



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS

Impacto da comunicação empresarial na atração dos colaboradores –
Talenter™, um estudo de caso

Carolina Raposo Sousa

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS**

Impacto da comunicação empresarial na atração dos colaboradores –
Talenter™, um estudo de caso

Carolina Raposo Sousa

Orientadora: Professora Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda
Moniz

Coorientador: Professor Doutor Armando Brito Mendes

Ponta Delgada, 31 de março de 2016

AGRADECIMENTOS

É com uma enorme consideração que me dirijo a todos os intervenientes neste, quer sejam individuais e/ou institucionais, pelo seu contributo que colmatou na produção desta dissertação de mestrado.

À Universidade dos Açores quero agradecer pela oportunidade de evoluir no meu percurso académico.

Aos meus orientadores, Professora Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz e Professor Doutor Armando Brito Mendes, quero manifestar a minha sincera e profunda gratidão. Agradeço o vosso apoio académico, aconselhamento, dedicação, disponibilidade, profissionalismo e rigor. Por acompanharem-me, lado a lado, em todos os momentos de angústia, durante esta jornada. Por encorajarem-me a continuar, por apelarem ao desenvolvimento das minhas capacidades e competência em investigação científica.

Aos colaboradores externos da Talenter™, expresso o meu agradecimento pela disponibilidade em colaborar neste estudo, de forma a contribuir para o seu sucesso.

Aos meus pais e irmão, pois são o meu pilar. Por acreditarem em mim desde o início, por todo o amor e por me incentivarem a dar sempre o melhor de mim.

A todos os meus amigos mais próximos, o meu muito obrigada por toda a compreensão, por toda a força, motivação e paciência, nos bons e maus momentos.

Reconheço que sem o contributo de todas estas pessoas esta investigação não teria sido possível. A todos, o meu profundo e sentido agradecimento.

RESUMO

A percepção que o indivíduo cria acerca da organização é conseguida através do que a marca representa e transmite ao público – a atração. Uma organização atrativa é aquela que “tem um poder de captar a atenção para a sua marca e encoraja os trabalhadores ativos a serem leais à organização”(Almıaçık, Almıaçık, Erat & Akçın, 2014, p. 337) – a retenção. Assim, a competição pelos melhores talentos tornou-se feroz e o *employer brand* passou a ser uma arma. Neste sentido, “uma marca do empregador bem-sucedida não só atrai e retém colaboradores talentosos, como também incentiva e motiva os funcionários a melhorar a produtividade e qualidade do produto e serviço” (Chunping & Li, 2011).

Esta investigação aborda as percepções dos valores da marca do empregador como fator de atração, recrutamento e retenção dos colaboradores de uma organização.

Propõe-se identificar, através de um inquérito por questionário, quais os elementos de comunicação que conduzem à tomada de conhecimento da marca do empregador, qual o grau de importância atribuído a estes elementos para a atratividade da marca, qual o grau de concordância perante os valores da marca do empregador e um conjunto de afirmações relativas à organização, relacionando-os com as características sociodemográficas dos inquiridos. Ainda, discutem-se os resultados em termos de comprometimento afetivo dos colaboradores em relação à marca do empregador.

O estudo empírico incide sobre uma amostra de 161 colaboradores da delegação da Talenter™ nos Açores, uma empresa portuguesa de recrutamento para trabalho temporário externo.

Palavras-chave: comunicação empresarial, marca do empregador, atratividade da organização, comprometimento afetivo, retenção do colaborador.

ABSTRACT

The perception that an individual creates concerning to the organization is obtained through what the employer branding represents and transmits to the public - the attraction. An attractive organization is the one that “it has a power that draws applicants attention to employer branding and encourages existing employees to stay loyal to a company” (Alniaçık, Alniaçık, Erat & Akçin, 2014, p. 337) - the retention. In the competition for talent *employer brand* started to become a weapon: “A successful employer brand will not only attract and retain talented people, also encourage, motivate employees to improve productivity and quality of product and service” (Chunping & Li, 2011).

This research draws on the perceptions of the employer’s brand values as a factor of attraction, recruitment and retention of employees of an organization.

It is proposed to identify, using the survey methodology, which elements of communication leads to know of the employer brand, the degree of importance attributed to these elements to the attractiveness of the brand, the degree of agreement before the employer brand values and a set of statements on the organization, relating them with the sociodemographic characteristics of the respondents. Results are discussed in terms of the affective commitment of employees in relation to the employer’s brand.

The empirical study focuses on a sample of 161 employees of the Talenter™, delegation in the Azores, a Portuguese recruitment company for external temporary work.

Keywords: business communication, employer branding, organizational attractiveness, affective commitment, employee retention.

"A realização não vem com a conquista dos objetivos traçados, mas sim no caminho percorrido até alcançá-los."

Prof. Alan Henrique

ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	12
1. Propósito do estudo	12
2. Estrutura do estudo	12
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	14
1. Comunicação	14
1.1. Evolução da comunicação	14
1.2. Comunicação organizacional	14
1.3. Comunicação empresarial como estratégia de gestão.....	15
1.4. A importância da Gestão de Recursos Humanos nas organizações.....	15
2. O Talento.....	16
3. Atração e Retenção dos colaboradores.....	17
3.1. Atração.....	17
3.1.1. Fator Remuneração.....	17
3.1.2. Contexto: condição motivacional.....	17
3.2. Retenção.....	18
3.2.1. Fidelização do colaborador.....	18
3.2.2. Políticas de retenção	18
4. Elementos de comunicação	19
4.1. Instrumentos.....	19
4.1. 1. Publicidade	19
4.1.2. <i>Marketing</i> Direto	19
4.1.3. <i>Merchandising</i>	20
4.1.4. Comunicação Digital.....	20
4.1.5. <i>Mass media</i>	21
4.1.6. Redes Sociais.....	22
5. A Marca.....	23
5.1. Identidade.....	23
5.2. Valor da marca	23
6. <i>Employer Brand</i>	24
6.1. Definição.....	24
6.2. Evolução do <i>employer brand</i>	24
6.3. A atratividade do <i>employer brand</i>	25
6.3.1. Processo circundante	26

6.3.2.	Dimensões do <i>employer brand</i>	27
6.3.3.	Benefícios.....	27
7.	Comprometimento organizacional	28
7.1.	Definição.....	28
7.1.1.	Tipos de vinculação.....	28
7.2.	Comprometimento organizacional de Meyer & Allen	29
7.2.1.	Comprometimento afetivo	29
7.2.2.	Comprometimento instrumental.....	29
7.2.3.	Comprometimento normativo	30
7.2.4.	Perfil do colaborador.....	30
7.2.5.	Consequências do comprometimento.....	30
7.3.	Comprometimento afetivo para com a <i>employer brand</i>	31
7.3.1.	Desenvolvimento e validação do estudo de Lopez, Galivan, Avello e Blasco (2015)	31
8.	Trabalho temporário.....	34
8.1.	Definição.....	34
8.2.	Surgimento e evolução.....	35
8.3.	Relação triangular	35
8.4.	Perfil do trabalhador temporário.....	36
8.5.	Vantagens e Desvantagens.....	37
8.5.1.	Desvantagens da relação triangular	37
8.5.2.	Desafio para a Gestão de Recursos Humanos	37
8.5.3.	Trabalho temporário (in)voluntário.....	37
8.5.4.	Desvantagens para o trabalhador.....	38
8.5.5.	Vantagens para o trabalhador	38
8.5.6.	Vantagens para a organização	39
CAPÍTULO III – A EMPRESA ALVO DE ESTUDO		40
1.	Caraterização da empresa Talenter™	40
1.1.	A Talenter™	40
1.2.	Missão, Visão e Valores	40
1.3.	Estrutura da Talenter™.....	41
1.4.	A Comunicação na Talenter™.....	42
1.5.	Talenter™ Methodology	43
1.6.	Recrutamento e Seleção.....	45
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO		47
1.	<i>Design</i> de investigação	47
2.	Objetivos e hipóteses	47

3. Instrumento de recolha de dados	49
4. Procedimento	51
CAPÍTULO V – ANÁLISE DE DADOS	53
1. Procedimentos da análise quantitativa.....	53
2. Análise da consistência interna do questionário.....	55
3. Caracterização da amostra.....	56
4. Análise descritiva	59
5. Verificação das hipóteses	67
5.1. Análise da primeira hipótese	67
5.2. Análise da segunda hipótese	71
5.3. Análise da terceira hipótese.....	75
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	86
1. Considerações finais	86
2. Limitações e recomendações	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	96
Anexo 1. Questionário	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo do <i>Employer Brand</i>	26
Figura 2 - Segundo estudo	32
Figura 3 - Quinto estudo	34
Figura 4 - Relação triangular do Trabalho Temporário.....	36
Figura 5 - Esquematização das atividades da Talenter™, documento oficial, pág. 1, 2015	43
Figura 6 - Sexo dos respondentes	57
Figura 7 - Situação laboral dos inquiridos.....	57
Figura 8 - Idade dos respondentes.....	58
Figura 9 - Nível de escolaridade dos respondentes	58
Figura 10 - Rendimento do agregado	59
Figura 11- Como tomou conhecimento da Talenter™?.....	60
Figura 12 - Qual é o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes elementos de comunicação para a atratividade da marca Talenter™?, gráfico de médias com intervalos de confiança a 95%	62
Figura 13 - Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas aos valores que identificam a marca Talenter™?, gráfico de médias com intervalos de confiança 95%.....	63
Figura 14 – Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas à Talenter™?, gráfico de médias com intervalos de confiança a 95%.....	65
Figura 15 – Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas à Talenter™?, gráfico de médias com intervalos de confiança a 95%.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Componentes do questionário utilizado	50
--	----

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Propósito do estudo

O presente estudo foi desenvolvido com a motivação de perceber o que atrai e retém os indivíduos nas organizações explorando a marca do empregador – o *employer brand*.

A investigação teve por base uma revisão de literatura sobre o tema (Madeira, 2013; Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015; Alniaçık, & Alniaçık, 2012; Nascimento, 2013).

Optou-se por relacionar os elementos de comunicação, os valores e um conjunto de afirmações criadas para aferir o nível de comprometimento do colaborador para com a empresa, de forma a analisar a atratividade e capacidade de retenção da Talenter™ - Trabalho Temporário, delegação de Ponta Delgada, a partir de uma base de dados suportada em questionário. A inferência pretendida exigiu a análise empírica dos dados observados.

2. Estrutura do estudo

O estudo inicia-se primeiramente com a revisão de literatura sobre os conceitos de comunicação empresarial, talento, atração e retenção dos colaboradores, passando igualmente pelas dimensões da *employer brand* e a atratividade da marca do empregador, evidenciando o cruzamento e a complementaridade entre a comunicação e as suas ferramentas, a imagem e o comprometimento organizacional. Para além disso, descreve-se o conceito de trabalho temporário, pelo facto da empresa estudada se

dedicar ao recrutamento e à colocação de colaboradores em regime de trabalho temporário.

Seguidamente apresenta-se a metodologia do estudo, nomeadamente, a descrição das questões de investigação, dos objetivos, hipóteses, a população e amostra do estudo, caracterização do instrumento de recolha de dados e dos procedimentos da investigação.

Em fase posterior, segue-se a análise empírica dos dados recolhidos através de questionário e procede-se ao teste das hipóteses formuladas.

Após a análise dos dados, procede-se à discussão dos resultados e às reflexões finais, completando, deste modo, o último capítulo.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

1. Comunicação

1.1. Evolução da comunicação

A comunicação na organização mudou e ganhou numa nova proporção devido à *“mudança do papel do Estado na economia, a desregulamentação de inúmeras atividades nacionais por grupos transnacionais, as empresas virtuais, além da existência do Código de Defesa do Consumidor, da integração do país ao mercado global, à sociedade em rede e à era da informação”*. A comunicação já não é um padrão antiquado mas sim um *“modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos”* (Cardoso, 2006, p. 1134).

O mesmo autor defende que fazer face às metamorfoses e ganhar competitividade as empresas reinventam os seus procedimentos de gestão.

1.2. Comunicação organizacional

A comunicação empresarial tem adquirido nas últimas duas décadas um foco cada vez mais estratégico. A este novo paradigma chamou-se de comunicação organizacional (Cardoso, 2006). A cultura organizacional identifica a organização pois esta é constituída por símbolos e significados que servem de orientação para os colaboradores (Oliveira, 2011).

O sucesso da comunicação advém da constante análise da qualidade do processo comunicativo. Quando a cultura organizacional muda, automaticamente o processo comunicativo irá sofrer alterações (Pessoa, 2010). Ainda, o clima organizacional, segundo Coelho (2013), traduz a atração e satisfação dos colaboradores bem como a produtividade da empresa pois nela são espelhadas as percepções dos colaboradores a nível de políticas, práticas e procedimentos organizacionais.

1.3. Comunicação empresarial como estratégia de gestão

A “*comunicação é organização e organização é comunicação: os dois processos são isomórficos*” (Cardoso, 2006, p. 1129), ambos complementam-se funcionando como uma só ação. O mesmo autor refere que como comunicar é algo inato e indispensável à vida humana, existe uma grande circulação de informação difundida pelos indivíduos. Deste modo, para que haja eficiência da estratégia de comunicação tem que haver em paralelo uma ligação com o plano estratégico da empresa (Argenti, 2006). Neste sentido, as atividades de recrutamento, seleção, remuneração, descrição, análise de cargos, treino e desenvolvimento são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, a estratégia dos recursos humanos é o princípio vital da organização pois é o fio condutor da estratégia global da qual faz parte (Florentio & Rusignelli, 2009).

1.4. A importância da Gestão de Recursos Humanos nas organizações

O departamento de recursos humanos tem o intuito de colocar “*a pessoa certo no lugar certo*” (Ruão, 1999, p.6). Em prole do crescimento do negócio, este

departamento é responsável por atrair, manter, motivar e avaliar não só os números mas também os funcionários (Florentio & Rusignelli, 2009). Nesta perspectiva, o trabalhador é o sustentáculo da empresa. São eles que permitem a sobrevivência, o crescimento, a lucratividade, a competitividade e a flexibilidade da organização (Barbosa & Oliveira, 2002).

Desta forma, deverá haver uma correlação entre as competências profissionais, o sentimento de comprometimento e a partilha dos mesmos valores e objetivos organizacionais entre o colaborador e a empresa (Costa, 2013).

2. O Talento

Costa (2013) defende que a disputa pelo talento está em expansão e deve-se pelo aumento do gap entre a busca das empresas e a oferta dos profissionais. A atração e a gestão de talentos ganharam um foco especial devido à subida do nível de exigência de contratação.

O talento é definido como “aquela pessoa, que agrega várias competências técnicas e intelectuais; demonstra interesse pelo trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, capacidade de adaptação rápida, flexível e sabe lidar com pessoas.” (Nisgoski, 2012, p. 30).

Deste modo, para que haja desempenho excepcional na execução das tarefas, as empresas necessitam de colaboradores talentosos. Então, um indivíduo com competência é aquele que consegue atingir os objetivos organizacionais e estratégicos da empresa.

3. Atração e Retenção dos colaboradores

A gestão de recursos humanos contribuirá para o diferencial competitivo se a empresa não simplesmente reagir aos desafios do meio ambiente, mas, sim antecipar e explorar fenômenos futuros (Barbosa & Oliveira, 2002).

A atração e retenção dos colaboradores têm vindo a contribuir para a vantagem competitiva das empresas através da valorização do capital humano (Alniaçik & Alniaçik, 2012). Neste sentido, a organização desenvolve-se através do conhecimento, capacidades, atitudes e habilidades dos indivíduos (Nisgoski, 2013).

3.1. Atração

A criação de valor por parte de uma empresa acontece quando esta apresenta um conjunto de características que a distinguem face à concorrência (Costa, 2013).

3.1.1. Fator Remuneração

Perante as alterações de mercado, o fator remuneração já não é autossuficiente para atrair e reter um colaborador numa organização. Após a perceção do seu valor, os talentosos têm, efetivamente, outras exigências em consideração (Nisgoski, 2013).

3.1.2. Contexto: condição motivacional

Segundo Chiavenato (2004), tem que haver um contexto. A perceção do cenário deverá ser aliciante e motivador para o candidato, ele terá que sentir que há espaço para progredir. Em contrapartida, se o contexto não for o apropriado, a probabilidade de não

atrair e/ou não reter o colaborador é muito maior. Portanto, a possibilidade de crescimento profissional e de construção de uma carreira é um dos fatores com peso para a atração dos trabalhadores.

3.2. Retenção

A empresa *Delloitte*, num estudo de 2009, descreve que a retenção de talentos, isto é, criar no colaborador a vontade de permanecer na empresa, é uma das prioridades de 56% dos 352 executivos entrevistados (Costa, 2013).

3.2.1. Fidelização do colaborador

Para a retenção de talentos surge a necessidade de criação de políticas e estratégias que provoquem a permanência do colaborador na empresa. Para que isto aconteça há dois aspetos a ter em conta: o indivíduo e a organização. A fidelização de um colaborador é influenciada pelo poder atrativo da empresa em que este se insere. Porém, o que é atrativo para o colaborador pode não o ser para a empresa. Posto isto, tem que haver uma conciliação entre o que o indivíduo deseja como objetivo pessoal e o que é oferecido/ambicionado pela empresa (Costa, 2013).

3.2.2. Políticas de retenção

Costa (2013) defende que a capacidade de retenção de uma empresa começa a ser um fator de sobrevivência organizacional e não de diferenciação como acontecia no passado. O autor menciona alguns exemplos de políticas utilizadas para o efeito: a

cultura e imagem da empresa, através do posicionamento de mercado e de atitudes, políticas, etc.; a oferta de um ambiente saudável, ou seja, a existência de jornadas de trabalho; um horário flexível; um equilíbrio e qualidade de vida/ família, instalações/equipamentos etc.; processos de motivação constante; aposta em competências, no planeamento e crescimento de carreira, formações, etc.; transparência e comunicação compartilhadas (ex.: conhecimentos do negócio e da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão; missão; valores, etc.); pacotes de benefícios/remuneração competitiva; valorização do potencial dos colaboradores com atribuição de novos projetos.

