiridos acreditam que a Nestlé é uma empresa preocupada com a satisfação dos seus clientes, com o cumprimento legal no que concerne aos produtos e com as necessidades dos clientes/consumidores. Igualmente, constata-se que quando os indivíduos são questionados acerca dos benefícios em colaborar com a empresa, bem como questões mais internas, constata-se que na opinião destes a Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências, oportunidade de trabalhar em equipa, progressão na carreira e internacionalização. Ou seja, através destes dados podemos observar que de todas as variáveis que nos permitem analisar a sua opinião acerca da organização Nestlé, as médias mais altas correspondem a questões mais externas, pois é o contacto mais próximo que estes têm com empresa, que é como consumidores. Ou por outro lado, são respostas que facilmente se poderão associar com o facto de a Nestlé ser uma empresa multinacional.

A amostra quando questionada para avaliar a Nestlé comparativamente a outras organizações, averiguou-se que estes valorizam factores como a qualidade dos produtos/serviços, a própria imagem e reputação da Nestlé, bem como a preocupação em satisfazer as necessidades dos seus consumidores. Estes resultados, revelam que realmente os inquiridos têm uma boa imagem e desta empresa, principalmente quando comparada a outras quando referidos os seus produtos e a sua preocupação em dar o melhor para os seus consumidores. Adicionalmente, pediu-se aos inquiridos que avaliassem a Nestlé no seu conjunto. Estes resultados vieram confirmar os dados anteriores no sentido em que a população-alvo considera a Nestlé um local atractivo para trabalhar, com prestígio e uma organização de confiança.

Interessa relembrar que o employer branding é a atracção de potenciais candidatos pela empresa, sendo esta baseada nas suas percepções acerca dos atributos da organização, benefícios percebidos, e a sua própria avaliação da imagem da marca (Ambler & Barrow, 1996). Assim, e como último objectivo, pretendeu-se averiguar se seria passível de comprovar o modelo inicial (Backhaus e Tikoo, 2004) e pelo qual se guiou a revisão de literatura de forma a expor todos os factores que influenciam a *Marca de Empregador*. Assim, foram realizadas duas análises factoriais, pois devido à dimensão

das variáveis e o tamanho da amostra não era possível de correlacioná-los conjuntamente, uma vez que não tinham uma leitura clara quando se correlacionavam, sendo assim, necessário tratar os dados de forma independente de forma a verificar tanto as características da empresa como a avaliação global da mesma tendo como base os dados recolhidos, uma vez que estes dois factores ou dimensões contém particularidades próprias que, de acordo com a literatura, influenciam a Marca de Empregador.

Neste sentido, obteve-se nove componentes na primeira análise e cinco componentes noutra. Sendo assim, as nove componentes extraídas, para a análise da dimensão características da empresa, foram denominadas de acordo com o peso factorial de cada variável em cada componente, resultando no seguinte:

- 1)Carreira e Desenvolvimento;
- 2)Princípios e Cumprimento Legal;
- 3)Responsabilidade Social;
- 4)Estrutura, Autonomia e Benefícios;
- 5)Oportunidades e Igualdade;
- 6)Valorização e Organização do Trabalho;
- 7)Ambiente de Trabalho;
- 8)Valores Organizacionais;
- 9)Cidadania.

Relativamente à segunda análise factorial, que consiste no conjunto da dimensão avaliação global da empresa, inicialmente resultou na extracção de oito componentes, contudo três foram retiradas, pois não adicionavam nenhuma explicação à análise e eram apenas uma repetição do anterior. Deste modo, retirou-se cinco componentes, tendo sido designadas de acordo com as variáveis que agrupam:

- 1)Imagem e Reputação;
- 2)Atractividade;
- 3)Liderança;
- 4)Confiança e Qualidade;
- 5)Prestigio.

Concluindo, verificamos que conseguimos recuperar o Modelo de *Employer Branding* (Backhaus e Tikoo, 2004), bem como o modelo conceptual adoptado neste estudo, tendo este último sido baseado num estudo feito anteriormente.

Adicionalmente, e analisando a questão aberta colocada no Questionário, confirma-se alguns dos dados acima.

- ✓ *“Empresa com perspectivas de conhecimento, marca de prestígio e líder no mercado”*
- ✓ *“Prestígio, desafio e progressão na carreira”*
- ✓ *“Desafio, oportunidade de progressão na carreira e prestígio da empresa”*
- ✓ *“Reconhecimento nacional e internacional, confiança e rentabilidade oferecida”*
- ✓ *“Mercado em que actua, estabilidade e desenvolvimento pessoal”*
- ✓ *“Grande Empresa e marca bastante familiarizada no mercado”*

Neste sentido, podemos afirmar que a Nestlé é considerada uma empresa com uma imagem de marca forte, prestígio e reputação. Estes adjectivos ou características, como lhes queiramos chamar, são resultados baseados nas opiniões de uma amostra composta por 115 indivíduos que, por sua vez, podem ser sinónimo de uma marca de empregador. Para além disto, e sabendo que associações incluem a percepção de qualidade da marca e atitudes em relação à marca, verificou-se que os produtos comercializados pela Nestlé são amplamente conhecidos, e as associações que os inquiridos fazem à marca é de ser uma marca de confiança com produtos de qualidade e preocupada com o consumidor. Posso acrescentar, que durante a minha presença nos Fóruns de Empresa das diversas Universidades onde estive como colaboradora da Nestlé, e em tempos como aluna, sempre presenciei a vontade dos alunos dirigirem-se ao stand e referirem, por exemplo: “desde pequenino que consumo produtos da Nestlé”, “gostava e comia muito Cerelac, e ainda como”, esta era uma das piadas/brincadeiras que tanto os indivíduos da população-alvo, como os de fora, frisavam.

Igualmente, e após verificarmos que os resultados demonstram uma elevada consistência interna da escala na sua globalidade e em cada uma das dimensões, constatamos que o questionário está adequado para a concretização de um projecto deste âmbito, e é passível de ser utilizado e adaptado pelas organizações portuguesas.

## **7. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO**

Da análise realizada no capítulo anterior, verifica-se que uma das limitações deste estudo liga-se com o facto de não ser possível correlacionar todas as variáveis de forma a analisar o instrumento no seu conjunto e não dividido, pois para além da dimensão relacionada com o “Conhecimento da Empresa” ser analisada através de questões dicotómicas (sim/não), o que resulta numa impossibilidade de a comparar com as restantes dimensões – “Características da Empresa” e “Avaliação da Empresa” – bem como, fazer uma análise factorial de forma a confirmar e a recuperar os factores.

Outra limitação deste estudo é o facto de não ser possível fazer uma análise mais exaustiva no que concerne à correlação dos elementos que constroem as características da empresa e avaliação da empresa, pois esta correlação iria permitir ver um resultado mais exaustivo de quando se misturam as duas análises e, por sua vez, confirmar, se quando analisados conjuntamente, recuperamos o modelo, pois apesar das variáveis presentes nas duas dimensões se completarem, quando analisadas em conjunto não é possível tirar dados conclusivos.

A forma como os dados foram recolhidos, tendo sido o questionário distribuído aos indivíduos que se dirigiam ao stand da Nestlé nos Fóruns de Empresa, ou seja, o questionário era distribuído

Como foi referido anteriormente, o método de recolha dos dados consistiu na aplicação de questionários nos diversos Fóruns de Emprego (em Universidades Portuguesas) em que a empresa participou durante o ano de 2010. Ou seja, os indivíduos dirigiam-se ao stand da Nestlé, e aí era perguntado se gostariam de participar num estudo que consistia em avaliar qual a percepção que os potenciais colaboradores têm da Nestlé, neste caso, os jovens potenciais candidatos. Assim, uma limitação deste estudo pode ser mesmo a forma como se recolheu os dados, pois ao saberem que eu me encontrava com a Nestlé e sendo abordados durante um projecto das Universidades em promoverem um encontro mais próximo entre os alunos e as empresas, poderá influenciar algumas respostas, no sentido em que a própria situação poderá influenciar a opinião dos inquiridos. Neste sentido, e de forma a ser um estudo que tenha um efeito nos inquiridos mais “imparcial” proponho que num próximo estudo deste âmbito os Questionários sejam distribuídos via informática, por exemplo através da construção de uma plataforma informática própria e

enviar convite aos inquiridos através de e-mail, tudo em colaboração com as Universidades.

Assim, e tendo em conta que os resultados foram bastante positivos quando analisamos a percepção dos futuros e potenciais candidatos relativamente à imagem da Nestlé enquanto entidade empregadora, só me resta propor duas melhorias:

1. Adaptar as perguntas relativas ao Conhecimento da Empresa a uma outra metodologia de forma a conseguir estudar as três dimensões em conjunto
2. Recolha de dados electronicamente, através da introdução do Questionário numa plataforma informática convidar uma população-amostra pré-definida por e-mail, pois tive a oportunidade de observar que não foi possível recolher mais questionários devido à indisponibilidade dos alunos devido a diversos factores, ou porque tinham aulas, ou apresentação de uma empresa, ou mesmo por quererem fazer apenas umas perguntas do seu interesse pessoal e movimentarem-se em seguida para outro stand, e até pela falta de um espaço onde pudessem responder ao Questionário.

Uma vez que o Employer Branding é uma estratégia que liga a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing, para se construir uma marca de empregador efectiva, devemos ter em conta dois pressupostos: o marketing interno e o marketing externo. Sabendo que o marketing externo é projectar a marca para fora, mostrando os seus valores e cultura organizacional estabelecendo-se como uma empresa de referência de forma a atrair candidatos. E o marketing interno pretende atrair, desenvolver, motivar e capacitar os actuais colaboradores de uma forma de forma a retê-los e a que estes estejam comprometidos com a empresa. Neste sentido, e do ponto de vista científico, poderia ser pertinente e interessante a realização de um projecto deste tipo que analise o “*internal employer branding*”, uma vez que a imagem de uma empresa também é principalmente transmitida pelos seus colaboradores. Isto é, fazer um estudo comparativo, como por exemplo realizar um estudo que incida sobre o employer branding interno da Nestlé e, posteriormente, compará-lo com o presente estudo, com o intuito de descobrir as diferenças entre a realidade da empresa e a imagem que é vista pelos candidatos a emprego.

Contudo, sugere-se que nesta situação seja elaborado outro método de recolha de dados, ou que pelo menos o utilizado neste projecto seja completado, pois o último permite apenas fazer uma análise externa à empresa, quando aplicado internamente perde significado uma vez que estamos a lidar com indivíduos internos à empresa e que conhecem as suas práticas e políticas organizacionais.