4. Elementos de comunicação

4.1. Instrumentos

4.1. 1. Publicidade

A publicidade é o instrumento com mais visibilidade. A publicidade caracteriza-se por utilizar os *mass media* (TV, rádio, imprensa, *outdoors*, cinema e internet). Adapta-se facilmente, dirige-se a alvos de grande dimensão e tem um efeito cumulativo na construção da imagem de marca. Esta ferramenta provoca a incrementação de notoriedade, estimula a compra, dá a conhecer novos produtos e, ainda, informa (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

4.1.2. *Marketing* Direto

Incorpora na mensagem pretendida a possibilidade de uma resposta por parte do alvo. Utiliza o *e-mail marketing*, as *e-newsletters*, ou seja, todas as ferramentas que

através de um clique possibilitem o acesso a outros conteúdos (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

4.1.3. Merchandising

Carateriza-se pela colocação provocatória de produtos ao dispor do cliente. Neste caso, utiliza-se expositores, balcões, *videowalls*, bandeirolas, *stickers*, *stoppers*, *mobiles*, colocação de produtos em topos, cartazes, folhetos, montras, etc. Aqui o enfoque destina-se a um público e o que se pretende é a experimentação, valorização da imagem das marcas e reforçar parcerias (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

4.1.4. Comunicação Digital

Na atualidade, devido mass media digitais a comunicação apresenta uma visão de 360 graus. A partir do século XX com a difusão da internet surgem novas ferramentas de comunicação de marketing. Passou-se a utilizar ferramentas tanto a nível *on-line* como *off-line*. As ferramentas *on-line* são todas as que recorrem ao uso da internet enquanto as *off-line* correspondem às tradicionais ferramentas. A conjugação das ferramentas *on-line* e *off-line* faz surgir a comunicação blended.

Anteriormente, a comunicação era apenas unidirecional, isto é, da empresa para o consumidor. Atualmente, com o uso das ferramentas on-line o consumidor recebe informação sobre a empresa por diversas fontes. Existem as fontes que não pertencem diretamente às empresas como por exemplo: *sites*, redes sociais, *mobile advertising*, *microsite* promocional, os blogues, *webdisplay*, *advergaming*, motores de busca, e-

mails pesquisadores de busca, agregadores setoriais, comparadores, anuários, blogues, redes sociais fóruns, etc.

Portanto, começou a haver uma interação entre os internautas e os conteúdos da internet, isto é, um diálogo entre as marcas e o público. Deste modo, quando a iniciativa parte dos internautas denomina-se por ferramentas *pull* e as ferramentas *push*, sentido inverso, mais concretamente, quando a iniciativa parte das marcas em direção ao público.

A comunicação digital tem como objetivos o *engagement*, gerar *leads* (potenciais clientes), estimular a participação do público e recepção de ideias que para melhorar a empresa (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

4.1.5. Mass media

Os meios tradicionais são compostos pela televisão, rádio, imprensa, cinema, internet. Recentemente surgiu novas classificações dos *mass media*. Quanto às audiências compradas, chamou-se por *paid media*. Relativamente às audiências e suportes contratados pela marca denominou-se os *owned media*, e, por fim, os *earned media* consistem nas audiências geradas pelas conversações e líderes.

Nos *paid media*, as ferramentas *off-line* são a publicidade em televisão, rádio, outdoor imprensa, cinema, comunicação no ponto de venda, marketing direto para bases de dados enquanto as ferramentas *on-line* dizem respeito à publicidade *display* (*banners*, vídeos), *sites*, comparadores, *e-mailing* para bases de dados. Aqui há efetivamente uma influência gerada pelos *prospects*, clientes e afluentes.

Aos *owned media*, as ferramentas *off-line* são as brochuras, catálogos, revistas da marca, etc., embalagens, pontos de vendas controlados pela marca e as ferramentas

on-line são os sites da empresa, *microsites* e *apps*. Nesta classificação há uma troca de influência entre a marca e a opinião pública, clientes e prospects.

Por último, nos *earned media*, as ferramentas *off-line* correspondem ao «passa-a-palavra» e líderes de opinião e, por outro lado, as ferramentas *on-line* passa pela comunicação da marca nas redes sociais, nomeadamente, *facebook*, *twitter*, entre outros. Aqui a participação é feita pelos fãs da marca e líderes de opinião.

Os *paid media* estão direcionados para os *owned media*. Por outras palavras, os *owned media* e os *earned media* estabelecem uma relação entre si (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

4.1.6. Redes Sociais

As redes sociais englobam blogues, *wiki*, fóruns, aplicações de telemóveis, partilha de fotografias e vídeos, *podcasts*, *tweets*, comunicados *on-line*, etc.

Neste elemento há uma participação ativa por parte do consumidor na partilha de opinião sobre as empresas e, conseqüentemente, o influente «passa-a-palavra». Estes efeitos têm impactos positivos ou negativos na projeção da marca.

Em vista disto, consumidores não esperam pelo *feedback*, eles dominam a palavra que circula. Eles ouvem, comentam, recomendam e confiam na palavra difundida nas redes sociais acerca de uma determinada marca. Assim, os internautas são ativos fundamentais na cocriação da comunicação das marcas (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015).

5. A Marca

5.1. Identidade

Ruão (2000) defende que a identidade da marca reflete as especificidades e a personalidade não só da marca mas também da história da organização, bem como, os valores e o clima que esta mantém com o público.

Para além disso, a comunicação da empresa é favorecida através da identidade de marca. É a comunicação que contribui para a imagem que compõe a identidade através do seu processo de emissão e receção de mensagens. Contudo, a seleção dos meios de comunicação vai depender do seu público-alvo e do tipo mensagem se quer transmitir. Portanto, existe uma interligação entre a identidade, a comunicação e a imagem na perceção da marca pelos indivíduos.

A identidade é o ser da empresa e a imagem é o parecer, isto é, é aquilo que os indivíduos veem dela. Por sua vez, a comunicação é o elo de ligação entre as duas. O mesmo autor refere como vantagens da complementaridade entre a identidade, comunicação e imagem a concretização de objetivos, o posicionamento no mercado, o auxílio no financiamento, a atração de clientes e ajuda no recrutamento e no marketing.

5.2. Valor da marca

O valor de uma marca consiste no *“conjunto de ativos (e passivos) ligados ao nome e símbolo da marca que adicionam (ou subtraem) valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa”*, de acordo com Brito (2010, p. 50). O autor apresenta como principais fontes de valor a notoriedade, a lealdade à marca, a qualidade percebida e as associações à marca.

Ruão (2003) defende que a notoriedade diz respeito ao reconhecimento da marca, isto é, a força/nível de presença na mente do consumidor ou até mesmo ao sentimento de familiaridade que ela promove. Por outro lado, a qualidade percebida é a percepção que o consumidor detém da qualidade do produto/serviço em contraste com a concorrência. Ainda, o ativo fidelidade da marca corresponde à medição da ligação que o consumidor tem em relação à marca. Por fim, as associações à marca caracterizam-se pelo estímulo provocado pela marca ao consumidor. Sendo que quanto mais estas associações se basearem nas experiências e ligações à notoriedade e/ou fidelidade à marca, mais forte serão. É de realçar que as associações da marca funcionam como um alicerce da imagem de marca.

6. *Employer Brand*

6.1. Definição

Este conceito surgiu pela aplicação de princípios de marketing/ *branding* na gestão dos recursos humanos (Alniaçık, Alniaçık, Erat & Akçin, 2014).

A noção baseia-se na ideia de que a empresa oferece benefícios de forma a criar um elo de entusiasmo na mente dos trabalhadores, quer seja dos atuais ou dos que se candidatam à organização. Assim, funciona como um indicador que mede a relação entre o empregador e o empregado (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

6.2. Evolução do *employer brand*

Recentemente este termo evoluiu (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015). A marca já não está se limita apenas ao desenvolvimento do produto, há cada vez

mais uma intervenção dos recursos humanos. Então, a competição pelos melhores talentos tornou-se feroz porque o capital humano transporta valor à empresa e eleva a sua performance. Nesta guerra pelo talento, a arma é o *employer brand* (Alniaçik, Alniaçik, Erat & Akçin, 2014).

Para se tornar mais competitivo, o *employer brand* está presente na cultura organizacional, no ambiente de trabalho, nas oportunidades e experiências consumadas pelos colaboradores após entrarem na empresa (Chumping & Xi, 2011). Portanto, passou a ser englobado em várias ações, como na atração, no recrutamento, na seleção, na retenção, e, até, no despedimento de trabalhadores (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

6.3. A atratividade do *employer brand*

A atratividade do *employer brand* não é um conceito universal e o seu nível de importância altera de cultura para cultura. Neste sentido, no mercado de trabalho, o *employer branding* de cada empresa apresenta a sua personalidade e está associada a uma imagem específica (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

A atratividade organizacional funciona como um antecedente do conceito geral de *employer brand*. O seu poder impulsionador faz com que os colaboradores foquem a sua atenção na marca e encoraja-os a serem fiéis à organização (Alniaçik, Alniaçik, Erat, & Akçin, 2014).

Além disso, uma empresa para ter consumidores satisfeitos tem que primeiro ter trabalhadores satisfeitos. Então, diferentes imagens atraem diferentes tipos de trabalhadores. A imagem do *employer brand* de uma empresa irá atrair os colaboradores

que se encontram em concordância com os valores, a missão e a cultura da organização (Alnıaçık, Alnıaçık, Erat, & Akçin, 2014).

6.3.1. Processo circundante

Segundo Nascimento (2013), é através da informação que flui na empresa acerca do valor da mesma que os colaboradores percebem e comportam-se em conformidade com a marca e se tornem leais à organização. Logo, são os colaboradores que atribuem valor à marca. Sem eles, não haveria partilha, e, conseqüentemente, não haveria a obtenção dos objetivos empresariais. Isto é um ciclo (observável na figura 1).

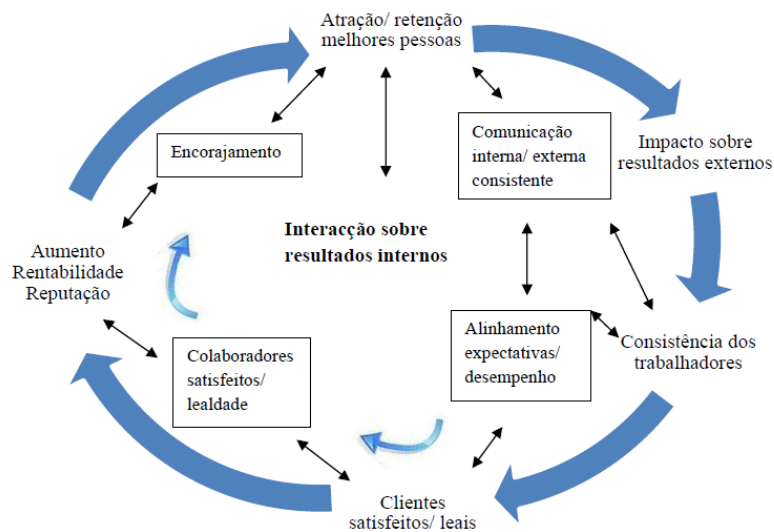


FIGURA 1- Ciclo do *Employer Brand*

(Nascimento, 2013,p. 6)

No exterior do círculo é ilustrado os efeitos do *employer brand* quanto ao posicionamento externo da empresa, e, no seu interior, diz respeito ao impacto da marca no sistema interno da organização. Há uma complementaridade da estrutura interna com a externa para que o empregador tenha os efeitos ambicionados. Este processo

desenvolve-se em três fases. Numa primeira fase, a empresa cria valor que será depois transmitido pela *employer branding* através do marketing externo. Consequentemente, este passo permite caracterizar a organização com uma personalidade, com uma atitude que a distingue, dando assim aso à terceira fase. Na terceira fase, a ação primordial passa pela difusão da marca.

6.3.2. Dimensões do *employer brand*

O conceito de *employer brand* é categorizado por dimensões: uma dimensão interna, baseada na cultura organizacional e outra externa, fundamentada na imagem exterior.

A imagem exterior é usada para atrair os colaboradores pois esta titula a empresa como a melhor organização para trabalhar. Ela repercute a ideia de que a empresa proporciona experiências únicas de trabalho não só para os trabalhadores ativos, mas, também para todos os futuros candidatos. A cultura, por sua vez, assente na atmosfera, é captada pelos trabalhadores ao entrarem na empresa e deve ser transmitida por meios explícitos.

Estas duas dimensões complementam-se porque a *employer brand* de uma empresa depende da sua construção interna. Para isso, a empresa tem que construir a sua própria *employer brand* (Chunping & Xi, 2011).

6.3.3. Benefícios

As vantagens do efeito aplicatório da *employer brand* são: reter talento, construir confiança na liderança, desenvolver laços fortes nos trabalhadores, nas equipas e em toda a gestão organizacional, contribuir para a retenção e reduzir a rotatividade,

diminuir custos nos recrutamentos pois melhora-os e beneficia a cultura organizacional (Almıaçık, Almıaçık , Erat & Akcin, 2014).

Ainda, com base no *Senior Fellow Business School*, Universidade de Glasgow no Reino Unido, as empresas que incutem a conceção do *employer brand* conseguem reduzir conflitos, melhorar as relações interpessoais e favorecer o grau de lealdade (Chunping & Xi, 2011).

Então, a praxis do *employer brand* ao provocar o encorajamento e a motivação dos colaboradores, leva ao aumento da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, e, como resultado, uma organização com uma boa imagem e uma respeitosa reputação no mercado e no meio da população inspira nos trabalhadores lealdade à marca.

7. Comprometimento organizacional

7.1. Definição

A noção de comprometimento: *“Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”* (Mownday, Steers & Porter, p.225, 1979).

7.1.1. Tipos de vinculação

Marques (2014) refere que há diferentes perspetivas que explicam a vinculação dos indivíduos: uma perspetiva que advém dos processos afetivos e cognitivos; outra

explica que os vínculos surgem através de interações sociais e ainda através de símbolos e comportamentos.

7.2. Comprometimento organizacional de Meyer & Allen

Na década de 90, John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997) criaram uma estrutura tridimensional do comprometimento organizacional em categorias: afetiva, instrumental e normativa. O objetivo de ambos destinou-se em nivelar o comprometimento do indivíduo no trabalho e quantificá-lo (Medeiros & Enders, 1998).

7.2.1. Comprometimento afetivo

O comprometimento afetivo caracteriza-se pelo compromisso/envolvimento do trabalhador para com a empresa. Aqui está subjacente o apego à organização (Marques, 2014).

7.2.2. Comprometimento instrumental

O comprometimento instrumental está articulado à ideia de *continuance*, isto é, relativo aos custos associados ao facto de o colaborador deixar a organização e a recompensas. Este tipo de comprometimento tem dois predecessores: a amplitude e/ou quantificação de investimentos feito pelo funcionário na organização e na ausência de alternativas de emprego no mercado (Medeiros & Enders, 1998).

7.2.3. Comprometimento normativo

O comprometimento normativo, por fim, consiste no facto de a relação para com a organização ser vista como uma obrigação (Medeiros & Enders, 1998).

7.2.4. Perfil do colaborador

Perante os tipos de comprometimento distinguem-se vários perfis. Desta forma, os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque efetivamente assim o desejam. Mas, em contrapartida, os indivíduos com um comprometimento instrumental ficam porque precisam. E, por fim, aqueles que possuem um comprometimento normativo continuam na empresa porque se sentem obrigados (Medeiros & Enders, 1998).

7.2.5. Consequências do comprometimento

Algumas das consequências do comprometimento são: a intenção de permanecer na organização, o *turnover* e o absentéismo (Medeiros & Enders, 1998).

Marques (2014) refere que o comprometimento normativo e afetivo fazem com que os indivíduos tenham menos vontade de abandonar a empresa, melhora o desempenho dos trabalhadores e aumenta o compromisso organizacional.

7.3. Comprometimento afetivo para com a *employer brand*

7.3.1. Desenvolvimento e validação do estudo de Lopez, Galivan, Avello e Blasco

(2015)

Os autores desenvolveram um estudo para validar uma escala multidimensional de forma a medir a força do comprometimento afetivo dos colaboradores nas empresas. Este artigo subdivide-se em cinco mas apenas será mencionado 3 deles (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

7.3.2.1. Primeiro estudo

Neste artigo, no estudo 1, de caráter qualitativo, os autores decidiram encontrar todos os itens possíveis para tentar perceber o que os colaboradores, de três empresas multinacionais agrupados por idade, gênero, salário, cargo ocupado e antiguidade, entendiam em relação à descrição do comprometimento afetivo para com a *employer brand*. Nesta primeira fase, chegaram a 96 itens que culminaram em 7 categorias, nomeadamente, a ligação afetiva, o entusiasmo com a marca, o sentimento de pertença, a evangelização, a orientação a longo-prazo, a persistência e a reciprocidade. Depois, uma nova avaliação foi feita através de um questionário com uma escala de likert com 7 pontos (entre de modo algum a totalmente) de forma a reduzir os itens. Passou-se de 96 itens para 80 e 6 categorias. A categoria de reciprocidade foi eliminada enquanto as restantes se mantiveram (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

7.3.2.2. Segundo estudo

No segundo, o estudo incidiu-se a uma empresa multinacional. Apenas 55 dos itens foram introduzidos, desta vez, 20% deles eram com conotação negativa. Concluiu-se do questionário *online* 3 dimensões representativas do comprometimento afetivo para com a employer brand como a orientação a longo-prazo, entusiasmo com a marca e o sentimento de pertença (conferir na figura 2). Em primeiro lugar, o entusiasmo para com a marca apoia-se no seguinte perfil: ser-se energético, ativo, tranquilo e despreocupado. É esta atitude que coordena as ações de um trabalhador que enfrenta os seus problemas, realiza os seus projetos e celebra os seus sucessos. A ligação emocional caracteriza-se pela admiração, pelo sentimento de pertença e pelo suporte à marca. Por outro lado, a orientação a longo prazo define-se pela lealdade do trabalhador à empresa e a sua intenção de permanecer na mesma (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

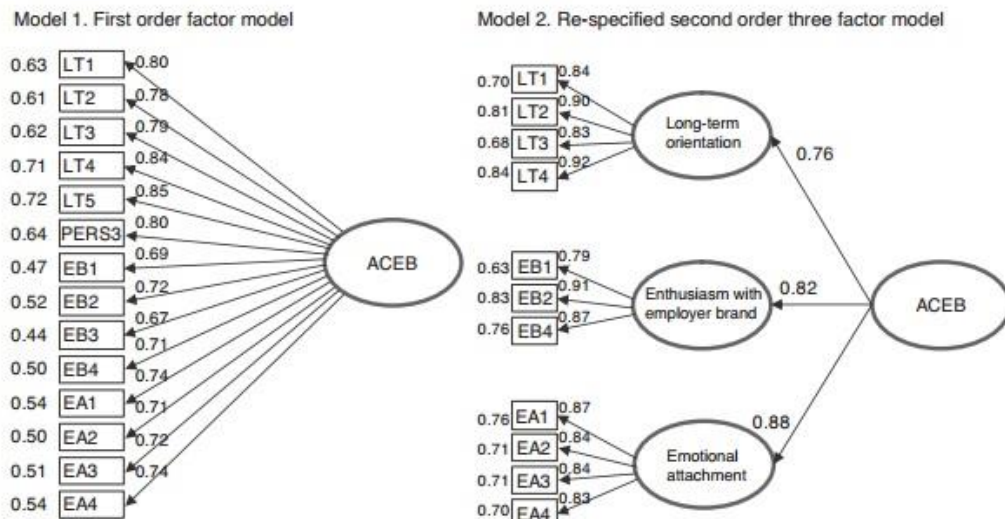


FIGURA 2 - Segundo estudo

(Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015,p.6)

7.3.2.4. Quinto estudo

No estudo 5, pretendeu-se analisar se o impacto da experiência provocada pela *employer brand* teria uma influência positiva no comportamento afetivo através de 3 medidas: a experiência sensorial dos colaboradores no seu local de trabalho, a experiência emocional que se leva após a saída de uma determinada empresa e a experiência intelectual advindos dos valores da marca (conferir na figura 3). A experiência sensorial dos colaboradores no seu local de trabalho acontece quando um trabalhador pensa na experiência que este tem no dia-a-dia laboral. Os autores referem que uma experiência sensorial positiva para com a *employer brand* está relacionada com a ideia de que a marca estimula uma sensação de bem-estar. Para além disso, a experiência emocional que se leva após a saída de uma determinada empresa justifica-se pelo espaço físico onde o colaborador trabalha. Este está repleto e identificado por características próprias como cheiros, cores, música, entre outros. Posteriormente, esta sensação leva à formação de numa ligação afetiva entre o colaborador e a marca. Também, a experiência intelectual advinda dos valores da marca explica-se pela interiorização que surge da identificação e do sentimento de compromisso dos colaboradores à empresa.

Appendix III. Study 5. Descriptive statistics and reliability

Item	Mean	Std. Deviation	Cronbach Alfa	
SENSORY EXPERIENCE (adapted from Brakus et al., 2009)				
LT1	My workplace makes an impression on my senses	5.42	1.65	0.94
LT2	I like my workplace	5.45	1.66	
LT3	My workplace appeals to my senses	5.15	1.64	
LT4	My workplace helps me do my job well	5.10	1.60	
INTELLECTUAL EXPERIENCE (adapted from Cacioppo and Petty, 1982)				
IE1	I take pride of the corporate values of my company	5.55	1.43	0.95
IE2	My job makes me think	5.29	1.46	
IE3	My job stimulates and challenges my thinking abilities	5.65	1.34	
IE4	I enjoy my job because it engages me in a lot of thinking	5.44	1.50	
IE5	I believe that if I work hard I will be able to achieve a promotion	5.31	1.53	
IE6	I rely in my intellectual capabilities to develop my job	5.80	1.49	
IE7	I like to learn new ways to develop my job	5.74	1.48	
EMOTIONAL EXPERIENCE (adapted from Bakker, 2008)				
EE1	I enjoy my job at "Employer brand"	5.13	1.36	0.96
EE2	I have fun while working	5.61	1.38	
EE3	I get pleasure from my job at "Employer brand"	5.21	1.42	

FIGURA 3 - Quinto estudo

(Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015, pág.13)

Assim, estas 3 esferas colaboram positivamente para o compromisso afetivo do colaborador perante a sua empresa, isto é, uma experiência positiva sustenta e contribui para o desenvolvimento do comprometimento afetivo da marca.

8. Trabalho temporário

8.1. Definição

A Organização Internacional do Trabalho define o trabalho temporário como a *“situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado, a outra empresa, a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores quem ficam funcionalmente integrados na empresa utilizadora”* (Oliveira, 2013, p. 29).

8.2. Surgimento e evolução

De acordo com Oliveira (2013) o trabalho temporário surgiu no fim da 2ª Guerra Mundial nos Estados Unidos da América onde há uma maior liberalização do mercado de trabalho. A legalização das empresas de trabalho temporário foi o resultado da propensão de mercantilização da mão-de-obra, da redução dos custos de produção e devido ao aumento da oferta proveniente pelo desemprego (Santos & Ferreira, 2013).

Assim, as mudanças existentes num ambiente cada vez mais global, competitivo, desregulado e dependente da tecnologia acartam consigo desafios às organizações (Duarte, 2009). Neste sentido, a empresa para sobreviver tem que adaptar-se, analisar e reagir às pressões que o ambiente provoca. Portanto, o trabalho temporário é a modalidade de emprego mais flexível (Santos & Ferreira, 2013).

8.3. Relação triangular

Nesta modalidade há uma relação triangular entre a empresa de trabalho temporário, o trabalhador temporário e a empresa utilizadora de trabalho temporário (conferir na figura 5), (Crespo, 2011).

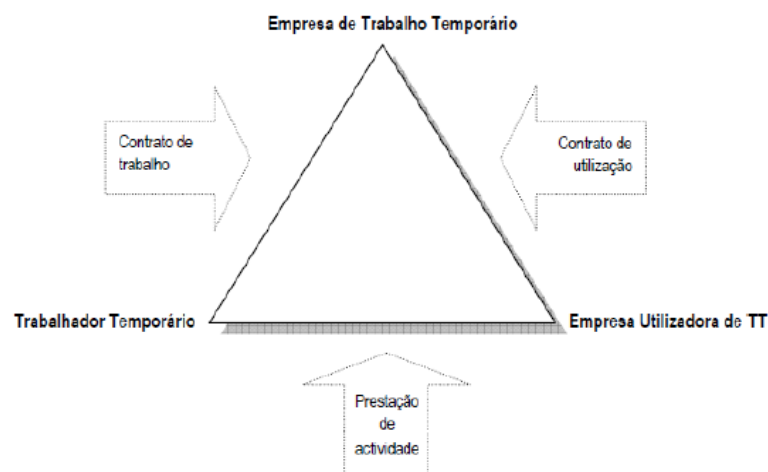


FIGURA 4 - Relação triangular do Trabalho Temporário

(Adaptado de Gomes et al. 2008, Crespo, 2011, p.15)

Na conexão triangular existe uma dualidade de empregadores pois o trabalhador temporário tem uma relação contratual com a empresa de trabalho temporário e ao mesmo tempo uma relação de subordinação a outra empresa utilizadora de trabalho temporário, isto é, a entidade patronal do trabalhador temporário é a empresa de trabalho temporário, no entanto, o trabalhador temporário é cedido à empresa da qual irá prestar um serviço (Crespo, 2011).

8.4. Perfil do trabalhador temporário

Segundo Crespo (2011), a *Eurofound* estima que os trabalhadores temporários são maioritariamente jovens e com uma educação inferior à maioria. Ainda, Duarte (2009), no estudo realizado por Morris e Vekker (2001), afirma que os trabalhadores temporários são na sua maioria mulheres jovens, pertencentes às minorias étnicas e com poucas habilitações. O mesmo autor refere também que de acordo com os dados de 2006 em Portugal da *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions correspondentes* verificou-se mais homens no trabalho temporário, nomeadamente, um acréscimo de 60% do que nas mulheres.

8.5. Vantagens e Desvantagens

8.5.1. Desvantagens da relação triangular

A mediação entre os 3 intervenientes (trabalhador temporário, empresa de trabalho temporário e a empresa utilizadora de trabalho temporário) pode levantar incertezas a nível de identidade, compromisso e lealdade das relações (Crespo, 2011).

8.5.2. Desafio para a Gestão de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos para fazer frente às adversidades sente a necessidade de ampliar o compromisso dos colaboradores e evitar que estes sejam excluídos (Crespo, 2011).

8.5.3. Trabalho temporário (in)voluntário

De acordo com Marques (2014), o indivíduo opta pelo trabalho temporário de forma voluntário ou involuntária. Este aspeto influencia a sua motivação. Se for voluntária há uma maior satisfação. O colaborador sente-se concretizado, demonstra atitudes positivas, ou seja, há um comprometimento. Caso seja involuntária, a produtividade do colaborador é menor. Deste modo, o trabalhador temporário por opção involuntária vê esta modalidade de emprego como uma transação para um emprego permanente e não sente uma ligação com a empresa (Chambel, 2011).

8.5.4. Desvantagens para o trabalhador

Segundo Crespo (2011), por Henriques (1996), há uma série de desvantagens para os trabalhadores temporários, nomeadamente, a precaridade do trabalho, o poder de reivindicação é pouco, o facto de a remuneração ser variável, inadaptação das funções.

8.5.5. Vantagens para o trabalhador

Duarte (2009) alude que as empresas de trabalho temporário têm estendido o seu serviço. Algumas também dedicam-se ao recrutamento e seleção, orientação vocacional, formação, consultoria e gestão de recursos humanos. Neste sentido, ao incutir nos trabalhadores temporários formação e desenvolvimento aumenta-se os níveis de confiança e, consequentemente ofusca os aspetos negativos do trabalho temporário.

Ainda, seguindo o mesmo autor, há vários os fatores que justifiquem a opção pelo trabalho temporário: sentimento de liberdade por não estar vinculado a nenhuma empresa, a variedade de serviços que podem ser prestados desenvolve novas competências, por ser desafiante, flexibilidade horária, expectativa de no futuro integrar os quadros da empresa utilizadora, incapacidade de encontrar outro trabalho e possibilidade de conjugar 2 trabalhos ao mesmo tempo.

Desta forma, Marques (2014) menciona que apesar das vantagens e desvantagens do trabalho temporário, os trabalhadores temporários quando estão afetivamente comprometidos são trabalhadores contentes, realizados e empenham-se para atingir os objetivos organizacionais.

8.5.6. Vantagens para a organização

Marques (2014) afirma que o trabalho temporário perante as flutuações do mercado auxilia as organizações e permite reduzir custos e a carga administrativa como os recursos humanos. Portante, para Duarte (2009) o trabalho temporário tem vindo a tornar-se numa estratégia permanente nas empresas.

CAPÍTULO III – A EMPRESA ALVO DE ESTUDO

1. Caracterização da empresa Talenter™

1.1. A Talenter™

A Talenter™ foi fundada em 1999. Neste momento encontra-se em 13 cidades e é constituída por 100 colaboradores internos e quatro mil colaboradores externos, maioritariamente temporários.

Carateriza-se pela sua principal função: a gestão de talentos. O seu objetivo é dar apoio às empresas tanto na gestão integral/parcial com o intuito de desenvolver e reter o talento. Para além disso, a Talenter™ ajuda as pessoas a desenvolver as suas competências pessoais e profissionais.

Esta empresa presta serviços a mais de 300 clientes, como por exemplo, a Portugal Telecom, grupo Visabeira, Penha Longa, Grupo Pestana, Portway, Sonae e o BBVA, entre outros. Para isso, e, de forma a criar uma vantagem competitiva a Talenter™ elabora soluções para suprir as necessidades de cada cliente.

1.2. Missão, Visão e Valores

A Talenter™ na sua *talentosofia* propõe uma gestão de talento capaz de reunir as qualidades e adequar os perfis das pessoas às funções. Neste sentido, ela recorre a uma visão economicista do trabalho focada no setor privado do emprego para melhorar a performance da organização e, conseqüentemente, o seu fator competitivo

Para uma gestão de talento, a missão da Talenter™ aposta na valorização das pessoas através do seu primordial lema: captar, desenvolver e reter o talento. O seu

fulcral objetivo é conceder emprego e desenvolver a sociedade a nível social e competitivo.

Além de que, através dos seus valores, a Talenter™ pretende mostrar a sua identidade e a sua imagem socioeconómica. Ela tem como pilares:

- Profissionalismo e competência;
- Paixão pelas pessoas e pelo mundo do trabalho;
- Relação Gratificante entre a empresa, colaboradores e clientes.

1.3. Estrutura da Talenter™

Esta empresa é constituída por duas empresas de trabalho temporário, em que uma é de *outsourcing* e outra de segurança. Para além disso, a Talenter™ é organizada em 5 unidades de negócio em que cada uma é formada por uma equipa de profissionais especializados em cada área de atividade.

Assim, existe a *talenting™ mobility* é direcionada para as áreas de Transportes, Armazenagem e Embalagem, Distribuição e Logística, enquanto a *talenting™ management* presta serviços às áreas de Informática e Comunicação, Gestão, Banca e Seguros, Jurídico e Administrativo, Arquitetura e Engenharia, Investigação e Publicidade e Educação e Formação. Por outro lado, a *talenting™ welcome* dedica-se às áreas de Comércio e Aluguer, Hotelaria e Restauração, Contact Center, Relações Públicas e Turismo, Artes, Espetáculos e Diversão, ainda temos, a *talenting™ health care* consagra-se na Saúde, Serviços Sociais, Desporto, Beleza e Bem-Estar. Por último, a *talenting™ energy* concentra-se campo da Agricultura e Pescas, Indústria, Energias e Ambiente, Construção Civil e Obras Públicas, Reparação e Manutenção e Segurança.

1.4. A Comunicação na Talenter™

A Talenter™ instaurou uma metodologia, agregada no Sistema Integrado de Gestão, composta por processos e canais de comunicação para que a informação relevante entre as empresas do grupo e as partes interessadas flua de forma eficiente.

Comunicação interna, de acordo com a *talentosofia*, consiste em toda a informação produzida entre os colaboradores/as internos/as da Talenter™ na execução das suas funções individuais e grupais no âmbito organizacional. Por outro lado, comunicação externa diz respeito toda a informação gerada entre o grupo com o exterior tendo em conta a ação e os interesses desenrolados entre os elementos.

A decisão de escolha do meio de comunicação é feita pelo remetente tendo em conta o tipo, destinatários e teor da comunicação. No caso da comunicação interna pode ser utilizado a *intranet*, correio eletrónico, contato presencial ou telefónico atendendo se o interesse é individual, grupal ou geral. Relativamente à comunicação externa, é comum a recorrência a internet (*site*), carta, *e-mail*, fax, *newsletters*, brochuras, *flyres*, folhetos, imprensa, canal impresso da entidade externa, entre outros.

Na divulgação da comunicação é exigido o seguimento das regras estabelecidas no Manual de Utilização da Marca Talenter™.

Toda a comunicação deve ser devidamente registada e documentada para futuras consultas.

1.5. Talenter™ Methodology

A Talenter™ desenvolveu uma metodologia para a eficiência da sua atividade. Esta é composta em 10 fases.

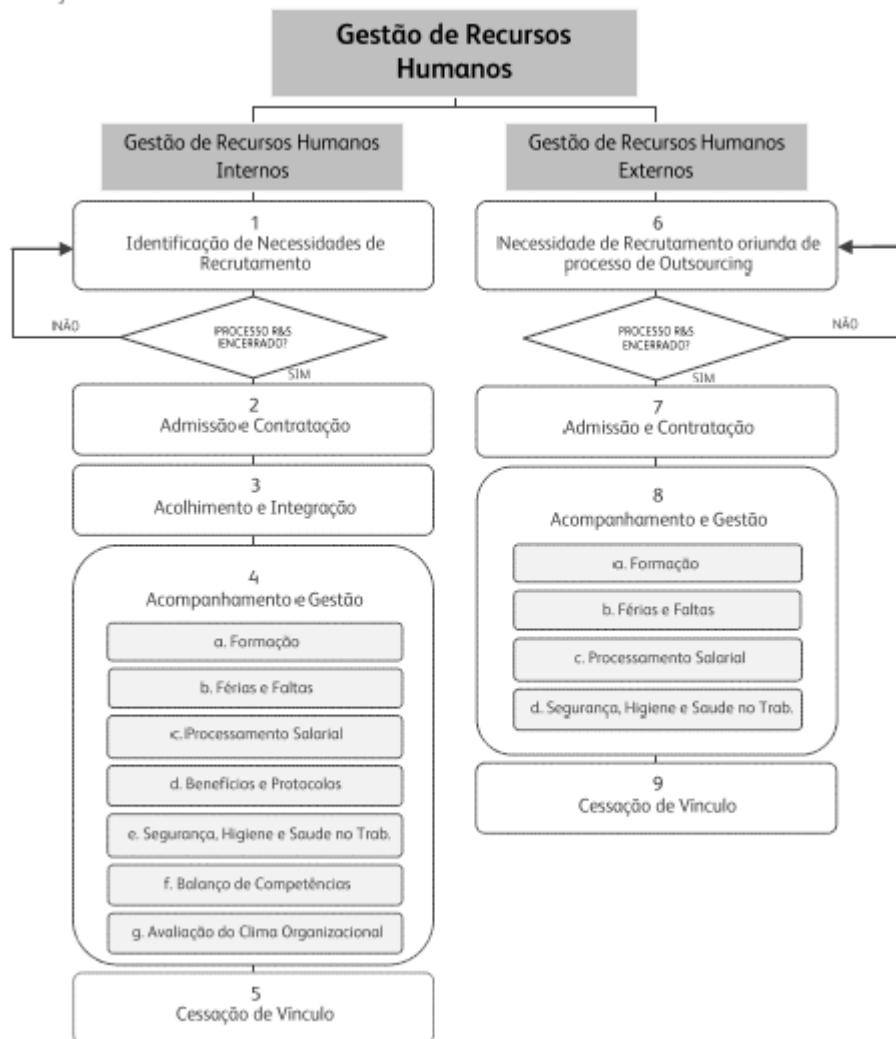


FIGURA 5 - Esquematização das atividades da Talenter™, documento oficial, pág. 1, 2015

Inicia-se pela “Identificação das necessidades” que passa por assinalar eventuais necessidades dos clientes resultando, assim, um recrutamento reativo. A segunda subdivide-se em três etapas. Na “Captação de candidatos/as” as equipas da Talenter™ no sentido de dar resposta aos pedidos de recrutamento constroem uma base de dados repleta potenciais candidatos que preencherão ocasionais posições de trabalho; para isso

segue-se a “Base de candidaturas” em que na receção de qualquer candidatura, espontânea ou não, é inserida imediatamente na plataforma da empresa de consultoria para facilitar posteriormente o motor de busca; depois na “Prospecção de candidatos/as” acontece quando é necessário distribuir folhetos informativos ou fazer apresentações em determinados eventos adequados ao público-alvo; em seguida, a “Ofertas de Emprego” constitui a colocação de anúncios em inúmeros *sites* online para aumentar ainda mais a campo de busca de candidaturas.