Adicionalmente, também será interessante a realização de um estudo mais exaustivo que vá além dos actuais colaboradores e dos potenciais candidatos, ou seja, e que abranja todos os *stakeholders*, como fornecedores, clientes directos, indivíduos em processo de selecção, no entanto neste último teria de se ter algum cuidado, e talvez avaliar com perguntas discretas, mas também indivíduos que trabalhem para outras organizações mas se encontram a estudar numa Universidade, por exemplo, que se encontram a frequentar um MBA, tendo o cuidado de neste caso, dirigir o Questionário por via e-mail através de um protocolo com as Universidades.

Deste modo e na minha opinião, creio que com algumas adaptações, principalmente no referido anteriormente, este é um estudo e um questionário com validade para ser utilizado por outras organizações portuguesas, como pela Nestlé a nível mundial, no entanto com as devidas adaptações ao contexto social-demográfico, caso estas sejam requeridas.

## 8. CONCLUSÕES

Os Recursos Humanos constituem um elemento estratégico fundamental para as organizações, sendo necessário investir para os incentivar, motivar e envolver na prossecução da estratégia e do projecto das empresas. Ou seja, a Gestão de Recursos Humanos é uma função estratégica fundamental na definição e no desenvolvimento da estratégia global das empresas, na medida em que, a performance global das organizações depende da articulação optimizadora entre a performance económica e a performance social.

Visto estarmos perante um mercado global em que a competitividade e a exigência aumentam assustadoramente, a atracção e retenção de talentos é a principal solução de sobrevivência.

Neste contexto, surge assim o conceito de Employer Branding, que mais não é que a criação de uma marca forte enquanto empregador, que satisfaça as necessidades dos talentos através do chamado *employer value proposition* (ou seja, oferta diferenciadora). Esse EVP pode e deve ser definido através de uma enunciação simples e forte, que possa ser facilmente apreendida e reproduzida (reforçando a força percebida da marca).

O Employer Branding tem vindo a ser uma estratégia essencial para a área de Recursos Humanos da Nestlé, principalmente para a área do Recrutamento, onde ganha importância dia após dia, e o truque, para a Nestlé como para qualquer outra organização, é estar sempre que possível um passo à frente da concorrência.

Neste sentido, este trabalho pretende avaliar e analisar como é que a marca Nestlé é percebida por potenciais colaboradores enquanto empregadora. De forma a realizar esta análise, foram recolhidos Questionários em diversos Fóruns Empresa onde a Nestlé teve presente durante o ano de 2010. Convém lembrar que o questionário utilizado para a recolha de dados foi elaborado num estudo anterior, tendo sido aproveitado e aplicado neste projecto.

Para a concretização da análise, teve-se em conta três dimensões – “Conhecimento da Empresa”, “Características da Empresa” e “Avaliação da Empresa” – permitindo, assim, agrupar determinadas variáveis facilitando e encaminhando a análise para o pretendido, seguindo determinados conceitos enunciados na revisão de literatura.

Através dos resultados do questionário, demonstrou-se que realmente os jovens potenciais talentos e futuros candidatos, têm uma boa imagem da Nestlé em relação a esta ser um bom local para trabalhar ou como é mais conhecido “*great place to work*”. Igualmente, a Nestlé foi considerada uma empresa de confiança, prestígio e de reputação, tendo em conta que muitos dos inquiridos se sentem fortemente atraídos em colaborar com esta organização.

Por último, acrescento que foi possível recuperar os factores em análise e verificar a validação deste questionário para projectos futuros, desde que a população-alvo seja externa à empresa, bem como é passível de ser adaptado e utilizado por outras organizações portuguesas e pelo mundo científico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.
- Aiman-Smith, L; Bauer, T & Cable, D. (2001), Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study, *Journal of Business and Psychology*,16, 219-237.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996), The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4(3):185-206.
- Archer, C. & Bussy, N. (2006), The Role of Corporate Reputation Versus Relationships in Building Employer Brand Equity: The Case of a Major Private Hospital, In *ANZMAC 2006 Advancing Theory, Maintaining Relevance*, edited by -, Queensland: QUT, 2006.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding *Career Development International*, 9(5):501-517.
- Backhaus, K. (2004), An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com, *The Journal of Business Communications*, 41 (2):115-120.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2002), Managing the Multiple Identities of the Corporation", *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, 72-86.
- Bancaleiro, J. (2008), EVP – Employer Value Proposition, Sol, 13 de Dezembro.
- Barber, A. (1998), *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:99-120.
- Berthon, P., M. Ewing & Hah, L. L. (2005), Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising* 24(2): 151-172.
- Breugh, J. A. & Starke, M. (2000), Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, Vol.26, 405-434.
- Bridges, S., & Harrison, J.K. (2003), Employee perceptions of stakeholders focus and commitment to the organization, *Journal of Managerial Issues*, 15 (4), 498 – 509.

- Cable, D. M., Aiman-Smith, L. & Edwards, J. R. (2000), The sources and accuracy of job applicant's beliefs about organizational culture, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, 1076-1085.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996), Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, pp. 294-311.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (2001), The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*; Vol. 65, 2; 81 – 93.
- Conference Board (2001), *Engaging employees through your brand*, The Conference Board: New York, NY.
- Corporate Leadership Council (1999), *The employer brand: building competitive advantage in the labour market*, Corporate Leadership Council: Washington, D. C.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 927-946.
- Ehrhart, K. H & Ziegert, J. C. (2005), Why Are Individuals Attracted to organizations?, *Journal of Management* 2005; 31; 901 – 919.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994), Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No.2, 239-263.
- Edwards, J. C. & Karau, S. J. (2007), Psychological contract or social contract? Development of the employment contracts scale, *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Ewing, M.J., Pitt, L. F., de Bussy, N. M. & Berthon, P. (2002), Employer branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21(1):3-22.
- Fischer, E., & Reuber, R. (2007), The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 53-75.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. I. (2000), The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, *The Journal of Brand Management*, 7 (4), 241 – 255.

- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990), What's in a name? Reputation building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233 –258.
- Fombrun, C.J., Gardberg N.A. & Barnett, M.L. (2000), Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, *Business and Society Review*, 105:1, 85-106.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. (1993), Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 414-27.
- Gray, E.R., & Balmer J. T. (1998), Managing corporate image and corporate reputation, *Long Range Planning*, 31(5), 695 – 702.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2009), Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding, *Organizational Dynamics* 38(2), 117-130.
- Hatch, M.J. & Schultz, M.S. (2002), The dynamics of organizational identity, *Human Relations* 55: 989-1018.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2003), Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss: 7/8, 1041 – 1064.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E.F. (2003), Measuring attraction to organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Jorgensen, B. (2005), Attract, retain, and innovate: a workforce policy architecture adapted to modern conditions, *Foresight* 7(5):21-31.
- Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1-22.
- Keller, K. L. (2001), Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, *Marketing Management*, July/August, 15-19.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005), *Corporate social responsibility—Doing the most good for your company and your cause*, New York, NJ: John Wiley & Sons.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003), The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56, 75 – 102.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007), Organizational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18:S45-259.

- Lievens, F., Van Hoye, G., & Zacher, H. (2010), The recruiting and hiring of older workers, In J. Hedge & W.C. Borman (Eds.) *The Work and Aging Handbook*, Oxford University Press.
- Low, G. & Lamb, C. (2000), "The measurement and dimensionality of brand associations", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 9(6), 350-368.
- Macdonald, E. & Sharp, B. (2003), Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an indicator of advertising effectiveness, *Marketing Bulletin*, Vol.14.
- Maignan, I. & Ferrell, O. (2001), Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Martin, G. Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005), Branding: a new discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1): 76-88.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa: D. Quixote.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2005), Employer Branding – the Case for a Multidisciplinary Empirical Investigation, *Proceedings of ANZMAC 2005*, edited by Sharon Purchase, University of Western Australia.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008), Characteristics of Successful Employer Brands, *Journal of Brand Management*, 16 (3), 160-175.
- Nelson, K. & McCan, J. E. (2010), Designing for knowledge worker retention & organization performance, *Journal of Management and Marketing Research*, 1-18.
- O' Reilly, C.A. (1989), Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations, *California Management Review*, Vol. 31, pp. 9-25.
- Rego, A, S. Leal, M. Cunha & J. Faria (2007), How employees' perceptions of corporate citizenship predict their organizational commitment, Universidade de Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Rousseau, D. M. (2000), *Psychological contract inventory: Technical report*, Pittsburgh, PA: Carnegie, Mellon University.

- Rousseau, D.M. (1990), New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. (1991), The importance of recruitment in job choice; A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44; 487-521.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, B. (1987), The people make the place, *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 437-454.
- Sullivan, J. (2004), Eight elements of a successful employment brand, *ER Daily*, in <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
- Van Riel, B.M., & Fombrum C.J. (2002). Which company is most visible in your country? An introduction to the special issue on the global RQ-project nominations, *Corporate Reputation Review*, 4 (4), 296 – 302.
- Wood, L. (2000) Brands and brand equity: definition and management, *Management Decision*, Vol. 38, 662 – 669.
- York, K. M., & Kim, J. (2005), An Exploratory Study of the Effect of Brand Equity and Job Choice Decisions, Paper presentation at Midwest Academy of Management Conference, Chicago, IL.
- Site: [www.nestle.pt](http://www.nestle.pt)

**Teses:**

- Vilhena, Inês (2009), *Employer Branding: Percepção da marca Nestlé como entidade empregadora*. Projecto de Mestrado em gestão de Recursos Humanos, ISCTE-IUL.

## ANEXOS

### Índice

Anexo 1 – Análise de Fiabilidade das Escalas Geral .....	65
Anexo 2 – Análise Descritiva Geral .....	83
Anexo 3 - Frequências Pergunta Aberta.....	94
Anexo 4 – Análise Factorial: Características da Empresa.....	97
Anexo 5 – Análise Factorial: Avaliação da Empresa – Antes da Extracção .....	105
Anexo 6 – Análise Factorial: Avaliação da Empresa – Após Extracção das 3 componentes .....	111
Anexo 7 – Questionário.....	116

## ANEXO 1 – Análise de Fiabilidade das Escalas Geral

**Tabela I – Alpha de Cronbach Geral**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,966	,969	74

**Tabela II - Alpha de Cronbach Geral**

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com os resultados	261,82	748,564	,070	.	,966
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma hierarquia bem definida	262,00	738,200	,481	.	,965
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com um trabalho bem organizado	261,73	721,418	,822	.	,965
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma estrutura bem delineada	261,82	716,164	,793	.	,965
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com a satisfação dos clientes	261,18	734,364	,518	.	,965
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização inovadora	261,55	757,073	-,145	.	,966
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização que permite autonomia de decisão	262,00	745,800	,203	.	,966
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade	261,45	718,273	,642	.	,965
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização ética e responsável	261,55	735,073	,393	.	,966
A Nestlé oferece tarefas diferenciadas	262,00	737,800	,366	.	,966
A Nestlé oferece autonomia no trabalho	262,09	739,691	,462	.	,966
A Nestlé oferece reconhecimento pelo trabalho	261,82	734,964	,435	.	,966

A Nestlé oferece oportunidade de valorização pessoal	261,82	722,964	,554	.	,965
A Nestlé oferece salários acima da média	262,36	723,055	,672	.	,965
A Nestlé oferece benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)	262,18	727,964	,571	.	,965
A Nestlé oferece prêmios de desempenho	262,09	731,491	,564	.	,965
A Nestlé oferece cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho	261,73	722,818	,783	.	,965
A Nestlé oferece apoio aos filhos dos colaboradores	262,18	731,764	,599	.	,965
A Nestlé oferece oportunidade para o desenvolvimento individual	261,91	727,091	,650	.	,965
A Nestlé oferece estabilidade e segurança futura	261,91	732,691	,412	.	,966
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar no estrangeiro	261,73	725,018	,721	.	,965
A Nestlé oferece igualdade de oportunidades	262,00	742,400	,240	.	,966
A Nestlé oferece flexibilidade de horários	262,18	729,564	,667	.	,965
A Nestlé oferece oportunidade de progressão na carreira	261,91	734,891	,362	.	,966
A Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências	261,64	733,455	,355	.	,966
A Nestlé oferece transparência na comunicação organizacional	261,64	728,255	,658	.	,965
A Nestlé oferece ambiente de trabalho agradável e motivador	261,55	737,273	,428	.	,966
A Nestlé oferece boa relação com as chefias	261,64	742,455	,249	.	,966
A Nestlé oferece novas formas de trabalhar	262,00	741,800	,349	.	,966
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar em equipa	261,82	744,364	,246	.	,966
A Nestlé oferece iniciativas de socialização entre os colaboradores	261,82	734,764	,587	.	,965
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais dos produtos	261,45	725,073	,578	.	,965
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros	261,73	725,018	,721	.	,965
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais do trabalho	261,45	716,273	,780	.	,965

A Nestlé preocupa-se com o ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional	261,82	735,564	,558	.	,965
A Nestlé preocupa-se com as necessidades dos clientes/consumidores	261,73	724,618	,732	.	,965
A Nestlé preocupa-se com a protecção ambiental	261,36	721,255	,716	.	,965
A Nestlé preocupa-se com as causas sociais	261,91	728,291	,819	.	,965
A Nestlé preocupa-se com a integração de minorias	261,91	733,491	,475	.	,965
A Nestlé preocupa-se com o apoio a actividades locais, como o desporto e a cultura	261,91	738,491	,454	.	,966
A Nestlé preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade	262,00	724,800	,727	.	,965
A Nestlé preocupa-se com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc	261,82	736,164	,403	.	,966
A Nestlé preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho	262,00	735,000	,599	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização	261,91	733,291	,640	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança	261,91	731,491	,704	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão	261,82	726,564	,481	.	,966
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão	262,00	740,600	,289	.	,966
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros	261,82	731,964	,517	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento	261,91	726,291	,559	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços	261,18	728,364	,561	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente	261,64	722,655	,822	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço	261,73	731,018	,554	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação	261,91	740,291	,390	.	,966

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de capacidade de adaptação às alterações conjunturais	262,00	733,400	,659	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória	261,91	731,491	,704	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores	261,82	735,164	,573	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades	262,00	737,000	,526	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético	261,91	733,291	,640	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência	261,73	728,618	,620	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	261,45	730,273	,552	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	261,82	729,964	,759	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de cumprimento dos deveres e compromissos	261,82	726,964	,653	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	261,45	700,073	,836	.	,964
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	261,27	718,618	,726	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de atendimento personalizado	262,27	755,418	-,110	.	,966
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	262,00	738,400	,474	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	261,82	728,164	,824	.	,965
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	261,55	731,673	,601	.	,965
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar	261,18	730,364	,642	.	,965
Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego	261,64	734,655	,473	.	,965

Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável	261,36	728,055	,550	.	,965
Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé	261,64	744,455	,089	.	,966
Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média	261,73	726,818	,554	.	,965
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio	261,18	733,764	,362	.	,966

**Tabela III - Alpha de Cronbach “Características da Empresa”**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,945	,946	43

**Tabela IV - Alpha de Cronbach “Características da Empresa”**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com os resultados	151,85	280,974	,109	.	,945
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma hierarquia bem definida	152,15	278,641	,225	.	,945
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com um trabalho bem organizado	151,77	265,026	,894	.	,942
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma estrutura bem delineada	152,00	268,167	,516	.	,944

A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com a satisfação dos clientes	151,15	269,808	,655	.	,943
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização inovadora	151,46	279,769	,122	.	,945
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização que permite autonomia de decisão	152,08	279,077	,262	.	,945
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade	151,38	262,590	,656	.	,943
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização ética e responsável	151,46	268,269	,555	.	,944
A Nestlé oferece tarefas diferenciadas	152,00	272,667	,489	.	,944
A Nestlé oferece autonomia no trabalho	152,23	278,692	,236	.	,945
A Nestlé oferece reconhecimento pelo trabalho	151,85	273,974	,435	.	,944
A Nestlé oferece oportunidade de valorização pessoal	151,85	264,308	,661	.	,943
A Nestlé oferece salários acima da média	152,46	271,269	,440	.	,945
A Nestlé oferece benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)	152,23	269,526	,576	.	,944
A Nestlé oferece prémios de desempenho	152,15	271,808	,556	.	,944
A Nestlé oferece cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho	151,69	263,064	,858	.	,942
A Nestlé oferece apoio aos filhos dos colaboradores	152,31	276,564	,294	.	,945
A Nestlé oferece oportunidade para o desenvolvimento individual	151,85	265,474	,707	.	,943
A Nestlé oferece estabilidade e segurança futura	151,92	271,744	,446	.	,944
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar no estrangeiro	151,77	267,692	,760	.	,942
A Nestlé oferece igualdade de oportunidades	151,92	271,910	,440	.	,945
A Nestlé oferece flexibilidade de horários	152,31	274,731	,375	.	,945
A Nestlé oferece oportunidade de progressão na carreira	151,92	270,244	,442	.	,945

A Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências	151,62	267,090	,540	.	,944
A Nestlé oferece transparência na comunicação organizacional	151,62	265,423	,796	.	,942
A Nestlé oferece ambiente de trabalho agradável e motivador	151,62	273,590	,538	.	,944
A Nestlé oferece boa relação com as chefias	151,69	276,397	,352	.	,945
A Nestlé oferece novas formas de trabalhar	152,00	274,667	,514	.	,944
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar em equipa	151,77	274,026	,448	.	,944
A Nestlé oferece iniciativas de socialização entre os colaboradores	151,77	268,192	,735	.	,943
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais dos produtos	151,62	272,923	,386	.	,945
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros	151,85	270,308	,610	.	,943
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais do trabalho	151,62	268,756	,547	.	,944
A Nestlé preocupa-se com o ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional	151,85	272,641	,650	.	,943
A Nestlé preocupa-se com as necessidades dos clientes/consumidores	151,77	269,859	,541	.	,944
A Nestlé preocupa-se com a protecção ambiental	151,31	262,564	,793	.	,942
A Nestlé preocupa-se com as causas sociais	151,77	263,692	,800	.	,942
A Nestlé preocupa-se com a integração de minorias	152,00	273,833	,435	.	,944
A Nestlé preocupa-se com o apoio a actividades locais, como o desporto e a cultura	152,00	276,167	,425	.	,944
A Nestlé preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade	151,92	264,910	,722	.	,942
A Nestlé preocupa-se com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc	151,92	276,577	,308	.	,945

A Nestlé preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho	151,92	268,744	,674	.	,943
--	--------	---------	------	---	------

**Tabela V - Alpha de Cronbach “Estrutura”**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,785	,784	9

**Tabela VI - Alpha de Cronbach “Estrutura”**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com os resultados	31,15	13,054	,359	,438	,779
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma hierarquia bem definida	31,40	13,169	,341	,218	,781
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com um trabalho bem organizado	30,98	12,538	,479	,611	,764
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma estrutura bem delineada	31,10	12,451	,442	,394	,769
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com a satisfação dos clientes	30,38	11,061	,805	,751	,718
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização inovadora	30,80	11,908	,460	,583	,767

A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização que permite autonomia de decisão	31,42	13,328	,340	,385	,781
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade	30,80	11,446	,523	,587	,757
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização ética e responsável	30,78	11,717	,514	,497	,758

**Tabela VII - Alpha de Cronbach “Políticas de Recursos Humanos”**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,894	,896	22

**Tabela VIII - Alpha de Cronbach “Políticas de Recursos Humanos”**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Nestlé oferece tarefas diferenciadas	73,67	67,095	,590	.	,888
A Nestlé oferece autonomia no trabalho	73,80	71,886	,136	.	,894
A Nestlé oferece reconhecimento pelo trabalho	73,60	67,543	,458	.	,891
A Nestlé oferece oportunidade de valorização pessoal	73,53	63,695	,705	.	,884
A Nestlé oferece salários acima da média	74,13	66,695	,521	.	,889
A Nestlé oferece benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)	73,87	66,695	,566	.	,888

A Nestlé oferece prêmios de desempenho	73,87	66,981	,655	.	,887
A Nestlé oferece cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho	73,47	65,124	,689	.	,885
A Nestlé oferece apoio aos filhos dos colaboradores	73,93	70,924	,203	.	,897
A Nestlé oferece oportunidade para o desenvolvimento individual	73,47	66,410	,573	.	,888
A Nestlé oferece estabilidade e segurança futura	73,67	69,238	,316	.	,894
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar no estrangeiro	73,47	68,410	,480	.	,891
A Nestlé oferece igualdade de oportunidades	73,53	67,695	,450	.	,891
A Nestlé oferece flexibilidade de horários	73,93	69,352	,345	.	,894
A Nestlé oferece oportunidade de progressão na carreira	73,67	65,952	,520	.	,890
A Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências	73,27	64,067	,600	.	,887
A Nestlé oferece transparência na comunicação organizacional	73,33	65,095	,746	.	,884
A Nestlé oferece ambiente de trabalho agradável e motivador	73,33	69,667	,397	.	,892
A Nestlé oferece boa relação com as chefias	73,53	70,410	,222	.	,894
A Nestlé oferece novas formas de trabalhar	73,73	68,067	,642	.	,888
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar em equipa	73,47	68,838	,437	.	,892
A Nestlé oferece iniciativas de socialização entre os colaboradores	73,53	64,838	,830	.	,882