A terceira fase “Qualificação de candidatos/as” segmenta-se em mais duas partes, na “Orientação Profissional” onde a Talenter™ pode promover formação prévia ou até mesmo fazer testes psicológicos para verificar a ligação entre os perfis dos candidatos às condições da função; na quarta fase sucede-se o “Pedido de cedência” em que consiste no pedido da empresa-cliente para que a empresa de consultoria ceda os colaboradores em regime temporal; na “Procura de candidatos/as”, formando a quinta fase, muitas vezes o recrutamento inicial não é suficiente para satisfazer as necessidades do cliente, deste modo, decorre mais um recrutamento.

A sexta etapa passa pela “Identificação de candidatos/as” onde se inicia a triagem das candidaturas tendo sempre como base os pressupostos da vaga proposta pelo cliente, e, conseqüentemente, os mais adequados são chamados para uma entrevista presencial; após isto segue-se a “*Short-List* & Entrevista no cliente” em que é solicitado, algumas vezes, pelo cliente um relatório das entrevistas efetuadas, e, conseqüentemente entregue ao mesmo para sua análise. Logo em seguida o cliente contacta a Talenter™ indicando quais os candidatos que deseja entrevistar de forma a concluir o processo de seleção, dando assim aso à oitava etapa “Seleção & admissão”.

Na fase número 8, aquando seleccionado o candidato pretendido é realizado um contrato de utilização e de trabalho entre o cliente e o colaborador em causa; depois

vem o “*Follow up*” formando a fase 9 em que a Talenter™ fornece apoio na resolução de problemas que possam surgir durante a prestação de serviços dos colaboradores cedidos; e, por último, a décima etapa, a “Cessação” dos contratos efetuados solicitados pelo cliente.

1.6. Recrutamento e Seleção

Existe dois tipos de recrutamento: o recrutamento preventivo e o recrutamento e seleção reativo. O recrutamento preventivo representa uma preparação por parte da Talenter em se preparar para eventuais pedidos de recrutamento dos clientes. Neste sentido, com o efeito de dar uma resposta rápida e eficaz ao cliente, e, após uma análise do mercado de trabalho e quais as suas necessidades, são feitos recrutamentos preventivos, para reforçar a base de dados da empresa, com vista a identificar potenciais candidatos. Neste caso há uma antecipação das necessidades do cliente.

Para a execução do mesmo é utilizado algumas estratégias, nomeadamente, a recorrência à base de candidaturas, isto é, candidaturas recebidas em recrutamentos anteriores, candidaturas espontâneas, ainda, publicação de anúncios, distribuição de flyers, etc. A Talenter™ faculta formação prévia aos candidatos que apresentam a ausência e/ou escassez de qualificações com o objetivo de melhorar a ligação entre o perfil de cada indivíduo às condições da vaga pretendida.

O recrutamento e seleção reativo deriva de um pedido do cliente, que, após negociação entre este e a Talenter™, é sucedido o recrutamento de indivíduos com as características exigidas pela empresa-cliente para o preenchimento da vaga em causa. Aqui, este tipo de recrutamento é resumido pela habilidade da empresa de consultoria em dar resposta ao pedido da empresa-cliente.

A primeira etapa consiste na adjudicação da proposta realizada entre o cliente e a Talenter™. Nesta concessão é negociado a prestação de serviço que irá se suceder. Posteriormente é necessário a descrição do perfil que irá contemplar o colaborador selecionado, e, com seguimento a este passo, a sua captação, identificação e caso seja necessário melhorar a sua qualificação através da formação fornecida pela empresa de consultoria. *A posteriori* é feito uma seleção preliminar resultando numa *short list* acompanhada de um relatório com uma pré-avaliação dos possíveis candidatos para ser enviada ao cliente em causa. Caso seja solicitado pelo cliente, sucede-se uma entrevista aos mesmos para salientar qual é o melhor candidato a escolher. No entanto, a seleção final é da decisão do cliente, podendo este até nem eleger nenhum postulante necessitando, assim, o processo de recuar até à captação.

Decidido o potencial candidato, a Talenter™ informa-o da preferência por parte do cliente e são requeridos todos os dados necessários à sua inscrição para a execução da prestação de serviço. Depois vem o denominado *follow up* destinado à satisfação e resolução de todos os problemas que eventualmente poderão surgir no processo bem como consequentemente advém o feedback do cliente. Se este for positivo é proposto pela Talenter™ uma garantia da prestação de serviço entre os intervenientes.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1. *Design* de investigação

A investigação baseou-se em alguns trabalhos apresentados na literatura, pretendendo ser uma extensão dos mesmos. Esta tem uma natureza descritiva e empírica, uma finalidade aplicável, as fontes foram primárias, o foco do seu objeto foi uma empresa privada e o tipo de estudo a que deu azo foi o estudo de caso.

Com vista ao modelo descritivo, foi descrito um fenómeno – a atratividade (*employer brand*) como um impulso para a atração e retenção dos colaboradores – tendo como contexto a empresa Talenter™, delegação de Ponta Delgada. Pretendeu-se quantificar o fenómeno de forma a reunir todas as condições para analisar não só a descrição das diferenças entre os factos bem como as possíveis relações conseguidas a partir daí.

2. Objetivos e hipóteses

Tendo em conta a revisão da literatura, este estudo fundamenta-se num objetivo principal: perceber se através dos elementos de comunicação da Talenter™ os colaboradores externos de Ponta Delgada percecionam a missão e os valores da organização ao ponto de se sentirem atraídos, e, conseqüentemente desejarem permanecer na empresa criando assim um sentimento de comprometimento para com a mesma, independentemente das vantagens/desvantagens provenientes do trabalho temporário.

Desta forma, os objetivos presentes no estudo são os seguintes:

1- Identificar quais são os elementos de comunicação que conduzem à tomada de conhecimento da Talenter™;

2- Verificar qual é a percepção dos colaboradores quanto ao grau de importância que estes atribuem a cada um dos elementos de comunicação para a atratividade da marca Talenter™;

3- Analisar o grau de concordância dos colaboradores em relação a um conjunto de afirmações relativas aos valores que identificam a marca Talenter™;

4- Averiguar o grau de concordância dos colaboradores relativamente a um conjunto de afirmações sobre a Talenter™;

5- Analisar os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores da Talenter™;

6- Explorar a ligação entre o comprometimento dos colaboradores com sua atratividade pela marca Talenter™;

7- Investigar a relação entre o comprometimento dos colaboradores com a sua retenção na Talenter™.

Assim, decorrentes das questões de investigação foram formuladas três hipóteses cuja veracidade se irá averiguar. Apresentam-se de seguida as hipóteses de estudo:

H₁: Há diferenças significativas no grau de importância atribuído pelos colaboradores aos elementos de comunicação da Talenter™ segundo as características sociodemográficas e a situação laboral perante a empresa.

H₂: Há diferenças significativas no grau de importância atribuída pelos colaboradores em relação a um conjunto de valores que identificam a marca Talenter™ segundo as características sociodemográficas e a situação laboral perante a empresa.

H₃: Há diferenças significativas no grau de concordância atribuída pelos colaboradores em relação a um conjunto de afirmações relativas à Talenter™ segundo as características sociodemográficas e a situação laboral perante a empresa.

3. Instrumento de recolha de dados

O método de recolha de dados a que se recorreu foi o inquérito por questionário *online*. A opção de escolha deveu-se ao facto de ser um instrumento prático, de fácil acesso e resposta para os respondentes, bem como, proporcionar o anonimato e apoiar no tratamento estatístico de dados. A sua seleção permitiu obter informações sobre o perfil e reflexão dos respondentes acerca do tema em estudo.

O universo da Talenter™ de Ponta Delgada apresenta uma dimensão de 825 trabalhadores. O questionário aplicou-se aos colaboradores externos, isto é, aos colaboradores cedidos às empresas-clientes da Talenter™, englobando todos os colaboradores ativos e inativos no momento de coleta de dados.

Com base na revisão da literatura, o questionário (ver anexo 1) é composto por três partes, esquematizadas abaixo na tabela 1.

TABELA 1 - Componentes do questionário utilizado

Componentes do questionário		
Partes	Descrição	Fontes
I	Elementos de comunicação da Talenter™ ↓ Imagem de marca	Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P e Rodrigues, J.V. (2015)
II	Valores da Talenter™ } Atratividade e Afirmações acerca da Talenter™ } Employer brand	Aaker (1996); Fernandez- Lores, Gavilan, Avello e Blasco (2015); Almiaçik E., Almiaçik, Ü., Erat, Akcin (2014)
III	Caraterização sociodemográfica: – Sexo – Idade – Escolaridade – Rendimento – Situação laboral – Início de atividade laboral	Almiaçik, E., & Almiaçik, Ü. (2012).

O instrumento de recolha de dados apresenta um total de 11 questões, antecedidas por uma breve explicação do que se pretendeu com a sua adesão.

A primeira parte representa-se pelas seguintes questões: “Como tomou conhecimento da Talenter™?”, sendo uma pergunta fechada, e, “Qual é o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes elementos de comunicação para a atratividade da marca Talenter™?”. Esta ultima pergunta, é fechada com uma escala de cinco pontos em formato *likert* onde o ponto 1 significa “Sem importância” e o ponto 5 corresponde a “Extremamente importante”, sendo os dois primeiros pontos negativos e os restantes 3 positivos. A escolha de uma escala de *likert* deveu-se ao facto de esta permitir medir a opinião dos inquiridos. Neste caso, especificamente, a perceção dos colaboradores quanto aos elementos de comunicação da Talenter™.

A segunda parte foi composta com o intuito de analisar o nível de importância dos valores da Talenter™ para os seus colaboradores, tal como investigar o grau de comprometimento que eles detêm em referência à empresa em estudo através de um conjunto de afirmações baseadas no estudo elaborado por Alniaçik *et al* (2014). Nesta divisão, temos a pergunta “Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas aos valores que identificam a marca Talenter™?” e a pergunta “Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas à Talenter™?”. Ambas são fechadas e com uma escala de 6 pontos em formato *likert* onde o 1 significa “Discordo totalmente” e o 5 “Concordo totalmente”, sendo o ponto 3 neutro “Não concordo nem discordo”. Inclui-se ainda a possibilidade de não resposta: “Não tenho opinião”.

Por fim, pretendeu-se reunir a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, nomeadamente, o sexo, a idade, a escolaridade e o ponto de situação de atividade laboral dos colaboradores da Talenter™ para uma melhor compreensão do estudo e explicar eventuais diferenças nos resultados entre as variáveis.

4. Procedimento

O inquérito foi criado através do *Google Drive* e disposto *online* para que todos os colaboradores externos da Talenter™ pudessem responder através do seguinte endereço eletrónico (https://docs.google.com/forms/d/1aYswbah-HUAIXduHSfX3u3MQFZLXL_dNZv3zAkMLUgE/viewform), durante o período temporal compreendido entre 29 de outubro de 2015 a 14 de janeiro de 2016.

Como forma de propalação do questionário recorreu-se a 2 métodos. Contactou-se o Departamento de Marketing e Suporte IT da Talenter™ com o intuito de pedir o

seu apoio para a divulgação do mesmo aos colaboradores associados à delegação de Ponta Delgada. O pedido foi aceite e lançado através da base de dados de todos os trabalhadores com o seu *e-mail* disponível no sistema. Para além disso, aquando da deslocação de um colaborador à delegação foi feito o convite de cooperação para o preenchimento do questionário.

CAPÍTULO V – ANÁLISE DE DADOS

1. Procedimentos da análise quantitativa

Decorrida a fase de recolha de dados, tendo-se obtido 161 inquéritos válidos, o tratamento foi efetuado via *software* informático, nomeadamente o *PASW Statistic 18*.

O primeiro passo do estudo passou por verificar a consistência interna e fiabilidade dos instrumentos utilizados.

Posteriormente, na estatística descritiva efetuou-se uma descrição das variáveis em estudo para compreender a distribuição dos fenómenos na amostra. Utilizou-se a média, o desvio-padrão, mínimo e máximo e quartis. A seguir, recorreu-se à análise de correlação entre variáveis e o teste para diferenças entre médias.

Para a escolha dos testes estatísticos foi realizado a verificação da normalidade da amostra. Quando a amostra apresenta distribuição normal deve-se optar pela estatística paramétrica, caso contrário, tem de se recorrer à sua alternativa não paramétrica. Para isso, foi-se verificar se são preenchidos os requisitos para a aplicação dos testes paramétricos recorrendo aos testes de normalidade da distribuição. O teste utilizado foi o Kolmogorov Smirnov em que o pressuposto da normalidade cumpre-se quando p apresenta valor superior a 0.05, neste caso, as amostras testadas provêm de uma população com distribuição normal, caso contrário, rejeita-se a normalidade da amostra ($p < 0,05$) (Pestana & Gageiro, 2005).

Após constatar a normalidade das variáveis, pretendeu-se testar as diferenças entre grupos utilizando os seguintes testes:

- Para comparação entre grupos: o teste Kruskal-Wallis e Mann-Whitney para variáveis sem distribuição normal;

- Para identificação de correlações: o teste Ró de Spearman para variáveis sem distribuição normal.

O teste Mann-Whitney consiste na alternativa não-paramétrica ao teste *T* de *Student* para amostras independentes. No teste Mann-Whitney, aceita-se a existência de diferenças significativas entre dois grupos quando o teste apresenta uma significância inferior a 5% ($p < 0,05$).

Por outro lado, o teste Kruskal-Wallis utiliza-se para comparações entre 3 ou mais grupos. Consistindo na alternativa não paramétrico para o teste ANOVA, o teste Kruskal-Wallis procura verificar a igualdade das medianas entre grupos. Por semelhança com o teste Mann-Whitney, o teste Kruskal-Wallis rejeita a igualdade entre grupos, quando $p < 0,05$ (Pestana & Gageiro, 2005; Maroco, 2010).

Depois, para medir as associações entre duas ou mais variáveis, aplicou-se o Ró de Spearman. Este é um teste indicado para variáveis ordinais e quantitativas pois mede a intensidade de uma relação e a sua respetiva direção, sendo que varia entre -1 e 1, isto é, quanto mais perto se encontra o valor de teste de 1 ou -1, maior será a intensidade da relação. Na análise da sua significância, quando $p < \alpha$ ($\alpha = 0,05$) verifica-se uma associação estatisticamente significativa.

Ainda, utilizou-se o teste do Qui-quadrado para comparar proporções e verificar se as distribuições de duas variáveis em estudo, não quantitativas, são independentes. Segundo Maroco (2010), para o teste do Qui-quadrado é necessário validar os resultados perante duas condições empíricas, nomeadamente, o número de células da tabela cruzada com valores esperados (segundo a hipótese de independência) inferior a 5, não pode ultrapassar muito os 20% e o menor valor esperado não pode ser inferior a 1. O objetivo é comparar as frequências observadas em cada uma das células de uma

tabela de contingência com as esperadas, quando essas diferenças são elevadas rejeita-se a hipótese de independência.

Para além disso, neste estudo, as variáveis principais consistem em três:

a) Divulgação dos elementos de comunicação da Talenter™: a qual consiste numa variável índice, de carácter quantitativo. Esta variável é contada pela soma dos itens da escala de divulgação, sendo que os valores mais altos são indicativos de alta importância. Cada item da escala consiste em variáveis ordinais de 3 posições possíveis.

b) Concordância com os valores da Talenter™: a qual consiste numa variável índice, quantitativa, resultante da soma dos valores obtidos nos itens da escala de valores. Cada item da escala consiste numa variável ordinal, com 3 posições.

c) Concordância de um conjunto de variáveis – vinculação positivas e vinculação negativas: são variáveis índice, ou seja, variáveis quantitativas, sendo que traduzam a concordância com afirmações relativas à Talenter™. A primeira resulta da soma das cotações dos itens positivos da escala, enquanto a segunda dos itens negativos. Os itens da escala por sua vez consistem em variáveis ordinais.

2. Análise da consistência interna do questionário

Para verificar a consistência interna e a fiabilidade dos instrumentos utilizados aplicou-se o teste de *Alfa* de Cronbach. Este teste permite verificar o nível de consistência interno dos itens em causa bem como a capacidade para medir o que se propõe. O *Alfa* de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior a viabilidade da escala em estudo. A escala é utilizável quando o *alfa* apresenta valores superiores a 0,6. Quando o valor está entre 0,6 e 0,7, a escala apresenta fraca fiabilidade, ainda, os valores entre 0,7 e 0,8 considera-se como razoável e com valores

entre 0,8 e 0,9 apresentam uma boa fiabilidade. Apenas há uma fiabilidade de escala notável quando os valores são superiores a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2005).

2.1. Consistência interna dos elementos de Comunicação da Talenter™

A escala em análise apresenta um *alfa* de 0,78, aproximadamente (ver anexo 2.1.) Por consequência, há uma fiabilidade razoável, logo é utilizável para medir a divulgação/atratividade da Talenter™.

2.2. Consistência interna dos valores da Talenter™

Aplicando-se o *alfa* de Cronbach novamente, observa-se um *alfa* de 0,88 (ver anexo 2.2.) indicando uma boa fiabilidade da escala para medir os valores característicos da Talenter™.

2.3. Consistência interna das afirmações relativas à Talenter™

Para as afirmações referentes à Talenter™ observa-se um *alfa* negativo (-0,57) (ver anexo 2.3.) o que aponta para a impossibilidade de efetuar uma análise de consistência interna para esta escala.

3. Caraterização da amostra

Os 161 respondentes são maioritariamente do sexo feminino, com uma percentagem de 57,76% e os restantes 42,24% são do sexo masculino.

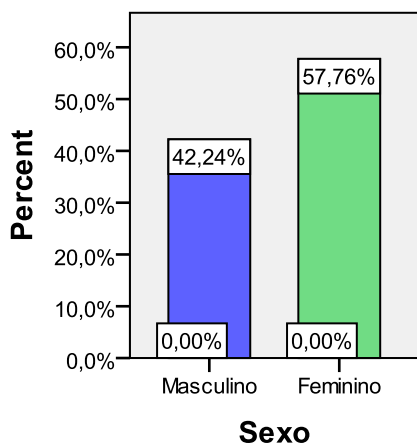


FIGURA 6 - Sexo dos respondentes

Quanto à situação laboral, 85,09% encontram-se ativos e os restantes 14,91% inativos.

Neste momento, encontra-se ativo na Talenter™?