**Tabela IX - Alpha de Cronbach “Responsabilidade Social e Cidadania”**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,893	,896	12

**Tabela X - Alpha de Cronbach “Responsabilidade Social e Cidadania”**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais dos produtos	41,48	35,952	,520	,920	,889
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros	41,63	35,319	,645	,831	,883
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais do trabalho	41,48	35,644	,599	,933	,885
A Nestlé preocupa-se com o ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional	41,70	35,755	,666	,717	,882
A Nestlé preocupa-se com as necessidades dos clientes/consumidores	41,52	35,567	,633	,756	,883
A Nestlé preocupa-se com a protecção ambiental	41,52	33,182	,648	,820	,883
A Nestlé preocupa-se com as causas sociais	41,81	35,387	,613	,823	,884
A Nestlé preocupa-se com a integração de minorias	42,00	37,385	,440	,673	,893
A Nestlé preocupa-se com o apoio a actividades locais, como o desporto e a cultura	41,93	34,840	,611	,873	,884
A Nestlé preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade	41,93	34,610	,563	,813	,888

A Nestlé preocupa-se com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc	41,85	34,746	,735	,665	,878
A Nestlé preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho	41,85	35,593	,630	,674	,884

**Tabela XI - Alpha de Cronbach “Avaliação Global da Empresa”**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,941	,945	31

**Tabela XII - Alpha de Cronbach “Avaliação Global da Empresa”**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização	116,38	169,606	,706	.	,939
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança	116,42	168,174	,693	.	,939
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão	116,15	168,375	,430	.	,941
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão	116,35	169,275	,510	.	,940
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros	116,23	165,785	,699	.	,938
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento	116,12	164,186	,683	.	,938

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços	115,69	170,062	,506	.	,940
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente	116,08	169,354	,581	.	,940
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço	116,12	169,306	,501	.	,940
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação	116,19	169,042	,528	.	,940
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de capacidade de adaptação às alterações conjunturais	116,35	168,555	,694	.	,939
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória	116,58	168,574	,486	.	,941
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores	116,31	170,942	,472	.	,941
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades	116,54	171,458	,527	.	,940
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético	116,35	167,195	,537	.	,940
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência	116,46	170,978	,438	.	,941
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	115,85	166,135	,624	.	,939
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	116,23	167,305	,611	.	,939

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de cumprimento dos deveres e compromissos	116,31	167,182	,646	.	,939
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	116,00	162,720	,651	.	,939
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	115,73	164,125	,747	.	,938
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de atendimento personalizado	116,54	168,978	,465	.	,941
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	116,58	168,014	,690	.	,939
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	116,38	169,286	,627	.	,939
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	116,04	167,478	,665	.	,939
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar	115,65	165,355	,617	.	,939
Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego	115,85	165,495	,612	.	,939
Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável	115,81	166,962	,567	.	,940
Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé	115,96	163,398	,528	.	,941

Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média	116,38	168,246	,446	.	,941
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio	115,54	168,338	,498	.	,940

**Tabela XIII - Alpha de Cronbach “Nestlé comparativamente a outras empresas”**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,937	,940	25

**Tabela XIV - Alpha de Cronbach “Nestlé comparativamente a outras empresas”**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização	91,35	108,715	,657	.	,934
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança	91,38	107,046	,696	.	,933
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão	91,12	106,586	,464	.	,937
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão	91,31	107,982	,507	.	,936
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros	91,19	105,042	,708	.	,933
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento	91,08	104,474	,645	.	,934
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços	90,65	107,755	,571	.	,935

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente	91,04	108,038	,579	.	,935
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço	91,08	107,514	,533	.	,935
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação	91,15	107,895	,517	.	,936
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de capacidade de adaptação às alterações conjunturais	91,31	108,142	,627	.	,934
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória	91,54	107,858	,453	.	,937
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores	91,27	108,845	,507	.	,936
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades	91,50	109,460	,551	.	,935
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético	91,31	105,742	,570	.	,935
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência	91,42	108,574	,493	.	,936
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	90,81	104,882	,662	.	,934
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	91,19	105,682	,661	.	,934
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de cumprimento dos deveres e compromissos	91,27	105,965	,669	.	,934
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	90,96	103,078	,628	.	,934
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	90,69	103,582	,766	.	,932

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de atendimento personalizado	91,50	107,700	,463	.	,937
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	91,54	106,658	,716	.	,933
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	91,35	107,275	,688	.	,934
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	91,00	105,920	,713	.	,933

**Tabela XV - Alpha de Cronbach “Nestlé Global”**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,886	,893	6

**Tabela XVI - Alpha de Cronbach “Nestlé Global”**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar	21,36	8,494	,789	,695	,853
Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego	21,44	8,569	,791	,746	,853
Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável	21,39	8,762	,747	,647	,860
Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé	21,53	8,282	,634	,488	,882

Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média	21,90	8,439	,643	,472	,878
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio	21,24	9,230	,658	,471	,874

## ANEXO 2 – Análise Descritiva Geral

Tabela I – Global

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com os resultados	79	2	5	3,84	,724
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma hierarquia bem definida	74	2	5	3,57	,742
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com um trabalho bem organizado	89	3	5	4,00	,657
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma estrutura bem delineada	82	2	5	3,96	,675
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com a satisfação dos clientes	110	3	5	4,51	,617
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização inovadora	103	2	5	4,16	,814
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização que permite autonomia de decisão	54	2	5	3,50	,607
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade	96	2	5	4,17	,763
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização ética e responsável	94	2	5	4,18	,789
A Nestlé oferece tarefas diferenciadas	62	2	5	3,90	,783
A Nestlé oferece autonomia no trabalho	46	2	5	3,70	,756
A Nestlé oferece reconhecimento pelo trabalho	59	2	5	3,80	,738
A Nestlé oferece oportunidade de valorização pessoal	64	2	5	3,92	,741
A Nestlé oferece salários acima da média	43	1	5	3,23	,972
A Nestlé oferece benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)	36	1	5	3,28	,849
A Nestlé oferece prémios de desempenho	35	2	5	3,49	,781
A Nestlé oferece cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho	50	3	5	3,84	,766
A Nestlé oferece apoio aos filhos dos colaboradores	31	2	5	3,48	,769
A Nestlé oferece oportunidade para o desenvolvimento individual	61	3	5	3,92	,759
A Nestlé oferece estabilidade e segurança futura	61	2	5	3,80	,726

A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar no estrangeiro	61	2	5	3,97	,816
A Nestlé oferece igualdade de oportunidades	63	2	5	3,79	,806
A Nestlé oferece flexibilidade de horários	37	2	5	3,57	,835
A Nestlé oferece oportunidade de progressão na carreira	61	1	5	3,97	,894
A Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências	68	2	5	4,10	,775
A Nestlé oferece transparência na comunicação organizacional	48	3	5	4,06	,665
A Nestlé oferece ambiente de trabalho agradável e motivador	57	3	5	4,04	,680
A Nestlé oferece boa relação com as chefias	35	2	5	3,91	,818
A Nestlé oferece novas formas de trabalhar	47	3	5	3,85	,722
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar em equipa	66	3	5	4,12	,734
A Nestlé oferece iniciativas de socialização entre os colaboradores	53	3	5	3,98	,665
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais dos produtos	94	3	5	4,31	,719
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros	59	3	5	4,07	,716
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais do trabalho	72	3	5	4,22	,697
A Nestlé preocupa-se com o ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional	46	1	5	3,76	,766
A Nestlé preocupa-se com as necessidades dos clientes/consumidores	97	2	5	4,28	,703
A Nestlé preocupa-se com a protecção ambiental	88	1	5	4,02	,802
A Nestlé preocupa-se com as causas sociais	79	1	5	3,94	,806
A Nestlé preocupa-se com a integração de minorias	41	1	5	3,61	,862
A Nestlé preocupa-se com o apoio a actividades locais, como o desporto e a cultura	59	1	5	3,66	,822
A Nestlé preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade	62	1	5	3,74	,808
A Nestlé preocupa-se com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc	71	2	5	3,75	,691
A Nestlé preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho	60	3	5	3,90	,681

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização	84	3	5	3,82	,584
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança	79	3	5	3,91	,664
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão	94	2	5	3,99	,711
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão	75	2	5	3,89	,669
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros	73	3	5	4,03	,623
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento	91	2	5	4,12	,758
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços	103	3	5	4,55	,590
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente	87	3	5	4,10	,699
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço	101	3	5	4,03	,685
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação	94	3	5	4,06	,716
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de capacidade de adaptação às alterações conjunturais	63	3	5	3,87	,635
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória	38	1	5	3,42	,758
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores	47	3	5	3,74	,607
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades	52	2	5	3,63	,627
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético	67	2	5	3,87	,736
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência	69	3	5	3,83	,685
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	105	3	5	4,43	,648
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	95	3	5	4,07	,672
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de cumprimento dos deveres e compromissos	71	3	5	3,92	,649

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	103	2	5	4,19	,701
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	103	3	5	4,55	,638
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de atendimento personalizado	69	1	5	3,74	,852
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	58	2	5	3,67	,803
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	84	2	5	3,93	,673
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	98	3	5	4,32	,667
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar	115	2	5	4,37	,729
Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego	112	3	5	4,29	,731
Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável	112	3	5	4,41	,623
Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé	113	1	5	4,23	,813
Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média	70	2	5	3,87	,815
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio	110	3	5	4,55	,599
Valid N (listwise)	11				

**Tabela II – Característica da Empresa – Estrutura**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com os resultados	79	2	5	303	3,84	,724
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma hierarquia bem definida	74	2	5	264	3,57	,742
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com um trabalho bem organizado	89	3	5	356	4,00	,657
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma estrutura bem delineada	82	2	5	325	3,96	,675
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com a satisfação dos clientes	110	3	5	496	4,51	,617
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização inovadora	103	2	5	428	4,16	,814
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização que permite autonomia de decisão	54	2	5	189	3,50	,607
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade	96	2	5	400	4,17	,763
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização ética e responsável	94	2	5	393	4,18	,789
Valid N (listwise)	40					

Tabela III – Característica da Empresa – Políticas de Recursos Humanos

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
A Nestlé oferece tarefas diferenciadas	62	2	5	242	3,90	,783
A Nestlé oferece autonomia no trabalho	46	2	5	170	3,70	,756
A Nestlé oferece reconhecimento pelo trabalho	59	2	5	224	3,80	,738
A Nestlé oferece oportunidade de valorização pessoal	64	2	5	251	3,92	,741
A Nestlé oferece salários acima da média	43	1	5	139	3,23	,972
A Nestlé oferece benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)	36	1	5	118	3,28	,849
A Nestlé oferece prêmios de desempenho	35	2	5	122	3,49	,781
A Nestlé oferece cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho	50	3	5	192	3,84	,766
A Nestlé oferece apoio aos filhos dos colaboradores	31	2	5	108	3,48	,769
A Nestlé oferece oportunidade para o desenvolvimento individual	61	3	5	239	3,92	,759
A Nestlé oferece estabilidade e segurança futura	61	2	5	232	3,80	,726
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar no estrangeiro	61	2	5	242	3,97	,816
A Nestlé oferece igualdade de oportunidades	63	2	5	239	3,79	,806
A Nestlé oferece flexibilidade de horários	37	2	5	132	3,57	,835
A Nestlé oferece oportunidade de progressão na carreira	61	1	5	242	3,97	,894
A Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências	68	2	5	279	4,10	,775
A Nestlé oferece transparência na comunicação organizacional	48	3	5	195	4,06	,665
A Nestlé oferece ambiente de trabalho agradável e motivador	57	3	5	230	4,04	,680
A Nestlé oferece boa relação com as chefias	35	2	5	137	3,91	,818
A Nestlé oferece novas formas de trabalhar	47	3	5	181	3,85	,722
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar em equipa	66	3	5	272	4,12	,734
A Nestlé oferece iniciativas de socialização entre os colaboradores	53	3	5	211	3,98	,665

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
A Nestlé oferece tarefas diferenciadas	62	2	5	242	3,90	,783
A Nestlé oferece autonomia no trabalho	46	2	5	170	3,70	,756
A Nestlé oferece reconhecimento pelo trabalho	59	2	5	224	3,80	,738
A Nestlé oferece oportunidade de valorização pessoal	64	2	5	251	3,92	,741
A Nestlé oferece salários acima da média	43	1	5	139	3,23	,972
A Nestlé oferece benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)	36	1	5	118	3,28	,849
A Nestlé oferece prêmios de desempenho	35	2	5	122	3,49	,781
A Nestlé oferece cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho	50	3	5	192	3,84	,766
A Nestlé oferece apoio aos filhos dos colaboradores	31	2	5	108	3,48	,769
A Nestlé oferece oportunidade para o desenvolvimento individual	61	3	5	239	3,92	,759
A Nestlé oferece estabilidade e segurança futura	61	2	5	232	3,80	,726
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar no estrangeiro	61	2	5	242	3,97	,816
A Nestlé oferece igualdade de oportunidades	63	2	5	239	3,79	,806
A Nestlé oferece flexibilidade de horários	37	2	5	132	3,57	,835
A Nestlé oferece oportunidade de progressão na carreira	61	1	5	242	3,97	,894
A Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências	68	2	5	279	4,10	,775
A Nestlé oferece transparência na comunicação organizacional	48	3	5	195	4,06	,665
A Nestlé oferece ambiente de trabalho agradável e motivador	57	3	5	230	4,04	,680
A Nestlé oferece boa relação com as chefias	35	2	5	137	3,91	,818
A Nestlé oferece novas formas de trabalhar	47	3	5	181	3,85	,722
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar em equipa	66	3	5	272	4,12	,734
A Nestlé oferece iniciativas de socialização entre os colaboradores	53	3	5	211	3,98	,665
Valid N (listwise)	15					

**Tabela IV – Característica da Empresa – Responsabilidade Social e Cidadania**

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais dos produtos	94	3	5	405	4,31	,719
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros	59	3	5	240	4,07	,716
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais do trabalho	72	3	5	304	4,22	,697
A Nestlé preocupa-se com o ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional	46	1	5	173	3,76	,766
A Nestlé preocupa-se com as necessidades dos clientes/consumidores	97	2	5	415	4,28	,703
A Nestlé preocupa-se com a protecção ambiental	88	1	5	354	4,02	,802
A Nestlé preocupa-se com as causas sociais	79	1	5	311	3,94	,806
A Nestlé preocupa-se com a integração de minorias	41	1	5	148	3,61	,862
A Nestlé preocupa-se com o apoio a actividades locais, como o desporto e a cultura	59	1	5	216	3,66	,822
A Nestlé preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade	62	1	5	232	3,74	,808
A Nestlé preocupa-se com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc	71	2	5	266	3,75	,691
A Nestlé preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho	60	3	5	234	3,90	,681
Valid N (listwise)	27					

**Tabela V – Avaliação da Empresa – Nestlé comparativamente a outras empresas**

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização	84	3	5	321	3,82	,584
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança	79	3	5	309	3,91	,664
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão	94	2	5	375	3,99	,711
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão	75	2	5	292	3,89	,669
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros	73	3	5	294	4,03	,623
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento	91	2	5	375	4,12	,758
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços	103	3	5	469	4,55	,590
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente	87	3	5	357	4,10	,699
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço	101	3	5	407	4,03	,685
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação	94	3	5	382	4,06	,716
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de capacidade de adaptação às alterações conjunturais	63	3	5	244	3,87	,635
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória	38	1	5	130	3,42	,758
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores	47	3	5	176	3,74	,607
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades	52	2	5	189	3,63	,627

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético	67	2	5	259	3,87	,736
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência	69	3	5	264	3,83	,685
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	105	3	5	465	4,43	,648
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	95	3	5	387	4,07	,672
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de cumprimento dos deveres e compromissos	71	3	5	278	3,92	,649
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	103	2	5	432	4,19	,701
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	103	3	5	469	4,55	,638
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de atendimento personalizado	69	1	5	258	3,74	,852
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	58	2	5	213	3,67	,803
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	84	2	5	330	3,93	,673
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	98	3	5	423	4,32	,667
Valid N (listwise)	26					

Tabela VI – Avaliação da Empresa – Nestlé no global

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar	115	2	5	502	4,37	,729
Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego	112	3	5	481	4,29	,731
Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável	112	3	5	494	4,41	,623
Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé	113	1	5	478	4,23	,813
Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média	70	2	5	271	3,87	,815
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio	110	3	5	501	4,55	,599
Valid N (listwise)	70					

## ANEXO 3 – Frequências Pergunta Aberta

Tabela I

Principais razões que o levam a querer trabalhar na Nestlé

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Empresa com perspectivas de conhecimento, marca de prestígio e líder no ramo	10	8,7	10,6	10,6
Prestígio, capacidade e vontade em inovar e bom ambiente de trabalho	3	2,6	3,2	13,8
Reconhecimento nacional e internacional, confiança e rentabilidade oferecida	3	2,6	3,2	17,0
Dimensão e possibilidade de progressão, empresa pouco poluente e estável	1	,9	1,1	18,1
Empresa de elevado prestígio	7	6,1	7,4	25,5
Mercado em que actua, estabilidade e desenvolvimento pessoal	3	2,6	3,2	28,7
Empresa de prestígio, possível aplicação de conhecimento adquiridos no curso e motivação pessoal vs progressão carreira	4	3,5	4,3	33,0
Dimensão e reputação da empresa	3	2,6	3,2	36,2
Dimensão, reputação e qualidade dsos seus produtos	1	,9	1,1	37,2
Estabilidade familiar devido à sua política, pertencer a um dos maiores grupos alimentares e progressão carreira	1	,9	1,1	38,3
Internacionalização, reconhecimento e oportunidade de aprender e desenvolver	6	5,2	6,4	44,7

Gosta de chocolates de Nestlé, gosta do Nespresso e pela possibilidade de trabalhar no estrangeiro	1	,9	1,1	45,7
Poder comer chocolates e saber como funciona	2	1,7	2,1	47,9
Empresa estável, de grandes dimensões e lucrativa	2	1,7	2,1	50,0
Prestígio, desafio e progressão na carreira	6	5,2	6,4	56,4
Desafio, oportunidade de progressão na carreira e prestígio da empresa	5	4,3	5,3	61,7
Grande empresa e marca bastante familiarizada no mercado	2	1,7	2,1	63,8
Prestígio da empresa	2	1,7	2,1	66,0
Reconhecimento internacional e progressão na empresa	1	,9	1,1	67,0
Bom ambiente de trabalho, "nome" da casa e política de igualdade	1	,9	1,1	68,1
Preferência pessoal, empresa líder e prestigiada e internacional	3	2,6	3,2	71,3
Juventude, abertura e líder de mercado	1	,9	1,1	72,3
Reputação	1	,9	1,1	73,4
Core business interessante, responsabilidade social e perspectivas de aprendizagem	3	2,6	3,2	76,6
O conceito de empresa, prestígio e prazer pessoal	1	,9	1,1	77,7
Trabalhar em marketing e desenvolver projectos inovadores capazes de revolucionar	2	1,7	2,1	79,8
Reconhecimento internacional, diversidade de produtos e rotatividade de tarefas	1	,9	1,1	80,9

Aposta na inovação, cultura intra-empresarial e gestão de carreiras e aposta nas pessoas	1	,9	1,1	81,9
Compreensibilidade e simpatia	1	,9	1,1	83,0
Dimensão da empresa, área de actuação e o facto de estar desempregado	1	,9	1,1	84,0
Vertente comercial, reconhecimento e formação contínua	1	,9	1,1	85,1
Fica perto de casa, prestígio da empresa e interesse pelo produto	4	3,5	4,3	89,4
Vasta gama de produtos e marca conceituada	1	,9	1,1	90,4
Marca conceituada, gama de produtos que me agradam e boa imagem empresarial	1	,9	1,1	91,5
Produtos de qualidade superior, empresa madura, estável, segura, possibilidade de crescimento pessoal	1	,9	1,1	92,6
Empresa estável no mercado português	1	,9	1,1	93,6
Empresa de prestígio mundial, com muita qualidade e preocupada com os clientes	2	1,7	2,1	95,7
Inovação, trabalho em equipa e novas experiências	1	,9	1,1	96,8
Boas condições de trabalho e prestígio	2	1,7	2,1	98,9
Oportunidade de 1º emprego, renome e filial perto de Aveiro	1	,9	1,1	100,0
Total	94	81,7	100,0	
Missing	0	21	18,3	
Total	115	100,0		