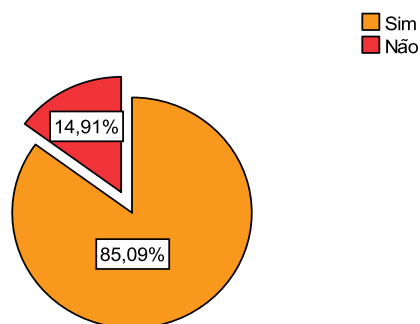


FIGURA 7 - Situação laboral dos inquiridos

Relativamente às idades dos inquiridos, temos idades compreendidas entre os 19 e os 70 anos, em que o pico mais alto tem na sua base as idades entre os 23 e os 30 anos. Após os 35 anos verifica-se um decréscimo das idades dos participantes. Na idade a média apresenta um valor de 31,66 ($s = 9,62$).

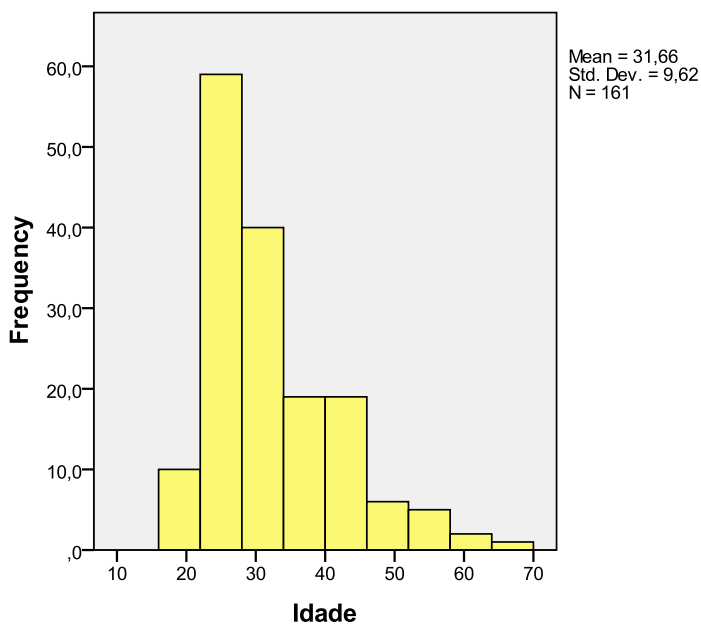


FIGURA 8 - Idade dos respondentes

Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos respondentes tem como habilitações o 3º ciclo do básico, com 34,78%, seguindo-se posteriormente o 1º ciclo do básico com uma percentagem ainda elevada de 25,47%. Efetivamente a percentagem mais baixa é o grau de escolaridade Mestrado/Doutoramento com 0,62%.

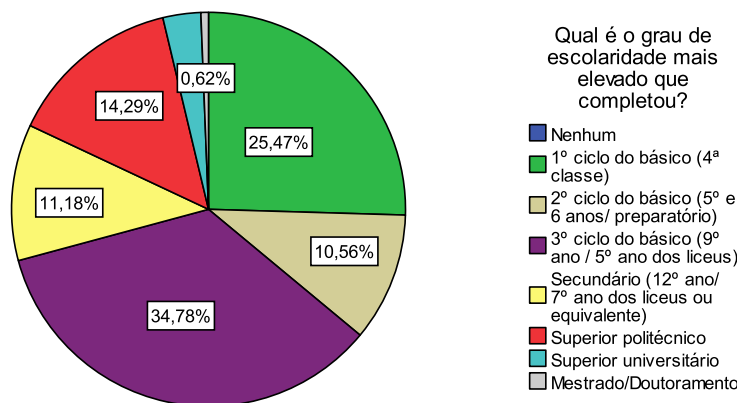


FIGURA 9 - Nível de escolaridade dos respondentes

Em termos de rendimento, 52,8% dos inquiridos consideram que o rendimento disponível dá para viver. Em contrapartida, 7,5% dos colaboradores consideram que é muito difícil viver com o rendimento disponível.

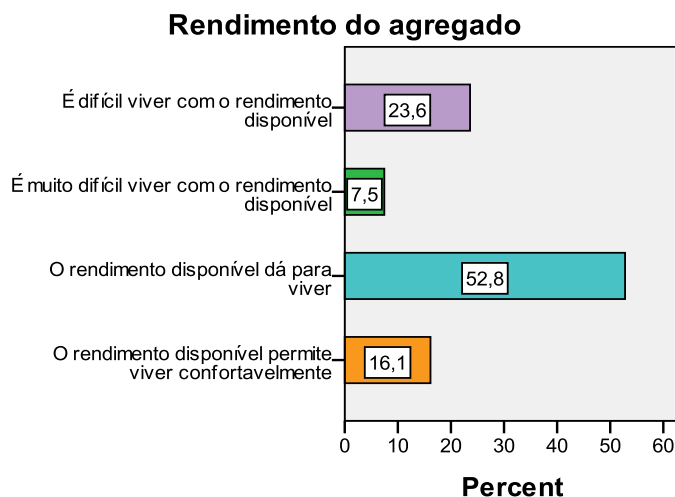


FIGURA 10 - Rendimento do agregado

4. Análise descritiva

Procedeu-se à estatística descritiva para a descrição dos objetos em estudo. Utilizou-se a média, o desvio-padrão, mínimo e máximo e quartis para melhor descrever a distribuição dos fenómenos na amostra, nomeadamente, os elementos de comunicação, os valores e um conjunto de afirmações relativas à Talenter™. Para estas variáveis utilizámos a análise de correlação entre variáveis e o teste para diferenças entre médias.

Começando pela pergunta “Como tomou conhecimento da Talenter™?”, o elemento de comunicação com maior percentagem foi o “*Website* de emprego (SAPO Emprego, Net-emprego)” com 28,6% equivalente a 46 respostas. Em seguida com 27,3% temos a “recomendação de amigos” com 44 respostas e também 30 pessoas escolheram a opção “Empresa-cliente” com 18,6%.

Seguem-se as “Redes sociais (*Facebook*, outras)” com 4,3% com 7 respostas e os Blogs (ex.: Kioske do emprego, emprego nos Açores) com 3,1% com 5 respostas.

De seguida, os itens “Brochuras, catálogos, revistas da Talenter™”, “Website da empresa” , “*Merchandising* (caneta, panfleto, porta-chaves, sacos, etc.)”, bem como, a opção “Outro”: “Recomendação de uma empresa”, “Vi um carro com o nome Talenter”, “Empresa de Trabalho Temporário – Multipessoal”, “Convite para novo projeto”, “César Santos”, “Universidade-estágio curricular” e “A empresa onde trabalho decidiu que deveria passar a trabalhador temporário” obteve muito poucas respostas.

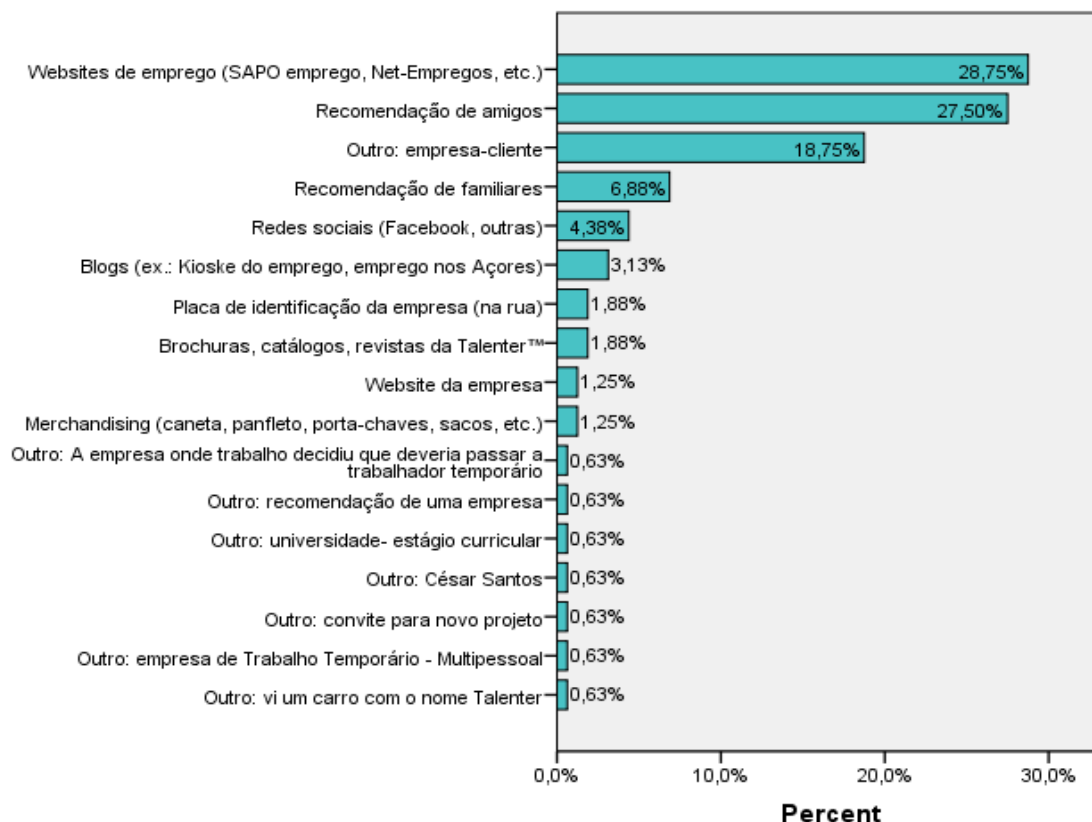


FIGURA 11- Como tomou conhecimento da Talenter™?

Relativamente à pergunta “Qual é o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes elementos de comunicação para a atratividade da marca Talenter™?”, foi efetuado um índice de divulgação para verificar o grau de importância dado à comunicação da empresa Talenter™. Este apresenta valor mínimo de 10 e máximo de

30, com ponto médio de 20. Observa-se uma média de 23,86, sendo que é dada importância acima da média aos métodos de comunicação, mais, pelos resultados observados, até 50% apresentou valores correspondentes aos 24 no índice de importância enquanto 75% até 27 (ver anexo 3).

A média mais alta diz respeito ao “*Websites* de emprego (SAPO emprego, Net-Emprego)” com o valor de -3,87 ($s = 0,916$) pois a procura de trabalho é constante, as pessoas recorrem aos *sites* de emprego numa tentativa de mudar a sua situação financeira atual. Neste sentido, como consequência, há a observação das ofertas de emprego divulgadas pela Talenter™ através destes *sites*. A mais baixa foi “*Merchandising* (caneta, panfleto, porta-chaves, sacos, etc.)” com -3,19 ($s = 1,139$) justificando-se pelo facto de a Talenter™ de Ponta Delgada não investir em publicidade/marketing em comparação com outras delegações espalhadas pelos vários distritos do país.

As “Redes sociais (*Facebook*, outras)” e “Recomendação de amigos” apontam para uma média de 3,66 ($s = 0,968$). Os resultados confirmam a percepção geral de cada vez mais as redes sociais e o «passa-a-palavra» são fontes importantes devido à sua forte influência que contribuem para a exposição da empresa.

É importante realçar que não se observam valores inferiores ao ponto 3, ou seja, os inquiridos consideraram que todos os elementos de comunicação são relevantes para a atratividade da marca Talenter™.

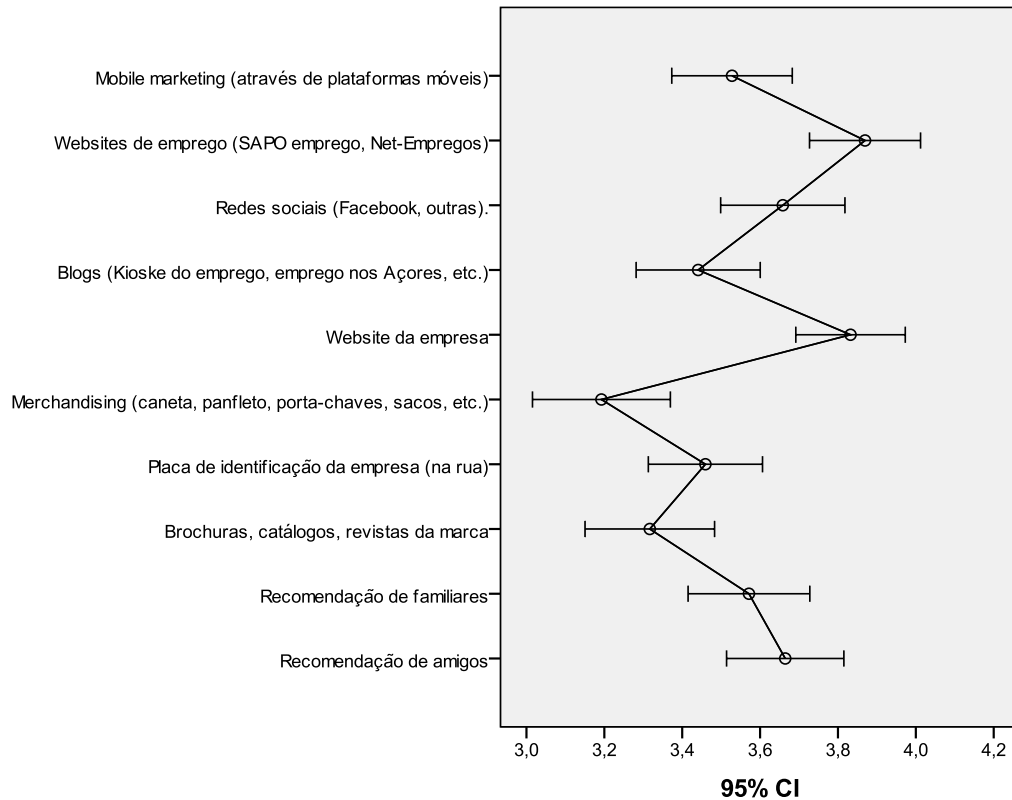


FIGURA 12 - Qual é o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes elementos de comunicação para a atratividade da marca Talenter™?, gráfico de médias com intervalos de confiança a 95%.

Quanto à pergunta “Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas aos valores que identificam a marca Talenter™?”, a média mais alta foi para “Profissionalismo” com valor de 4,45 ($s=0,878$) e a mais baixa para “Empregabilidade a várias nacionalidades” evidencia uma média de 3,26 ($s=0,882$).

Salienta-se a proximidade de médias dos valores categorizadores da Talenter™ relativamente à “Especialização Setorial (Segmentada por cinco áreas de negócios) com 3,63 ($s=1,652$), a “Lucratividade” com 3,63 ($s=1,685$), a “Gestão de talentos” com 3,79 ($s=1,535$) e a “Abordagem inovadora” 3,95 ($s=1,578$).

Para além disso, novamente não se observa valores inferiores ao ponto 3, ou seja, os inquiridos consideraram que há concordância acerca dos valores que identificam a marca Talenter™.

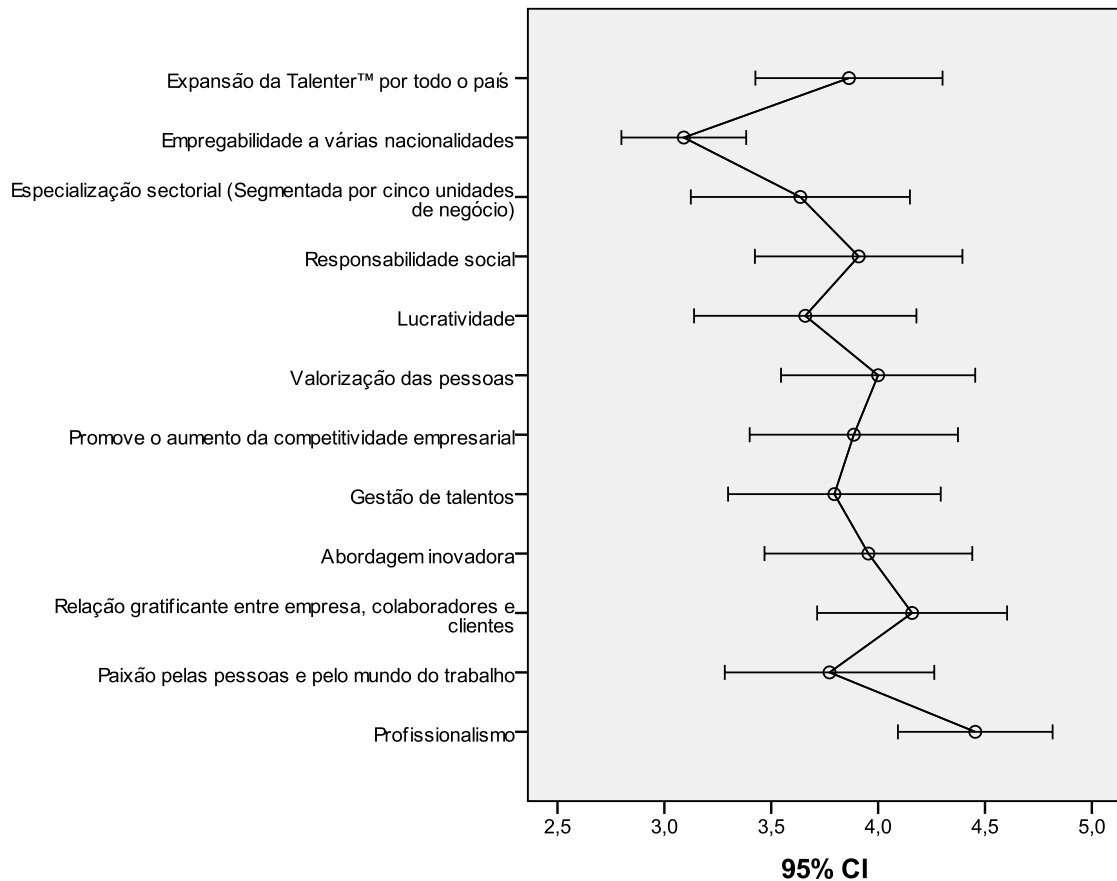


FIGURA 13 - Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas aos valores que identificam a marca Talenter™?, gráfico de médias com intervalos de confiança 95%.

Na pergunta “Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas à Talenter™?”, nas afirmações positivas, a média mais alta corresponde à frase “O trabalho é o que me permite adaptar às minhas necessidades (escola, família, etc.) com 4,42 (s=1,668). Hipoteticamente porque o trabalho temporário por ser mais flexível em termos de fuso horário, ou por ser esporádico

permite aos colaboradores repartir melhor o seu tempo e dedicarem-se a outros aspetos relevantes das suas vidas.

Em contrapartida, o valor médio mais baixo diz respeito à afirmação “Trabalhar na Talenter™ é uma mais-valia para o meu currículo” com média de 3,01 ($s=1,164$). Deduz-se que uma hipótese justificativa deste resultado seja o seguinte, apesar de no trabalho temporário os colaboradores terem a possibilidade de executar diferentes ofícios ao longo da sua carreira na Talenter™, tornando os polyvalentes e com uma experiência enriquecedora em várias tarefas distintas, pode não ser o desejo primordial pois há indivíduos que querem crescer profissionalmente. Também, com um valor muito aproximado segue a afirmação “Trabalhar numa empresa que faculta formação aos colaboradores é um aspeto positivo” com uma média de 3,09 ($s=1,412$). Neste caso, o resultado pode ser motivado pelo argumento de que para receber formação na Talenter™ é necessário pagar.

As afirmações “Na Talenter™ há um bom ambiente de trabalho” (3,87; $s=1,584$), “O logótipo da Talenter™ é reconhecido e apelativo.” (3,87; $s=1,500$) e “Sinto-me feliz por trabalhar numa empresa em que há a partilha de valores dos mesmos ideais em que acredito” (3,94; $s=1,584$) apresentam resultados muito semelhantes.

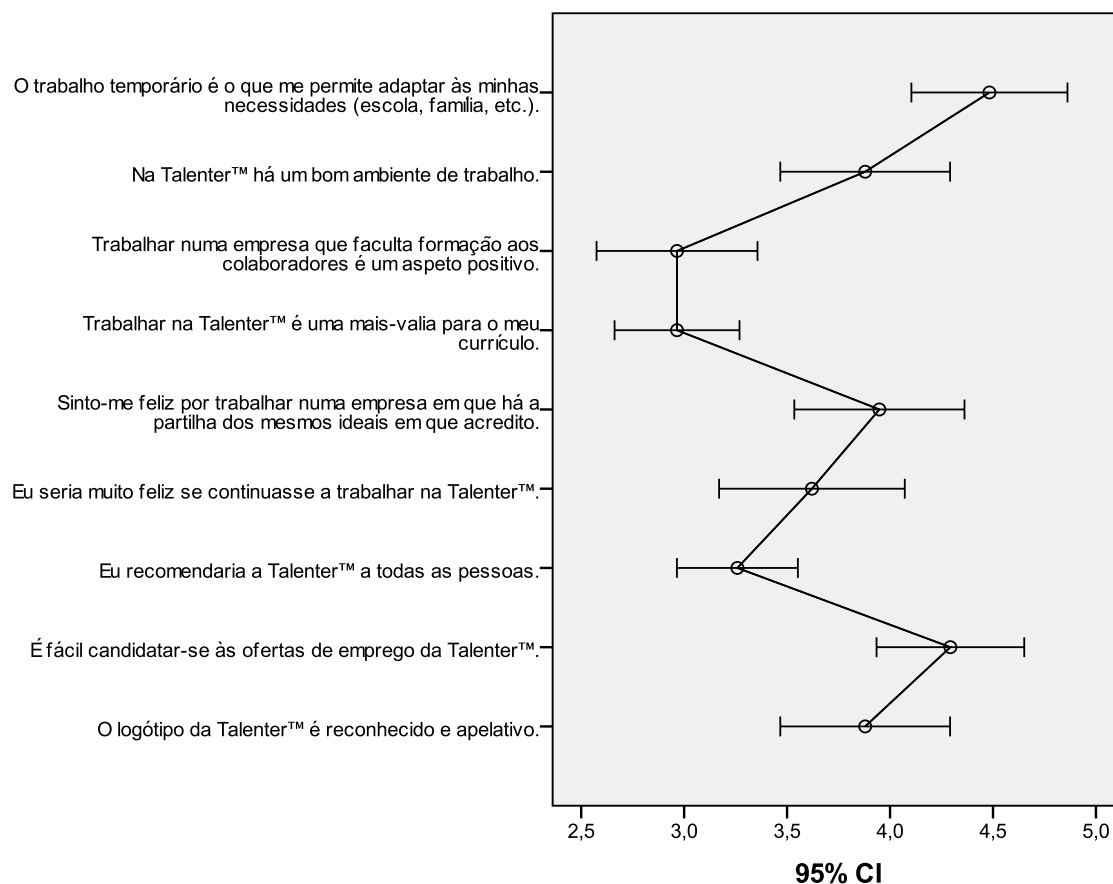


FIGURA 14 – Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas à Talenter™?, gráfico de médias com intervalos de confiança a 95%.

Nas afirmações negativas, todas as médias são inferiores a 3, nomeadamente, as afirmações “O facto de a Talenter™ ser uma empresa de trabalho temporário é desmotivante para mim” com 2,86 (s= 1,076), sendo esta a frase com a média mais baixa, “Sinto que não irei crescer profissionalmente na Talenter™” e “O recrutamento da Talenter™ não é eficiente” ambas com uma média de 2,92 (s= 1,486), “A resolução de problemas dos colaboradores na Talenter™ é demorada” apresentando o valor de 2,93 (s= 1,118), por fim, a afirmação “A Talenter™ não é uma boa entidade empregadora” com 2,97 (s= 0,931). Estes resultados significam que os colaboradores discordam destas afirmações relativamente à Talenter™.

Por outro lado, a média mais alta, isto é, a afirmação que recebeu o maior grau de concordância foi a frase “Trabalho na Talenter™ apenas porque preciso de um salário” com uma média de 4,92 (s= 1,552). Por conjectura, a extrema necessidade do colaborador ter um trabalho pode ser uma explicação deste valor. Isto indicará que ele poderá se sujeitar a condições desagradáveis, como por exemplo, fazer algo que não gosta, receber um vencimento que não seja adequado às tarefas que executa, trabalhar não só em horários que não lhe agradam como também ter a consciência da precariedade e instabilidade do seu contrato de trabalho.

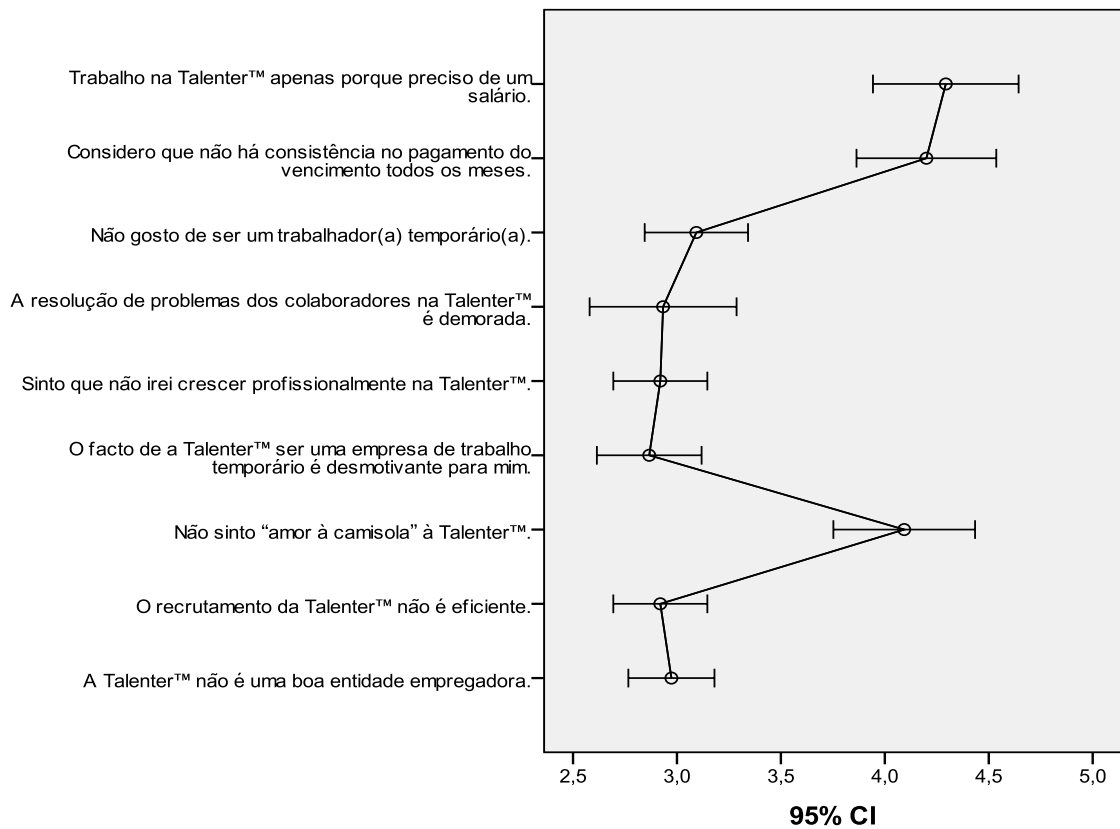


FIGURA 15 – Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas à Talenter™?, gráfico de médias com intervalos de confiança a 95%.

5. Verificação das hipóteses

5.1. Análise da primeira hipótese

H₁: Há diferenças significativas no grau de importância atribuído pelos colaboradores aos elementos de comunicação da Talenter™ segundo as características sociodemográficas e a situação laboral perante a empresa.

De forma a testar a H₁ começou-se por averiguar a normalidade da amostra em estudo. Desta forma, tendo em conta o facto de a amostra apresentar uma dimensão superior a 50 optou-se por utilizar o teste Kolmogorov Smirnov. Constatou-se que o índice dos elementos de comunicação da Talenter™ não apresenta uma distribuição normal (ver anexo 4.1). Efetivamente, isto verifica-se em todos as variáveis.

5.1.1. Análise da Relação entre os elementos de comunicação da Talenter™ e a variável sexo

Observando o teste U de Mann-Whitney (ver anexo 4.4), verifica-se um valor de $p= 0,011$, isto é, um valor inferior a 0,05. Por conseguinte, rejeita-se a igualdade de medianas. Logo, pode-se afirmar que existem diferenças significativas entre os sexos para o grau de importância dado aos elementos de comunicação da Talenter™. Para além disso, através da comparação de medianas observa-se valor superior para o sexo feminino ($m=25$), sendo que os homens atribuem menor importância do que as mulheres aos elementos de comunicação da Talenter™ (ver anexo 4.3).

Ainda, através das tabelas de contingência comprova-se, novamente, uma tendência para o sexo masculino apresentar percentagens maiores na atribuição de menor importância à divulgação dos elementos de comunicação da Talenter™,

enquanto os inquiridos do sexo feminino apresentam percentagens mais altas no maior grau de importância dado aos meios de divulgação da Talenter™ (ver anexo 4.6).

O único item em que, em teste de Qui-quadrado (ver anexo 4.7), se observa uma probabilidade de significância inferior a 0,05 consiste no item “*Blog (Kioske do emprego, emprego nos Açores, etc.)*” no qual as diferenças entre o sexo masculino e o sexo feminino são estatisticamente significativas ($p = 0,04$).

Assim sendo, conclui-se que existem diferenças significativas entre a importância atribuída aos elementos de comunicação da Talenter™ e o sexo.

5.1.2. Análise da relação entre os elementos de comunicação da Talenter™ e a escolaridade

Seguindo-se a variável sociodemográfica escolaridade, recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis. Analisando o resultado do teste de Kruskal-Wallis (ver anexo 4.9), observa-se uma probabilidade de significância superior a 5% ($p = 0,95$), assim sendo, não é possível afirmar que existem diferenças significativas.

Para além disso, na comparação de médias verifica-se que as maiores diferenças ocorrem no grupo do ensino superior e politécnico. Este é o grupo que apresenta a média ligeiramente mais alta ($s = 24,24$), ou seja, é o grupo que atribui maior importância aos elementos de comunicação da Talenter™ (ver anexo 4.10).

Ainda, através do teste de Qui-quadrado (ver anexos 4.11 e 4.12) observa-se consistência nos resultados anteriores obtidos. Não se verificam diferenças significativas entre os diferentes níveis de escolaridades para os diversos itens da escala.

5.1.3. Análise da relação dos elementos de comunicação da Talenter™ e o rendimento do agregado

Recorreu-se ao teste U de Mann-Whitney para analisar as médias do índice dos elementos de comunicação da Talenter™ em relação ao rendimento do agregado familiar. Posto isto, verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas ($p = 0,38$), para um nível de significância de 5% (ver anexo 4.14). Deste modo, não se pode assumir que a importância dada aos elementos de comunicação difere entre os vários níveis de rendimento.

Assim sendo, através das tabelas de contingência e o teste de Qui-quadrado (ver anexo 4.15 e 4.16) único item da escala dos elementos de comunicação da Talenter™ que apresentou diferenças significativas consistiu no item *mobile marketing* com uma probabilidade de significância de $p = 0,006$.

O grupo que identificou o seu rendimento como insuficiente atribuiu maior importância ao método de *mobile marketing* (72%) do que o grupo que considera o seu rendimento como suficiente (45,9%).

Deste modo, entre o rendimento disponível existem diferenças significativas relativamente ao grau de importância atribuído aos elementos de comunicação da Talenter™ perante o item *mobile marketing*.

5.1.4- Análise da relação entre os elementos de comunicação da Talenter™ e a situação laboral

5.1.4.1- Variável “Neste momento, encontra-se ativo na Talenter™?”

Começando pela variável “Neste momento, encontra-se ativo na Talenter™?” para a comparação de médias recorreu-se ao teste de Mann-Whitney (ver anexo 4.18).

Em teste U de Mann-Whitney observa-se a inexistência de diferenças com significância estatística entre o grupo que está ativo na Talenter™ e o grupo que não

está ativo ($p = 0,077$), isto é, não há diferenças com significância estatística no grau de importância dado aos elementos de comunicação da Talenter™ perante a condição de o inquirido estar a trabalhar ou não na empresa.

Neste sentido, analisou-se cada item em tabelas de contingência e, uma vez verificados os pressupostos, recorreu-se ao teste do Qui-quadrado para verificar se existem diferenças significativas (ver anexos 4.19 e 4.20).

Para o item da escala *brochuras, catálogos e revistas da marca* observou-se diferenças estatisticamente significativas entre estar ativo e não estar ativo ($p = 0,02$).

Para além disso, observa-se que quem se encontra no ativo atribui maior grau de importância ao item em causa (52,6%), enquanto quem não está ativo na empresa atribui baixa importância a este elemento de comunicação. (45,8%).

5.1.4.2- Variável “Em que ano começou a trabalhar para a Talenter™?”

Por último, na variável “Em que ano começou a trabalhar para a Talenter™?”, observa-se em teste Mann-Whitney (ver anexo 4.21) que ter começado em 2015 ou anterior a 2015 não influencia o grau de importância dado aos elementos de comunicação da Talenter™ ($p = 0,19$).

Através do teste de Qui-quadrado (ver anexo 4.22 e 4.23), analisando cada item da escala isoladamente identifica-se diferenças significativas nos seguintes elementos de comunicação: *brochura, catálogos, revistas da marca* ($p = 0,01$); *blogs (Kioske do emprego, emprego nos Açores, etc.)* ($p = 0,02$); *websites de emprego* ($p = 0,00$).

Notou-se que quem começou a trabalhar na Talenter™ em 2015 dá mais importância ao item *brochuras, catálogos e revistas da marca* (56,3%), enquanto o grupo que começou a trabalhar num ano anterior a 2015 apresenta uma posição mais neutra em relação a este elemento de comunicação (41,5%).

Por sua vez, no item *blogs (Kioske do emprego, emprego nos Açores, etc.)*, os trabalhadores que começaram a sua atividade laboral na Talenter™ antes de 2015 apresentam uma posição neutra quanto à importância atribuída a este item na divulgação dos elementos de comunicação da Talenter™ (46,3%), em contrapartida, os que começaram em 2015 atribuem uma importância superior (58,3%). O mesmo se verifica no item *websites de emprego*, ou seja, os inquiridos que começaram anteriormente a 2015 apresentam uma posição neutra relativa à importância deste item, e, por fim, os que começaram em 2015 tem a tendência para reconhecer um maior nível de importância (59,8%).

5.1.5. Análise da relação entre os elementos de comunicação da Talenter™ e a idade

Tendo em conta o carácter quantitativo da variável idade utilizou-se o teste de Ró de Spearman (ver anexo 4.24). Então, observa-se que a variável grau de importância dos elementos de comunicação da Talenter™ não varia de acordo com a idade, sendo que não se verificou correlações estatisticamente significativas ($r = 0,12$; $p = 0,14$).

5.2. Análise da segunda hipótese

H₂: Há diferenças significativas no grau de importância atribuída pelos colaboradores em relação a um conjunto de valores que identificam a marca Talenter™ segundo as características sociodemográficas e a situação laboral perante a empresa.

Foi criado um índice de análise de forma a identificar a importância dada pelos colaboradores externos ao conjunto de valores da Talenter™.

Neste sentido, quanto à sua classificação, quanto mais altos os valores do índice, mais alto será a importância dos valores atribuída pelos colaboradores à empresa. Este índice tem um valor mínimo de 11 e máximo de 33, com um ponto médio de 22. Assim, fazendo uma análise descritiva, observa-se uma média de 25,2. Em relação aos percentis, observa-se que 50% da população apresenta valores até aos 26, valores ligeiramente acima do ponto médio. Com estes resultados é possível assumir que em média a amostra em análise atribui qualidade média a estes valores (ver anexo 5.1).

Relativamente aos itens da escala isoladamente, observa-se que os itens com posições mais positivas acerca dos mesmos são: “*Relação gratificante entre empresa, colaboradores e clientes*”, “*Valorização das pessoas*” e “*Responsabilidade social*”.

5.2.1. Análise da relação entre os valores da Talenter™ e o sexo

Começando pela variável sexo, utilizou-se o teste Mann-Whitney para verificar se existem diferenças significativas entre o sexo masculino e feminino (ver anexo 5.4). Analisando os resultados obtidos através do teste de Mann-Whitney, observa-se a inexistência de diferenças significativas entre os sexos ($p = 0,67$). Assim sendo, não se pode assumir que a importância dada aos valores difere entre o sexo masculino e feminino.

Perante os resultados inseriu-se os dados em tabelas de contingência e recorreu-se ao Teste de qui-quadrado (ver anexos 5.6 e 5.7). Verifica-se que para o nível de importância dos itens da escala de valores não existem diferenças significativas nos itens da escala de valores entre os diferentes sexos.

5.2.2. Análise da relação entre os valores da Talenter™ e a escolaridade

Passando à terceira variável em análise, a variável escolaridade, verificou-se se a importância dada aos valores difere entre os diversos níveis de escolaridade. Segundo o teste de Kruskal-Wallis (ver anexo 5.9), é possível observar uma significância de ($p=0,33$), assim sendo, é possível determinar a inexistência de diferenças estatisticamente significativas no índice de valores entre as diferentes escolaridades.