## ANEXO 4 – Análise Factorial: Características da Empresa

**Tabela I**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3761,975
	df	903,000
	Sig.	,000

**Tabela II**

**Communalities**

	Initial	Extraction
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com os resultados	1,000	,874
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma hierarquia bem definida	1,000	,966
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com um trabalho bem organizado	1,000	,982
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com uma estrutura bem delineada	1,000	,983
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização preocupada com a satisfação dos clientes	1,000	,991
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização inovadora	1,000	,992
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização que permite autonomia de decisão	1,000	,814
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade	1,000	,957
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização ética e responsável	1,000	,936
A Nestlé oferece tarefas diferenciadas	1,000	,920
A Nestlé oferece autonomia no trabalho	1,000	,962
A Nestlé oferece reconhecimento pelo trabalho	1,000	,914
A Nestlé oferece oportunidade de valorização pessoal	1,000	,989
A Nestlé oferece salários acima da média	1,000	,992
A Nestlé oferece benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)	1,000	,980
A Nestlé oferece prémios de desempenho	1,000	,992
A Nestlé oferece cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho	1,000	,993
A Nestlé oferece apoio aos filhos dos colaboradores	1,000	,985
A Nestlé oferece oportunidade para o desenvolvimento individual	1,000	,994

A Nestlé oferece estabilidade e segurança futura	1,000	1,000
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar no estrangeiro	1,000	,998
A Nestlé oferece igualdade de oportunidades	1,000	,991
A Nestlé oferece flexibilidade de horários	1,000	,986
A Nestlé oferece oportunidade de progressão na carreira	1,000	,990
A Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências	1,000	,979
A Nestlé oferece transparência na comunicação organizacional	1,000	,990
A Nestlé oferece ambiente de trabalho agradável e motivador	1,000	,982
A Nestlé oferece boa relação com as chefias	1,000	,995
A Nestlé oferece novas formas de trabalhar	1,000	,984
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar em equipa	1,000	1,000
A Nestlé oferece iniciativas de socialização entre os colaboradores	1,000	,994
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais dos produtos	1,000	,969
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros	1,000	,992
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais do trabalho	1,000	,978
A Nestlé preocupa-se com o ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional	1,000	,987
A Nestlé preocupa-se com as necessidades dos clientes/consumidores	1,000	,922
A Nestlé preocupa-se com a protecção ambiental	1,000	,963
A Nestlé preocupa-se com as causas sociais	1,000	,992
A Nestlé preocupa-se com a integração de minorias	1,000	,990
A Nestlé preocupa-se com o apoio a actividades locais, como o desporto e a cultura	1,000	,998
A Nestlé preocupa-se com o desenvolvimento da comunidade	1,000	,981
A Nestlé preocupa-se com os programas de poupança de energia, reciclagem, etc	1,000	,990
A Nestlé preocupa-se com a qualidade de vida no trabalho	1,000	,953

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela III

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	14,681	34,141	34,141	14,681	34,141	34,141	6,592	15,330
2	7,375	17,151	51,292	7,375	17,151	51,292	5,859	13,626	28,955
3	5,039	11,718	63,010	5,039	11,718	63,010	5,769	13,417	42,372
4	4,151	9,654	72,664	4,151	9,654	72,664	5,287	12,296	54,668
5	3,076	7,153	79,817	3,076	7,153	79,817	5,114	11,893	66,561
6	2,653	6,170	85,987	2,653	6,170	85,987	4,633	10,774	77,336
7	2,222	5,167	91,154	2,222	5,167	91,154	3,740	8,697	86,033
8	1,542	3,586	94,740	1,542	3,586	94,740	3,181	7,398	93,430
9	1,079	2,509	97,249	1,079	2,509	97,249	1,642	3,818	97,249
10	,639	1,487	98,736						
11	,331	,770	99,505						
12	,213	,495	100,000						
13	1,519E-15	3,533E-15	100,000						
14	7,851E-16	1,826E-15	100,000						
15	6,582E-16	1,531E-15	100,000						
16	5,641E-16	1,312E-15	100,000						
17	5,385E-16	1,252E-15	100,000						
18	4,696E-16	1,092E-15	100,000						
19	4,519E-16	1,051E-15	100,000						
20	4,284E-16	9,962E-16	100,000						
21	3,627E-16	8,435E-16	100,000						

22	3,197E-16	7,435E-16	100,000					
23	2,764E-16	6,427E-16	100,000					
24	2,525E-16	5,871E-16	100,000					
25	1,707E-16	3,969E-16	100,000					
26	1,337E-16	3,110E-16	100,000					
27	8,853E-17	2,059E-16	100,000					
28	3,655E-17	8,500E-17	100,000					
29	1,468E-17	3,414E-17	100,000					
30	-1,281E-17	-2,979E-17	100,000					
31	-7,438E-17	-1,730E-16	100,000					
32	-1,102E-16	-2,562E-16	100,000					
33	-1,407E-16	-3,271E-16	100,000					
34	-1,799E-16	-4,184E-16	100,000					
35	-2,318E-16	-5,391E-16	100,000					
36	-3,105E-16	-7,221E-16	100,000					
37	-4,006E-16	-9,316E-16	100,000					
38	-4,229E-16	-9,836E-16	100,000					
39	-5,159E-16	-1,200E-15	100,000					
40	-5,810E-16	-1,351E-15	100,000					

41	-6,360E-16	-1,479E-15	100,000						
42	-7,123E-16	-1,656E-15	100,000						
43	-9,763E-16	-2,270E-15	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Figura 1**

**Scree Plot**

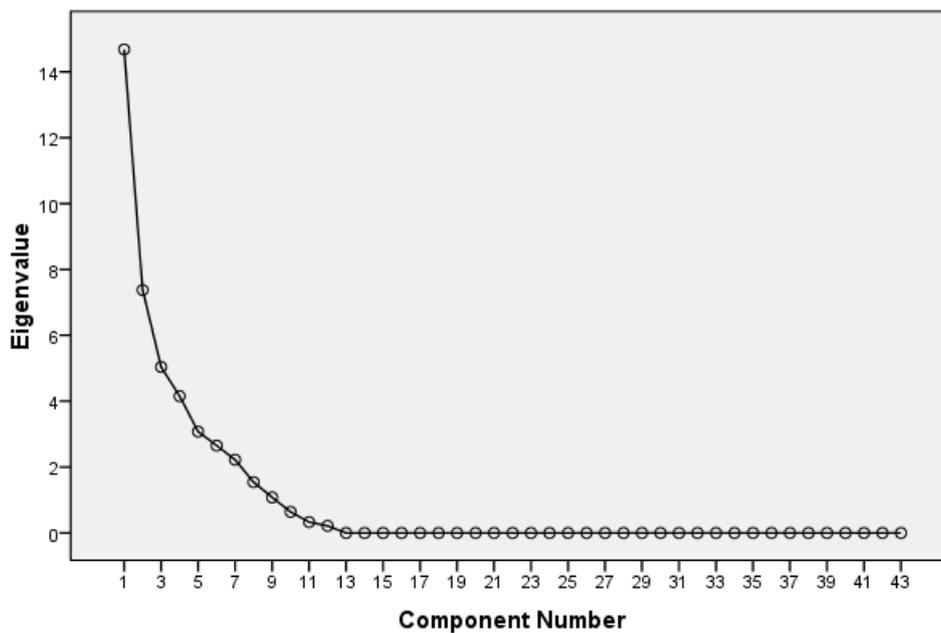
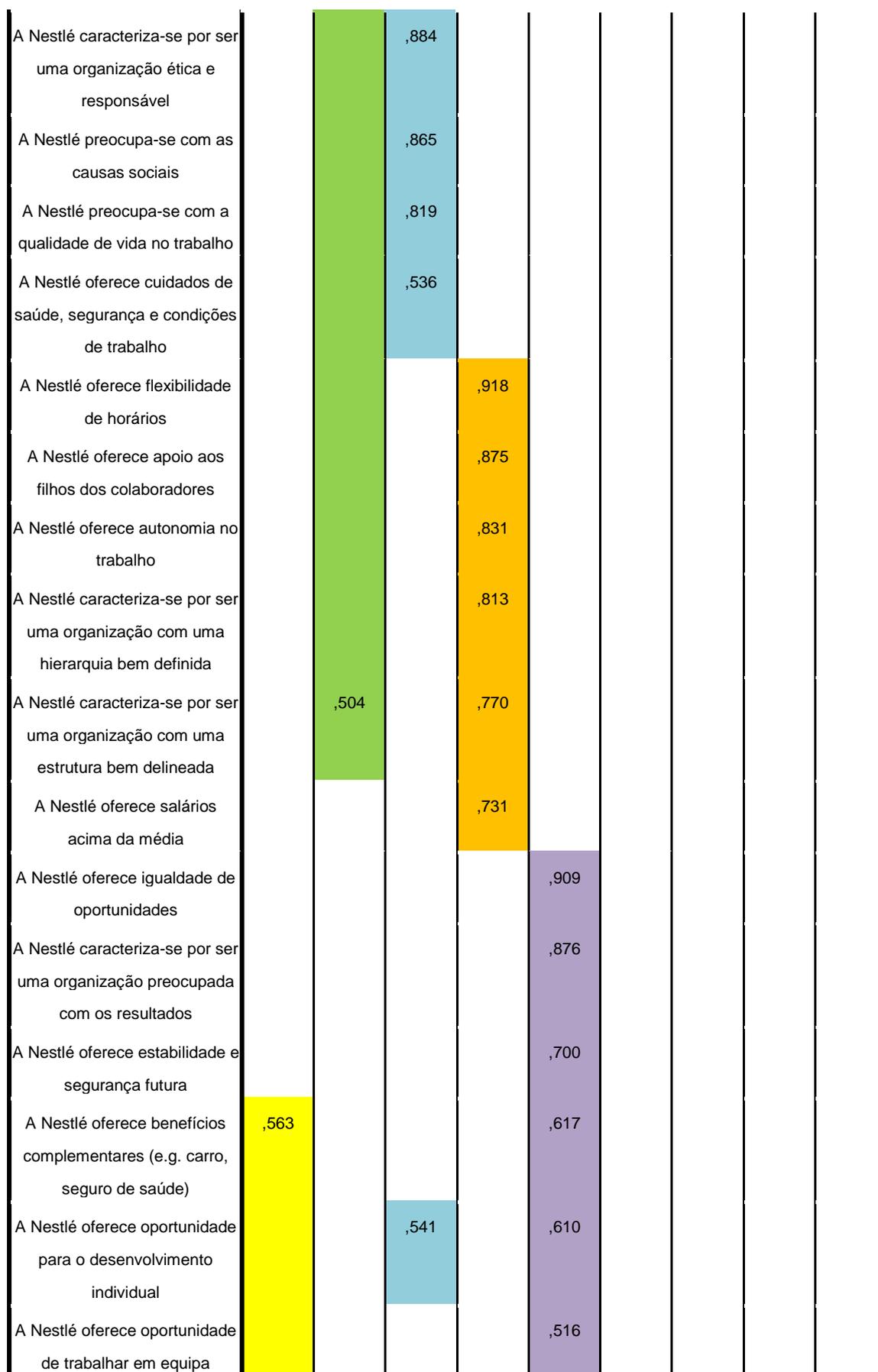
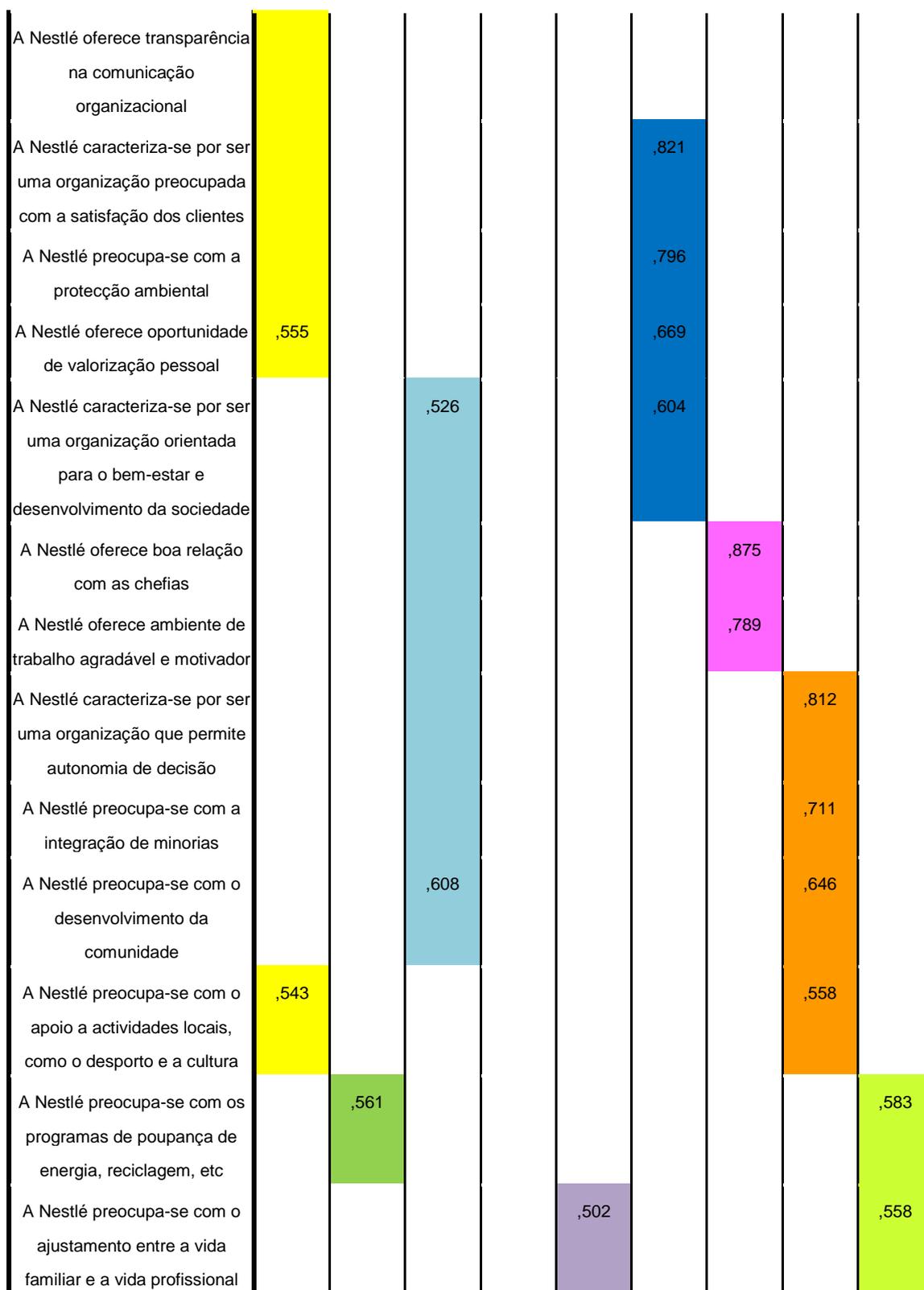