Decidiu-se, então, verificar as diferenças ao nível de cada item da escala. Nesta medida aplicou-se as tabelas de contingência e teste de Qui-quadrado (ver anexos 5.11 e 5.12). Neste sentido, confirma-se os resultados anteriores, mais uma vez, averiguamos a inexistência de diferenças com significância estatística. Para alguns dos itens da escala verifica-se que maioritariamente os colaboradores da Talenter™ atribuem concordância aos valores da Talenter™, sendo que a maior percentagem concentra-se no grupo com ensino secundário. A única exceção é o item “*Empregabilidade a várias nacionalidades*” em que a maior percentagem dos inquiridos apresentam uma posição neutra.

5.2.3. Análise da relação entre os valores da Talenter™ e o rendimento do agregado

Passando à variável rendimento, através do teste de Mann-Whitney entre os vários níveis de rendimentos não existem diferenças significativas na variável índice de valores ($p = 0,31$). Conclui-se, então, que a importância dada aos valores da Talenter™ não difere com o rendimento do trabalhador (ver anexo 5.14).

Posteriormente, aplicou-se o teste de Qui-quadrado e comparou-se as tabelas de contingência para uma melhor análise dos dados quanto à sua dispersão (ver anexos 5.15 e 5.16).

Observa-se que para o item “*Paixão pelas pessoas e pelo mundo do trabalho*” ($p= 0,12$) existem diferenças significativas entre os rendimentos dos colaboradores, para além de que na tabela de contingência, a percentagem de pessoas que discordam deste valor é superior nos indivíduos que acham o seu rendimento insuficiente do que nos trabalhadores que consideram como ter um rendimento suficiente.

5.2.4. Análise da relação entre os valores da Talenter™ a situação laboral

5.2.4.1. Variável “Neste momento, encontra-se ativo na Talenter™?”

Em seguida, observando o teste de Mann-Whitney (ver anexo 5.18) verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas ($p = 0,231$).

Deste modo, não se pode assumir que trabalhar ou não na Talenter™ influencie a importância dada aos valores da Talenter™.

Foi-se, então, verificar se o mesmo padrão se observa em cada valor isoladamente (ver anexos 5.19 e 5.20). Perante o teste do Qui-quadrado verifica-se que apenas um item da escala, a “*Paixão pelas pessoas e pelo mundo de trabalho*”, apresenta diferenças significativas, mas no limiar da significância ($p = 0,047$).

Deste modo, os inquiridos que estão ativos na empresa Talenter™ concordam (54,7%) que este item é um valor caracterizador da Talenter™, todavia, os inativos não concordam que este item é um valor Talenter™ (41,7%). Este é o único item com dispersão dos resultados de forma significativa ao nível do grau de concordância.

5.2.4.2. Variável “Em que ano começou a trabalhar para a Talenter™?”

Passando à variável “Em que ano começou a trabalhar na Talenter™?”, sendo uma variável dicotómica, para verificar se existem diferenças significativas, optou-se

por um teste de comparação de médias. No teste de Mann-Whitney (ver anexo 5.22), em semelhança às variáveis anteriores, não existe diferenças significativas ($p = 0,43$) nem para os colaboradores que iniciaram as suas funções em 2015, nem os que iniciaram atividade em ano anterior a 2015.

Posto isto, e tendo em conta os valores obtidos, foi-se verificar se os valores seriam corroborados pelos resultados obtidos ao nível de cada item da escala. Através das tabelas de contingência e do teste de Qui-quadrado (ver anexos 5.24 e 5.25), foi possível observar que para os itens individuais da escala não se verificam diferenças significativas entre a condição: começar as funções na empresa em 2015 ou anterior a 2015.

5.2.5. Análise da relação entre os valores da Talenter™ e a idade

O teste utilizado para relacionar o índice de valores da Talenter™ e a idade foi o teste correlacional Ró de Spearman (ver anexo 5.26). Após o resultado que entre as duas variáveis verifica-se que não existe relação com significância estatística ($r = -0,01$; $p = 0,91$). Logo, não se pode assumir que a variável valores da Talenter™ se altere com a idade dos inquiridos.

5.3. Análise da terceira hipótese

H₃: Há diferenças significativas no grau de concordância atribuída pelos colaboradores em relação a um conjunto de afirmações relativas à Talenter™ segundo as características sociodemográficas e a situação laboral perante a empresa.

Para testar a H_3 , criou-se um índice de afirmações relativas à Talenter™. Todavia, devido ao baixo *alfa* de Cronbach desta escala não foi possível medi-lo. Desta forma, recorreu-se à análise fatorial dos componentes principais.

5.3.1. Análise fatorial dos componentes principais

Para a escala de afirmações relativas à Talenter™, observou-se no teste KMO e Bartlett (ver anexo 6.1) uma inadequação da amostra para a divisão fatorial. O teste é significativo logo rejeita-se a hipótese de homogeneidade de variâncias pelo que não se justifica a aplicação deste procedimento ($p= 0,00$).

5.3.2. Análise da correlacional das afirmações relativas à Talenter™

Dado ao facto de o resultado do *alfa* ser baixo quanto à pergunta “Em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes afirmações relativas à Talenter™?” bem como a análise factorial ter apresentado valores no teste KMO que a tornam inviável optou-se por efetuar uma análise transversal da escala.

Os fatores foram selecionados através da análise correlacional dos diferentes itens da escala através do teste ρ de Spearman (Verificar anexo 6.2).

Assim, chegou-se a 3 fatores:

Fator 1: 1, 3, 6, 11, 13, 14, 15, 16, 17

Fator 2: 7, 8, 9, 10

Fator 3: 2, 4, 5, 12

Porém, decidiu-se separar as afirmações pela sua conotação, neste sentido, denominou-se o fator 1 de vinculação negativa (afirmações negativas acerca da Talenter™) e o fator 2 de vinculação positivas (afirmações positivas acerca da Talenter™):

a) o fator 1 – Vinculação negativa: “Trabalho na Talenter™ apenas porque preciso de um salário”, “Não gosto de ser um trabalhador(a) temporário(a)”, “Considero que não há consistência no pagamento do vencimento todos os meses”, “Sinto que não irei crescer profissionalmente na Talenter™”, “O facto de a Talenter™ ser uma empresa de trabalho temporário é desmotivante para mim”, “Não sinto “amor à camisola” à Talenter™”, “O recrutamento da Talenter™ não é eficiente”, “A Talenter™ não é uma boa entidade empregadora.”. No qual, valores mais altos apontam para menor concordância atribuída a posições negativas.

b) o fator 2 – Vinculação positiva: “O logótipo da Talenter™ é reconhecido e apelativo”, “É fácil candidatar-se às ofertas de emprego da Talenter™”, “Eu recomendaria a Talenter™ a todas as pessoas”, “Eu seria muito feliz se continuasse a trabalhar na Talenter™”, “Sinto-me feliz por trabalhar numa empresa em que há a partilha dos mesmos ideais em que acredito”, “Na Talenter™ há um bom ambiente de trabalho”, “Trabalhar na Talenter™ é uma mais-valia para o meu currículo”, “O trabalho temporário é o que me permite adaptar às minhas necessidades (escola, família, etc.).” No qual, valores mais altos apontam para maior concordância com posições positivas.

Para o fator vinculação positiva, observou-se um *alfa* de Cronbach ($p = 0,7$) razoável. Desta forma, há confiabilidade dos itens para verificar o nível de concordância das afirmações positivas da Talenter™. Contudo, para a vinculação negativa observou-

se um *alfa* baixo, no limiar da aceitabilidade ($p = 0,5$). Assim sendo, decidiu-se eliminar o item “A resolução de problemas dos colaboradores na Talenter™ é demorada”. Após a sua exclusão, o *alfa* de Cronbach alterou-se para um grau de aceitabilidade razoável ($p = 0,6$). (ver anexo 6.3)

Analisando a descrição estatística dos fatores (ver anexo 6.4), ambos variam entre 8 e 24, com um ponto médio de 16. Quanto à vinculação positiva (fator 2), este apresenta uma média de 18,02, ligeiramente acima do ponto médio da subescala. Também, 50% dos inquiridos apresentam até 14 valores, com 75% apresentando até 21 valores. Por sua vez, relativamente às crenças negativas (fator 1), verifica-se uma média de 15, abaixo do ponto médio, o que aponta uma predominância de crenças negativas. Isto é corroborado por 50% dos inquiridos que apresentarem valores até 14 e 70% dos inquiridos apresentam valores até 16, apenas um valor acima do ponto média. Contudo, observa-se que o fator 1 varia entre 10 (mínimo) e 24 (máximo).

5.3.3. Análise da relação das afirmações da Talenter™ e o sexo

Começando por se verificar se existem diferenças no fator 1 e 2 entre a variável sexo, o teste indicado deverá ser o teste de comparação de médias. Assim, o teste indicado será o teste de Mann-Whitney (ver anexo 6.7). Perante o teste de Mann-Whitney, observa-se tanto para o fator 1, como para o fator 2 a ausência de significância do teste (Fator 1: $p = 0,24$; Fator 2: $p = 0,513$). Assim sendo, não há relação entre os sexos tanto para a vinculação positiva como a vinculação negativa face à empresa Talenter™.

Através do teste de Qui-quadrado e das tabelas de contingência (ver anexo 6.9, 6.10, 6.11 e 6.12) começando pelo fator 1, na vinculação negativa, verificou-se algumas

relações. Nomeadamente, o item “*Não gosto de ser um trabalhador temporário*” difere de forma estatisticamente significativa entre o sexo masculino e feminino ($p = 0,00$).

A maioria dos inquiridos do sexo masculino têm uma posição neutro ou positiva face a este item (38,2% respetivamente), enquanto a grande maioria dos indivíduos do sexo feminino apresentam neutralidade face a este item (59,1%).

Outro item com diferenças estatisticamente significativas foi o item “*Sinto que não irei crescer profissionalmente na Talenter™*” ($p = 0,04$).

Neste item, mais uma vez, tanto no sexo masculino como feminino, a maioria dos inquiridos tem uma posição neutra face a este tipo de vinculação (57,4% e 57% respetivamente), todavia a percentagem de homens que concorda com este item é superior (27,8%) às mulheres (15,1%).

Ainda, no item “*Não sinto amor à camisola*” também se verifica diferenças significativas ($p = 0,03$).

A maioria dos inquiridos discordam desta afirmação, porém, a percentagem de indivíduos do sexo feminino que discorda é superior à dos homens de forma significativa (65,6% e 44,1% respetivamente).

Por fim, o último item onde se verificou diferenças significativas consistiu no item “*O recrutamento da Talenter™ não é eficiente*” ($p = 0,049$), no limiar da significância. Nesta afirmação há uma predominância na posição intermédia para ambos os sexos. Contudo, nota-se uma grande diferença entre os sexos, sendo que 65,6% dos indivíduos do sexo feminino têm uma posição neutra face a esta vinculação, enquanto do sexo masculino apenas 47,1% apresenta a mesma posição. Em contrapartida, a percentagem de indivíduos do sexo masculino que discorda deste item é superior à do sexo masculino (29,4% e 16,1%) respetivamente.

Para o fator 2, na vinculação positiva, não se identificou diferenças estatisticamente significativas entre os sexos. Para ambos os sexos há concordância com as afirmações positivas identificadas, com ligeiras diferenças entre os sexos mas sem significância estatística.

5.3.3. Análise da relação das afirmações relativas à Talenter™ e a escolaridade

Para verificar se os fatores variam com o grau de escolaridade, o teste indicado será o teste de Kruskal-Wallis (ver anexo 6.14). No entanto, observa-se através do teste de Kruskal-Wallis que existem diferenças significativas para a variável fator 1 (vinculação negativa), mas não para o fator 2 (vinculação positiva).

Verifica-se que no fator 1 há uma média superior para o ensino superior, ou seja, há uma maior vinculação negativa no ensino superior do que nos restantes ciclos. No fator 2, apesar de as médias diferirem entre si, estas diferenças não são significativas (ver anexo 6.15).

Analisando cada item da escala isoladamente para diferenças entre os graus de escolaridade, analisou-se os itens com tabelas de contingência de modo a identificar diferenças (ver anexos 6.16, 6.17, 6.18, 6.19). No fator 1 identificou-se diferenças no item “*Considero que não há consistência no pagamento do vencimento todos os meses*” entre as escolaridades ($p = 0,02$). Nota-se que a maioria discorda com este item, sendo que o grupo do nível secundário consiste no grupo que mais discordou (83,3%). O grupo do ensino superior por sua vez é o que mais concorda (34,5%).

Também se identificaram diferenças significativas entre os graus de escolaridade no item “*O recrutamento da Talenter™ não é eficiente*” ($p = 0,01$).

Neste item a maioria dos inquiridos do grupo do secundário (88,9%) têm uma posição de neutralidade face a este tipo de vinculação, enquanto, nos restantes grupos, apesar de haver concordância com a afirmação, a percentagem é inferior.

Quanto ao fator 2, a vinculação positiva, não se observam diferenças significativas entre os vários graus de escolaridade para os itens da escala. Verifica-se, porém, uma predominância para concordar com as afirmações positivas.

5.3.4. Análise das afirmações relativas à Talenter™ e o rendimento do agregado

Passando à variável rendimento, o teste indicado será o teste de Mann-Whitney, alternativa não paramétrica ao teste *t*.

Pelo teste de Mann-Whitney observa-se diferenças significativas tanto para as crenças negativas ($p = 0,09$) e crenças positivas ($p = 0,04$) entre a condição de ter um rendimento suficiente para viver e o facto de o rendimento disponível não ser o suficiente para viver. Comparação de médias (ver anexo 6.22), no fator 1, isto é, no tipo de vinculação negativa há uma maior predominância por parte do grupo em que o seu rendimento “é difícil viver com o rendimento”. Por outro lado, no fator 2, ou seja, no tipo de vinculação positiva, os indivíduos que tendem a criar esta vinculação são aqueles que têm um “rendimento que dá para viver”.

Começando por analisar os itens do fator 1 (ver anexo 6.23 e 6.24), identificou-se quatro afirmações nas quais existem diferenças significativas entre os níveis de rendimentos. A primeira afirmação com diferenças significativas foi “*Trabalho na Talenter™ apenas porque preciso de um salário*” ($p = 0,02$). Verifica-se que o grupo associado a um nível de rendimento suficiente para viver (67,6%) e o grupo em que o rendimento não é suficiente para viver (56%) discordam com esta afirmação. Mas, o

grupo com um nível de rendimento suficiente para viver concordam com percentagem inferior (13,5%) aos que identificaram ter um mau rendimento (32%).

Outra crença que apresentou diferenças significativas consistiu na afirmação “*Considero que não há consistência no pagamento do vencimento todos os meses*” ($p = 0,02$). A maioria dos inquiridos que consideraram o seu rendimento como suficiente discorda desta afirmação (70%), enquanto daqueles que o consideraram como insuficiente apenas 48% concordaram. O terceiro item da escala com diferenças significativas entre os rendimentos foi o item “*O facto de a Talenter™ ser uma empresa de trabalho temporário é desmotivante para mim*” ($p = 0,04$). Nota-se que neste item, a maioria de ambos os grupos tem uma posição neutra face a esta afirmação (56,8% e 38%), contudo, verifica-se ainda que 36% dos que consideraram o seu rendimento como insuficiente concordaram com esta crença, sendo que apenas 18,9% dos que consideram o seu rendimento como suficiente concordaram.

Por último, ainda se encontrou diferenças significativas para o item “*Não sinto amor à camisola à Talenter™*” ($p = 0,01$). Tanto para o grupo que considera o seu rendimento como suficiente como para o grupo com nível insuficiente de rendimento discorda com a afirmação em causa (61,3% e 46% respetivamente). Todavia, observa-se que a percentagem de pessoas que concordam com a frase a é superior no grupo que caracteriza o seu rendimento de difícil subsistência (36%) quando comparado com o grupo que considera o rendimento como suficiente (13,5%).

Passando ao fator 2 (ver anexo 6.25 e 6.26), a vinculação positiva, verifica-se diferenças significativas para alguns dos itens da escala. O primeiro item da no qual se verifica diferenças significativas entre os rendimentos, consiste no item “*Recomendaria a Talenter™ a todas a pessoas*” ($p = 0,00$). Nota-se que a maioria de ambos os tipos de rendimentos apresenta uma posição neutra em relação a este item, sendo que a

percentagem superior se encontra no grupo que considera o seu rendimento como suficiente (62,2%). No grupo que consideraram o seu rendimento como insuficiente, apesar de a maioria ter uma posição neutra (40%), uma grande percentagem (32%) discorda com este item quando comparado com o outro grupo (apenas 10,8%).

Outro item que apresentou diferenças significativas entre os rendimentos consistiu no item “*Seria muito feliz se continuasse a trabalhar na Talenter™*” ($p = 0,01$). Neste caso averigua-se uma oposição da amostra, ou seja, enquanto as pessoas que consideraram o seu rendimento como suficiente na maioria concordam com esta crença (57,1%), em contrapartida, os que consideram o seu rendimento como insuficiente discordam (42%).

5.3.5. Análise das afirmações acerca da Talenter™ e a situação laboral

5.3.5.1. Variável “Neste momento, encontra-se ativo na Talenter™?”

Nesta variável utilizou-se o teste de Mann-Whitney, alternativa não paramétrica ao teste t de *Student*. Através do teste de Mann-Whitney (ver anexo 6.28) verificou-se que não existem diferenças significativas nem para o fator 1 ($p = 0,12$), nem para o fator 2 ($p = 0,13$) entre as variáveis estar ativo na Talenter™.

Neste sentido decidiu-se verificar se ao nível dos itens da escala existem diferenças significativas entre estar ativo ou não usando tabelas de contingência para analisar as percentagens entre os dois grupos e verificar se as diferenças são significativas. Analisando os itens do fator 1 (ver anexo 6.29 e 6.30) não se observam diferenças significativas. Observa-se apenas a presença de um padrão, nomeadamente, em que a maioria dos inquiridos que ainda estão no ativo na Talenter™ discordam maioritariamente das afirmações negativas, enquanto os que não estão no ativo

dispersam com alguma frequência entre posições de concordância entre as várias afirmações ou então em posições de neutralidade perante as mesmas.

No fator 2 (ver anexos 6.31 e 6.32) verifica-se apenas diferenças significativas para o item “*O trabalho temporário é o que me permite adaptar às minhas necessidades*” ($p = 0,04$). O grupo que não está ativo discorda maioritariamente desta afirmação (41,7%) enquanto o grupo que está ativo na Talenter™ concorda com esta crença (56,2%).