Tabela IV

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A Nestlé oferece prêmios de desempenho	,910								
A Nestlé oferece oportunidade de progressão na carreira	,907								
A Nestlé oferece tarefas diferenciadas	,765								
A Nestlé oferece ganhos em experiência e desenvolvimento de novas competências	,752					,523			
A Nestlé oferece novas formas de trabalhar	,706								
A Nestlé oferece reconhecimento pelo trabalho	,706					,522			
A Nestlé oferece iniciativas de socialização entre os colaboradores	,524								
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais dos produtos		,929							
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das normas legais do trabalho		,909							
A Nestlé preocupa-se com o cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros		,777							
A Nestlé preocupa-se com as necessidades dos clientes/consumidores		,664							
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização inovadora		-,636			,518				
A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização com um trabalho bem organizado		,593				,501			
A Nestlé oferece oportunidade de trabalhar no estrangeiro		,581							





Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

## ANEXO 5 – Análise Factorial: Avaliação da Empresa – Antes da Extracção

**Tabela I**  
Communalities

	Initial	Extraction
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização	1,000	,796
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança	1,000	,891
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão	1,000	,790
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão	1,000	,850
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros	1,000	,835
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento	1,000	,796
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços	1,000	,727
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente	1,000	,823
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço	1,000	,762
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação	1,000	,756
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de capacidade de adaptação às alterações conjunturais	1,000	,909
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória	1,000	,874
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores	1,000	,796
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades	1,000	,804
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético	1,000	,833
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência	1,000	,834
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	1,000	,707
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	1,000	,789
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de cumprimento dos deveres e compromissos	1,000	,836
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	1,000	,838
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	1,000	,819
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de atendimento personalizado	1,000	,766
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	1,000	,769
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	1,000	,874
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	1,000	,837
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar	1,000	,879

Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego	1,000	,901
Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável	1,000	,851
Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé	1,000	,839
Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média	1,000	,818
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio	1,000	,808

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela II**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,976	38,632	38,632	11,976	38,632	38,632	4,507	14,540	14,540
2	2,868	9,252	47,885	2,868	9,252	47,885	4,230	13,646	28,186
3	2,767	8,927	56,811	2,767	8,927	56,811	4,115	13,275	41,461
4	2,075	6,694	63,505	2,075	6,694	63,505	3,475	11,209	52,670
5	1,963	6,333	69,837	1,963	6,333	69,837	2,619	8,447	61,117
6	1,536	4,954	74,792	1,536	4,954	74,792	2,544	8,206	69,323
7	1,170	3,773	78,564	1,170	3,773	78,564	2,101	6,776	76,099
8	1,052	3,393	81,957	1,052	3,393	81,957	1,816	5,858	81,957
9	,956	3,084	85,041						
10	,819	2,641	87,681						
11	,800	2,581	90,262						
12	,670	2,162	92,424						
13	,527	1,698	94,122						
14	,400	1,290	95,412						
15	,304	,982	96,394						
16	,294	,948	97,342						
17	,210	,679	98,020						
18	,189	,609	98,629						
19	,138	,445	99,074						
20	,088	,283	99,356						
21	,080	,259	99,615						
22	,068	,218	99,833						
23	,038	,123	99,957						

24	,011	,035	99,991					
25	,003	,009	100,000					
26	4,413E-16	1,424E-15	100,000					
27	3,761E-17	1,213E-16	100,000					
28	-1,410E-16	-4,549E-16	100,000					
29	-2,078E-16	-6,702E-16	100,000					
30	-3,987E-16	-1,286E-15	100,000					
31	-5,011E-16	-1,616E-15	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figura 2

Scree Plot

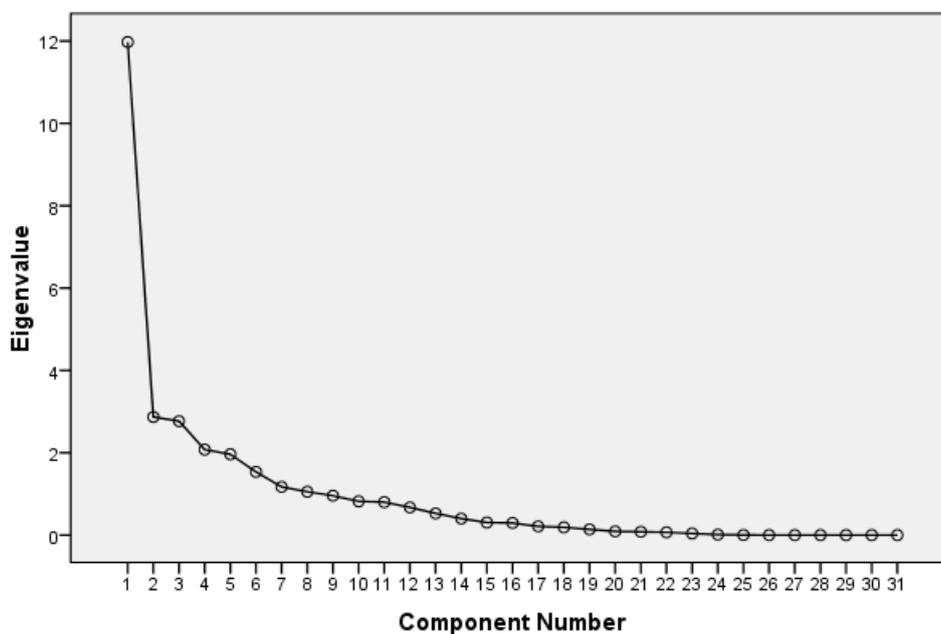


Tabela III

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	,828							
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético	,799							
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	,708							
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização	,655							
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	,644							
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	,622							
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	,523			,523				
Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média		,795						
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar		,793						
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio		,793						
Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável		,785						
Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego		,662	,563					

Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé	,532				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança	,796				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão	,784				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória	,776				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão	,628				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	,557				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço		,799			
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente		,747			
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços		,546			
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores			,776		
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades			,666		
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação			,601		
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência				,851	
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	,517			,524	
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros					



## ANEXO 6 – Análise Factorial: Avaliação da Empresa – Após Extracção das 3 componentes

**Tabela I**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2053,142
	df	465,000
	Sig.	,000

**Tabela II**

**Communalities**

	Initial	Extraction
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização	1,000	,672
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança	1,000	,796
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão	1,000	,660
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão	1,000	,815
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros	1,000	,662
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento	1,000	,692
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços	1,000	,647
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente	1,000	,757
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço	1,000	,620
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação	1,000	,728
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de capacidade de adaptação às alterações conjunturais	1,000	,739
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória	1,000	,796
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores	1,000	,692
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades	1,000	,675
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético	1,000	,541
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência	1,000	,500
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	1,000	,657
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	1,000	,571
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de cumprimento dos deveres e compromissos	1,000	,539
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	1,000	,797

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	1,000	,795
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de atendimento personalizado	1,000	,420
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	1,000	,728
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	1,000	,762
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	1,000	,629
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar	1,000	,808
Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego	1,000	,859
Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável	1,000	,748
Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé	1,000	,810
Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média	1,000	,757
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio	1,000	,777

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela III**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,976	38,632	38,632	11,976	38,632	38,632	5,451	17,585	17,585
2	2,868	9,252	47,885	2,868	9,252	47,885	4,372	14,104	31,689
3	2,767	8,927	56,811	2,767	8,927	56,811	4,281	13,810	45,499
4	2,075	6,694	63,505	2,075	6,694	63,505	3,971	12,809	58,308
5	1,963	6,333	69,837	1,963	6,333	69,837	3,574	11,529	69,837
6	1,536	4,954	74,792						
7	1,170	3,773	78,564						
8	1,052	3,393	81,957						
9	,956	3,084	85,041						
10	,819	2,641	87,681						
11	,800	2,581	90,262						
12	,670	2,162	92,424						
13	,527	1,698	94,122						
14	,400	1,290	95,412						
15	,304	,982	96,394						

16	,294	,948	97,342					
17	,210	,679	98,020					
18	,189	,609	98,629					
19	,138	,445	99,074					
20	,088	,283	99,356					
21	,080	,259	99,615					
22	,068	,218	99,833					
23	,038	,123	99,957					
24	,011	,035	99,991					
25	,003	,009	100,000					
26	4,413E-16	1,424E-15	100,000					
27	3,761E-17	1,213E-16	100,000					
28	-1,410E-16	-4,549E-16	100,000					
29	-2,078E-16	-6,702E-16	100,000					
30	-3,987E-16	-1,286E-15	100,000					
31	-5,011E-16	-1,616E-15	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tabela IV**

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de serviço prestado	,765				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de reputação	,757				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade do serviço	,708				
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de produtos e serviços	,694				

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, mail, telefone)	,673		
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de imagem	,589		
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de cumprimento dos deveres e compromissos	,583		
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de qualidade de informação	,522		
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de satisfação das necessidades dos consumidores	,513		
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de abertura e transparência			
Em termos globais considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio		,818	
Em termos globais considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar		,792	
Em termos globais considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média		,779	
Em termos globais considero a Nestlé uma organização confiável		,767	
Em termos globais recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego		,676	,532
Em termos globais considero que é fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé		,546	
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de visão			,770
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de gestão			,758
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de justiça remuneratória			,751
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de liderança			,728
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de fiabilidade e apoio ao cliente			,735
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de inovação			,700
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de relação qualidade/preço			,681

A Nestlé comparada com outras empresas em termos de capacidade de adaptação às alterações conjunturais				,626	
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de atendimento personalizado				,556	
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de perspectiva de crescimento				,553	
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de igualdade de oportunidades					,760
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de promoção do bem-estar dos colaboradores					,732
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de resultados financeiros					,518
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de organização					,505
A Nestlé comparada com outras empresas em termos de comportamento ético					,505

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 18 iterations.

## ANEXO 7 - QUESTIONÁRIO

*Versão papel*

### Instruções de resposta ao questionário:

O presente questionário pretende aferir como é que os potenciais colaboradores percebem a Nestlé enquanto entidade empregadora.

É de toda a conveniência que responda com a maior sinceridade, pois só assim é possível à organização melhorar a sua atractividade.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**, estando assegurado o **anonimato**.

**A sua colaboração é fundamental**

# Nestlé



Generic



Finance e  
Control



Research e  
Development



Supply Chain



Technical e  
Production



Marketing e  
Sales

Provavelmente já conhece, ou pelo menos ouviu falar da Nestlé.

<b>1 - Assinale com uma cruz (X), o modo como teve contacto com a Nestlé...</b>	
Conhece os produtos	<input type="checkbox"/>
É consumidor de produtos	<input type="checkbox"/>
Conhece alguém que trabalha na empresa	<input type="checkbox"/>
Teve acesso a notícias (jornais ou revistas)	<input type="checkbox"/>
Viu publicidade	<input type="checkbox"/>
Visitou a empresa	<input type="checkbox"/>
Estudou a empresa durante o curso	<input type="checkbox"/>
Através do Fórum Empresas	<input type="checkbox"/>
Via internet	<input type="checkbox"/>

<b>2 - Assinale com uma cruz (X), que produtos é que associa à Nestlé...</b>	
Bebidas	<input type="checkbox"/>
Refeições pré-preparadas	<input type="checkbox"/>
Nutrição infantil	<input type="checkbox"/>
Lácteos	<input type="checkbox"/>
Cereais	<input type="checkbox"/>
Gelados	<input type="checkbox"/>
Cereais de pequeno-almoço	<input type="checkbox"/>
Comida para animais	<input type="checkbox"/>
Chocolates	<input type="checkbox"/>
Cafés	<input type="checkbox"/>
Águas	<input type="checkbox"/>
Bases culinárias	<input type="checkbox"/>

Atendendo à imagem que tem da Nestlé, pedimos que assinale com uma cruz (X) a sua opinião, de acordo com a seguinte escala: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4 - concordo; 5- Concordo totalmente.

<b>3 - A Nestlé caracteriza-se por ser uma organização ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não tenho informação</b>
Preocupada com os resultados						
Com uma hierarquia bem definida						
Com um trabalho bem organizado						
Estrutura bem delineada						
Preocupada com a satisfação dos clientes						
Inovadora						
Permite autonomia de decisão						
Orientada para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade						
Ética e responsável						

<b>4 - A Nestlé oferece ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não tenho informação</b>
Tarefas diferenciadas						
Autonomia no trabalho						
Reconhecimento pelo trabalho						
Oportunidade de valorização pessoal						
Salários acima da média						
Benefícios complementares (e.g. carro, seguro de saúde)						
Prémios de desempenho						
Cuidados de saúde, segurança e condições de trabalho						
Apoio aos filhos dos colaboradores						
Oportunidade para o desenvolvimento individual						
Estabilidade e segurança futura						
Oportunidade de trabalhar no estrangeiro						
Igualdade de oportunidades						
Flexibilidade de horários						
Oportunidade de progressão na carreira						
Ganhar experiência e desenvolver novas competências						
Transparência na comunicação organizacional						
Ambiente de trabalho agradável e motivador						
Boa relação com as chefias						
Novas formas de trabalhar						
Oportunidade de trabalhar em equipa						
Iniciativas de socialização entre os colaboradores						

Atendendo à imagem que tem da Nestlé, pedimos que assinale com uma cruz (X) a sua opinião, de acordo com a seguinte escala: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4 - concordo; 5- Concordo totalmente.

<b>5 - A Nestlé preocupa-se com ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não tenho informação</b>
Cumprimento das normas legais dos produtos						
Cumprimento das obrigações contratuais com os parceiros						
Cumprimento das normas legais do trabalho						
O ajustamento entre a vida familiar e a vida profissional						
As necessidades dos clientes / consumidores						
A protecção ambiental						
Causas sociais						
Integração de minorias						
Apoio a actividades locais, como o desporto e a cultura						
Desenvolvimento da comunidade						
Programas de poupança de energia, reciclagem, etc.						
Qualidade de vida no trabalho						

**Comparativamente a outras empresas como avalia a Nestlé?**

Assinale, com uma cruz (X) a sua opinião, numa escala de 1 a 5 (1= muito inferior, 2=inferior; 3=igual às outras; 4=superior; 5=muito superior).

<b>6 – Como classifica a Nestlé, comparativamente a outras empresas, em termos de...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não tenho informação</b>
Organização						
Liderança						
Visão						
Gestão						
Resultados financeiros						
Perspectiva de crescimento						
Qualidade de produtos e serviços						
Fiabilidade e apoio ao cliente						
Relação qualidade/preço						
Inovação						
Capacidade de adaptação às alterações conjunturais						
Justiça remuneratória						
Promoção do bem-estar dos colaboradores						
Igualdade de oportunidades						
Comportamento ético						
Abertura e transparência						
Imagem						
Qualidade de informação						
Cumprimento dos deveres e compromissos						
Qualidade do serviço						
Reputação						
Atendimento personalizado						
Facilidade de contacto com os responsáveis (pessoalmente, e-mail, telefone)						
Serviço prestado						
Satisfação das necessidades dos consumidores						

Atendendo à imagem que tem da Nestlé, pedimos que assinale com uma cruz (X) a sua opinião, de acordo com a seguinte escala: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4 - concordo; 5- Concordo totalmente.

<b>7 – Em termos globais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não tenho informação</b>
Considero que a Nestlé seria um local atractivo para eu trabalhar						
Recomendaria a Nestlé a um amigo que procurasse emprego						
Considero a Nestlé uma organização confiável						
É fácil imaginar-me como trabalhador da Nestlé						
Considero as condições de trabalho na Nestlé superiores à média						
Considero a Nestlé uma empresa de elevado prestígio						

**8 – As 3 principais razões que o levam a querer trabalhar na Nestlé**


**9 - Assinale com uma cruz (X), as áreas do seu interesse:**

Financeira	
Vendas	
Marketing	
Logística	
Operações (fábrica)	
Recursos Humanos	
Serviço ao Consumidor	
Market Intelligence	
Nutrição	
Informática	

**10 – Dados pessoais**

Que idade tem?	anos	
Sexo	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Que curso frequenta/frequentou?		
Que universidade frequenta/frequentou?		
Caso ainda não tenha concluído o curso, indique qual o ano que actualmente frequenta:		

*Muito obrigado pela sua colaboração*