5.3.5.1.2. Variável “Em que ano começou a trabalhar na Talenter™?”

Pelo teste de Mann-Whitney (ver anexo 6.34) não se apuram diferenças significativas para o fator 2 (vinculação positiva) ($p = 0,07$) nem para o fator 1 (vinculação negativa) ($p = 0,07$). Comparando as médias (ver anexo 6.35), as médias mais baixas no fator 1 correspondem ao grupo que começou a trabalhar antes de 2015 ($s = 16,17$).

Tendo em conta estes resultados decidiu-se verificar se o mesmo se observa nos itens da escala através de tabelas de contingência e do teste de Qui-quadrado.

Ao nível do fator 1 (ver anexos 6.36 e 6.37), não se verifica diferenças significativas nos itens que compõe a escala entre o grupo de colaboradores que iniciou o trabalho na Talenter™ em 2015 ou anterior a esta data. Nota-se, ainda, uma predominância para discordar dos itens negativos.

Por sua vez, no fator 2 (ver anexos 6.38 e 6.39) verifica-se alguma significância estatística. No item “*Eu seria muito feliz se continuasse a trabalhar na Talenter™*”, existem diferenças significativas entre quem iniciou o trabalho em 2015 bem como para os trabalhadores que iniciaram anterior a 2015 ($p = 0,05$).

Verifica-se que 70,7% dos inquiridos que iniciaram a suas funções anterior ao ano 2015 concordam com esta afirmação, efetivamente uma percentagem muito inferior aos que iniciaram em 2015 (47,9%).

5.3.6. Análise da relação entre as afirmações acerca da Talenter™ e a idade

Analisando a variável idade, tendo em conta que se trata de uma variável quantitativa, o teste indicado será um teste correlacional, nomeadamente, o teste ρ de Spearman (ver anexo 6.41). Neste sentido, não se observa correlação entre o fator 1 ($r = -0,71$; $p = 0,37$) e o fator 2 ($r = -0,05$; $p = 0,95$) com a variável idade. Neste sentido, não é possível dizer que a variável idade influencie a vinculação dos colaboradores perante a Talenter™.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. Considerações finais

De acordo com os objetivos propostos, numa amostra de 161 trabalhadores temporários da delegação da Talenter™ de Ponta Delgada, chegou-se à conclusão que, a partir da revisão bibliográfica feita e da análise do presente estudo, a aplicação do *employer branding* é benéfica tanto para os colaboradores como para a organização. Deste modo, através das respostas do questionário procurou-se verificar a existência de relações significantes entre as variáveis sociodemográficas (idade, sexo, escolaridade, rendimento do agregado e situação laboral) em correlação com os elementos de comunicação, valores e afirmações relativas à Talenter™ para tentar perceber o que atrai e retém os colaboradores à organização e, conseqüentemente, criar um comprometimento para com a mesma.

A análise do grau de importância dos elementos de comunicação entre as variáveis é, segundo Nascimento (2013), relevante pois são os colaboradores que atribuem valor à marca, isto é, é através da perceção da informação que flui externamente e internamente que os trabalhadores se tornam leais à organização e se comportam consoante o desejado. Na primeira hipótese, de uma forma geral, as mulheres, os inquiridos do ensino superior e politécnico e os trabalhadores que iniciam a sua atividade em 2015 atribuem maior importância aos elementos de comunicação da Talenter™. Deste modo, alerta-se à organização melhorar a sua capacidade de captar o género masculino. Bem como, tentar fazer chegar os elementos de comunicação a públicos com menos habilitações e tornar os seus processos comunicativos mais claros e de fácil compreensão. Ainda mais, contrapondo a literatura revista, podemos resumir que, tal como Brito (2010) refere, a qualidade percebida e as associações à marca

contribuem para a criação de percepção de notoriedade e/ou fidelidade à marca. Conclui-se que os elementos de comunicação mais escolhidos pelos colaboradores foram os *paid media*, *websites* de emprego, blogs e o *merchandising* (brochuras, catálogos e revistas da marca) pois há cada vez mais uma interação entre os indivíduos e a marca. A marca tem apostado em ferramentas que estimulem a criação de valor e uma relação próxima com os seus trabalhadores no dia-a-dia laboral (Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2015; Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

Neste sentido, na segunda hipótese, é de realçar a ideia de que os colaboradores ao reconhecerem sensorialmente os valores da marca tendem a sentirem-se motivados a permanecer na empresa. Quanto à escolaridade dos inquiridos, o grupo que menos concorda com os valores da Talenter™ corresponde aos indivíduos associados ao ensino superior, enquanto o grupo do ensino secundário é aquele que mais concorda. Este resultado vai ao encontro ao que foi mencionado por Crespo (2011), isto é, a *Eurofound* estima que os trabalhadores temporários sejam maioritariamente jovens e com uma educação inferior à maioria.

No item “*Paixão pelas pessoas e pelo mundo do trabalho*”, tanto na variável rendimento do agregado como na variável ativo/inativo na empresa em estudo verificou-se diferenças significativas. Relativamente ao rendimento do agregado, os colaboradores que consideram ter um rendimento insuficiente tendem a discordar deste valor. De acordo com o estado de arte, o *employer brand* influencia o comprometimento dos colaboradores (Nascimento, 2013). Todavia, consoante os resultados, os indivíduos que não se sentem satisfeitos com o seu rendimento mais facilmente discordam dos valores. Isto leva-nos a outra conclusão mencionada por Chiavenato (2004). O autor indica que caso o contexto não seja o apropriado, a probabilidade de o colaborador não se sentir atraído ou não ficar retido é muito maior. Portanto, tem que haver uma

experiência positiva para que haja um sentimento de comprometimento por parte dos colaboradores à empresa. Para além disso, na variável ativo/inativo na Talenter™, os colaboradores que estão ativos propendem a concordar com os valores da Talenter™. Então, a experiência intelectual advinda dos valores da marca faz com que os trabalhadores desfrutem do seu trabalho (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

Na terceira hipótese, na variável sexo, conclui-se que as mulheres apresentam maior vinculação positiva do que os homens. Ainda, especificamente na vinculação negativa, nos itens “*Não gosto de ser trabalhador temporário*” e “*Sinto que não irei crescer profissionalmente na Talenter™*” há uma neutralidade nos dois sexos, contudo, a percentagem das mulheres é maior do que os homens. Cada vez mais os colaboradores têm em atenção a outros fatores e exigências em consideração para se sentirem atraídos à organização ou desejar ficar nela. Chiavenato (2004) pronuncia-se sobre este aspeto afirmando que a possibilidade de crescimento profissional e de construção de uma carreira são fatores com peso para a atração dos colaboradores.

Além disso, no item “*Não sinto amor à camisola à Talenter™*” tanto os homens como as mulheres discordam desta afirmação. Ao discordar do item, os respondentes demonstram um sentimento positivo para com a marca. Assim, poderemos caracterizar este resultado como um comprometimento afetivo. Portanto, há um comprometimento afetivo quando há uma ligação emocional. Esta vinculação caracteriza-se pela admiração, pelo sentimento de pertença e pelo suporte à marca (Fernandez-Lopez, Galivan, Avello & Blasco, 2015).

No que concerne à variável rendimento, geralmente os colaboradores com um rendimento em que é difícil viver tendem a criar uma vinculação negativa para com a Talenter™, por outro lado, os trabalhadores que desenvolvem uma vinculação positiva

estão associados a um rendimento que lhe permite viver de uma forma razoável. Podemos concluir que o fator remuneração continua a ser um aspeto relevante para a criação do comprometimento como é referido no planeamento de políticas para a retenção dos colaboradores de Costa (2013). Também, no item “*Trabalhar na Talenter™ porque apenas preciso de um salário*” podemos referir que maioritariamente ambos os níveis discordam desta afirmação, mas, os indivíduos que concordam estão agregados ao grupo que acham ter um rendimento insuficiente para viver. Então, podemos concluir que estamos perante um tipo de comprometimento instrumental, ou seja, os colaboradores permanecem na organização porque precisam (Medeiros & Enders, 1998).

Ainda, na afirmação “*O facto de a Talenter™ ser uma empresa de trabalho temporário é desmotivante*” verifica-se uma neutralidade de respostas. Contudo, o grupo que apresenta maior percentagem de concordância é aquele em que os indivíduos têm um rendimento insuficiente. Crespo (2011) defende há uma série de desvantagens para os trabalhadores temporários, nomeadamente, a precaridade do trabalho, pouco poder de reivindicação, o facto de a remuneração ser variável, inadaptação das funções, etc. Neste sentido, face à desmotivação dos trabalhadores, propõe-se à organização a abrangência das necessidades/desejos dos seus consumidores externos e internos nas estratégias da organização para que estes se sintam satisfeitos e haja um aumento da produtividade do negócio (Fernandez-Lopez, Gavilan, Avello & Blasco, 2015).

Em relação à vinculação positiva, o grupo que está ativo foi o que concordou com a frase “*O trabalho temporário é o que me permite adaptar às minhas necessidades*”. A ligação da frase em conjugação com o resultado relaciona-se com as vantagens do trabalho temporário. Duarte (2009) alude a esta noção. O autor refere que há vários fatores que justifiquem a opção pelo trabalho temporário, entre eles: o sentimento de

liberdade por não estar vinculado a nenhuma empresa, a variedade de serviços que podem ser prestados desenvolve novas competências, por ser desafiante, flexibilidade horária, expectativa de no futuro integrar os quadros da empresa utilizadora, incapacidade de encontrar outro trabalho e possibilidade de conjugar dois trabalhos ao mesmo tempo. Todavia, no fator 2 – vinculação positiva, na afirmação “*Eu seria muito feliz se continuasse a trabalhar na Talenter™*”, o grupo que concorda mais é aquele que iniciou funções na empresa em estudo num ano anterior a 2015. Novamente há a associação ao tipo de comprometimento afetivo. Os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem (Medeiros & Enders, 1998). Além disso, Marques (2014) diz-nos que os trabalhadores temporários quando estão afetivamente comprometidos são trabalhadores contentes, realizados e empenham-se para atingir os objetivos organizacionais.

Sumamente, mediante a informação recolhida não há relação entre a idade dos respondentes em relação à importância dos elementos da Talenter™ e ao nível de concordância tanto para os valores como para as afirmações da Talenter™. Também consegue-se perceber que os colaboradores com um rendimento insuficiente para viver não se sentem motivados e comprometidos com os objetivos e valores da organização. Ainda, há uma maior vinculação negativa por parte dos indivíduos que compõem o grupo do ensino superior.

Portanto, segundo Marques (2014), apela-se à organização para desenvolver um comprometimento normativo e afetivo nos seus colaboradores de forma a potenciar a retenção, a criação de valor e o ganho da vantagem competitiva.

2. Limitações e recomendações

Findo o estudo, o presente apresentou algumas limitações. Ocorreram algumas dificuldades na obtenção de respostas por parte de colaboradores menos instruídos e com pouco acesso à internet. Para além disso, a procura de estudos semelhantes à área em análise foi outro obstáculo a considerar. Há uma diversidade de informação em torno do tema *employer branding* mas não no contexto desejado, isto é, no trabalho temporário. De fato são poucos os estudos feitos em Portugal neste campo.

Contudo, suscita-se a continuidade de investigações empíricas noutros contextos, nomeadamente, a nível regional, nacional, etc. de forma a melhor analisar a importância da comunicação para a atração e retenção dos colaboradores perante uma conjuntura cada vez mais complexa. Tentar perceber o que os atrai e os motiva num trabalho temporário é, com efeito, um assunto pouco abordado nas ciências sociais.

Desta forma, desafia-se as organizações a continuar a reconhecer o capital humano e a desenvolver não só os seus processos comunicativos e procedimentos de gestão de recursos humanos de forma a amplificar o potencial do *employer branding* em prole do seu principal objetivo: elevar todas organizações a um nível mais competitivo e torná-las no melhor lugar para trabalhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alınacıık, E., & Alınacıık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 1336-1343.
- Alınacıık, E., Alınacıık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.336-344.
- Argenti, P. A. (2006). Comunicação empresarial: A construção da imagem, identidade e reputação.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista portuguesa e brasileira de Gestão*, 9(1-2), pp. 49-63.
- Chambel, M. J. (2011). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. *Revista Psicologia*, 12(3), pp.267-282.
- Chiavenato, I. (2004). Recursos humanos. *Atlas*.
- Chunping, Y., e Xi, L. (2011). The study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energia Procedia*, 5, pp.2087-2091.
- Coelho, V. S. (2013) Diagnóstico das melhores práticas de recrutar e reter talentos nas organizações. Tese de Mestrado, Escola Superior de Administração Marketing e Comunicação.
- Costa, A. M. P. D. S. (2013) Estudo sobre a aplicação das ferramentas de marketing na atração de talentos em gestão de pessoas. Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo.
- Crespo, M. E. M. (2011). Níveis de satisfação com aspectos do trabalho e percursos profissionais de trabalhadores na Agência Amoreiras. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão.

- da Costa Bueno, W. (2005). Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica. *All Print*.
- de Azevedo Barbosa, M. D. L., & de Oliveira, L. M. B. (2002). Marketing Interno em Hospitalidade. Gestão de Recursos Humanos. *Revista Turismo em Análise*, 13(1), pp. 23-34.
- de Oliveira Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP Rio de Janeiro*, 40(6), pp.1123-1144.
- Duarte, A. R. G. (2009). Satisfação no trabalho temporário: implicações das motivações para aceitar o contrato de trabalho. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *Business Research Quarterly*.
- Ferreira, I., & Santos, M. (2013). Análise da utilização de trabalho temporário em empresas portuguesas: riscos e alternativas. *International Journal on working conditions*, No5, pp. 18-38.
- Florentino, M. M., & Rusignelli, J. B. (2009). Gestão de pessoas: Recrutamento e Seleção. *Revista Administração-Faculdades Network*, 2(1).
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). Mercator da língua portuguesa – Teoria e prática do marketing. *Alragide: Publicações Dom Quixote*.
- Madeira, J. D. J. (2013). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: programa de trainees, galp energia. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.
- Maroco, J. (2010). Análise estatística com a utilização do SPSS. 3ª edição, Portugal: *Edições Sílabo*.
- Marques, A. C. P. (2014). O Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores Temporários. Tese de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais.


- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), pp. 67–87. <http://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), pp. 224-247.
- Nascimento, A. (2013). A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações. Tese de Mestrado, Escola Superior de Tecnologias e Gestão.
- Nisgoski, L. F. (2012). Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa. Tese de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- Oliveira, A. C. C. (2011). Trabalho temporário: expectativas e motivações dos jovens: um estudo de caso na CGA. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Oliveira, E. A. D. S. (2009). Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários. Tese de Mestrado, Universidade do Minho.
- Oliveira, M. L. F. (2013). Perfis de competências: o que as empresas procuram nos trabalhadores temporários. Tese de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Pessoa, S. (2010). Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica. *Introdução ao Estudo da Comunicação Empresarial no Brasil – da tática à estratégia uma importante ferramenta de marketing*, p.1-16
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS (4ª ed.). *Lisboa: Edições Silabo*.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, nº 1-2, pp. 179-194
- Ruão, T. (2000). A comunicação de imagem. Um estudo de caso. *Cadernos do Noroeste*, vol. 14, nº 1-2.

- Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. *Caleidoscópio*, nº3, pp. 177 – 191

- Talenter™ (2015, Fevereiro, 18). Recuperado de: http://www.talenter.com/pt/talenter/quem_somos

ANEXOS

Anexo 1. Questionário



Talenter™

Impacto da comunicação empresarial na atração dos colaboradores – Talenter™, um estudo de caso

O presente questionário visa a realização de uma dissertação no âmbito do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, da Universidade dos Açores, tendo como tema "Impacto da comunicação empresarial na atração dos colaboradores – Talenter™, um estudo de caso". As respostas serão tratadas com toda a confidencialidade e os resultados serão unicamente utilizados para fins científicos.

Assim, por favor, responda a todas as questões, dedicando-lhes a sua máxima atenção, uma vez que da sua sinceridade dependerá o sucesso do presente estudo.

*Obrigatório

Como tomou conhecimento da Talenter™? *

Por favor, selecione na opção que se aplica ao seu caso.

- Recomendação de amigos
- Recomendação de familiares
- Brochuras, catálogos, revistas da Talenter™
- Placa de identificação da empresa (na rua)
- Merchandising (caneta, panfleto, porta-chaves, sacos, etc.)
- Website da empresa
- Blogs (ex.: Kioske do emprego, emprego nos Açores)
- Redes sociais (Facebook, outras)
- Websites de emprego (SAPO emprego, Net-Empregos, etc.)
- Mobile marketing (através de plataformas móveis)
- Empresas-cliente
- Outra:

Qual é o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes elementos de comunicação para a atratividade da marca TalenterTM? *

Por favor, coloque um X na coluna que mais se adequa a si.

	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Recomendação de amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendação de familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brochuras, catálogos, revistas da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Placa de identificação da empresa (na rua)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merchandising (caneta, panfleto, porta-chaves, sacos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Website da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs (Kioske do emprego, emprego nos Açores, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociais (Facebook, outras).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Websites de emprego (SAPO emprego, Net-Empregos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobile marketing (através de plataformas móveis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sexo *

- Feminino
 Masculino

Idade ***Qual é o grau de escolaridade mais elevado que completou? ***

Por favor, seleccione a opção mais adequada para si.

- Nenhum
 1º ciclo do básico (4ª classe)
 2º ciclo do básico (5º e 6 anos/ preparatório)
 3º ciclo do básico (9º ano / 5º ano dos liceus)
 Secundário (12º ano/ 7º ano dos liceus ou equivalente)
 Superior politécnico
 Superior universitário
 Mestrado/Doutoramento

Rendimento do agregado *

Por favor, seleccione a opção mais adequada para si.

- O rendimento disponível permite viver confortavelmente
 O rendimento disponível dá para viver
 É difícil viver com o rendimento disponível
 É muito difícil viver com o rendimento disponível

Neste momento, encontra-se ativo na Talenter™? *

- Sim
 Não

Em que ano começou a trabalhar para a Talenter™? *

Por favor, seleccione a opção mais adequada para si.

- Entre 2007 a 2008
 Entre 2009 a 2010
 Entre 2011 a 2012
 Entre 2013 a 2014
 2015

Em que categoria profissional foi recrutado pela Talenter™? *

Muito obrigada pela sua colaboração!

Enviar

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

100%: terminou.

A lista dos *outputs* dos testes realizados no presente estudo encontram-se disponíveis neste link:

<https://www.dropbox.com/s/chlgw7llo03uy65/Anexos.docx?dl=0>