



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

Employer Branding: a realidade do tecido empresarial português

Joana Damas

Docente Orientadora: Prof.^a Especialista Isabel Reis

Santarém

Ano letivo 2022-2023



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação

Employer Branding: a realidade do tecido empresarial português

Joana Damas

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de
Empresas sob a orientação do Prof.^a Especialista Isabel Reis

Santarém

Ano letivo 2022-2023

Agradecimentos

O meu percurso até aqui tem sido pautado por caminhos sinuosos e com várias contracurvas, no entanto tem sido importante para perceber que sou capaz de me recriar. Este mestrado surgiu numa altura de mudança e permitiu conhecer-me e encontrar-me. Espero, daqui por diante, levar-me à rota que tanto procuro. Esta jornada, não obstante, não se fez sozinha pelo que existiram pessoas cruciais.

Ao meu namorado, Álvaro, o meu pilar, apoio, e companheiro de todas as horas, agradeço a sua capacidade de me acompanhar durante esta etapa da minha vida. Às horas que perdeu a ajudar-me, à sua inspiração, dedicação, ao seu colo e motivação diária. Fez-me acreditar sempre mais em mim, no meu trabalho, nas minhas capacidades e sem ele nada disto faria sentido.

À minha orientadora, agradeço o voto de confiança, a sua capacidade de me alertar atempadamente nos vazios, a sua disponibilidade, leveza, competência, conhecimento, pragmatismos e capacidade, inspiradora, de comunicação.

À minha família, agradeço também a confiança, o apoio estrutural e a subtil, e diferenciada, forma de me motivar. Às noites e ao envolvimento. Eles permitiram-me chegar aqui.

A todos os docentes e colegas deste mestrado, agradeço tudo o que aprendi com eles, às horas passada em conjunto, à forma como me permitiram conhecer-me mais, aos desafios colocados, à disponibilidade e à ajuda.

Resumo

O mundo está a desconstruir-se e a reinventar-se. Nas organizações, os departamentos de Recursos Humanos e o Marketing têm-se unido com o propósito de implementar estratégias de *Employer Branding*. Estas são orientadas para aspetos como a reputação, ambiente de trabalho, a motivação dos trabalhadores, ou mesmo a desejabilidade do mercado empregador. Logo, é importante entender o que se está a fazer nas empresas com maior representatividade em Portugal, as PME's. Este trabalho tem como objetivo entender de que forma o *Employer Branding* tem vindo a ser adotado nessas empresas; compreender as diferenças entre as PME's e as grandes empresas; saber o grau de satisfação dos trabalhadores; conhecer o grau de identificação dos trabalhadores com a marca empregadora; e perceber o seu efeito na prática. Este estudo foi desenvolvido através de uma metodologia de investigação quantitativa, descritiva, experimental e transversal. O método de recolha de dados proposto é o questionário, por ser mais analítico e permitir uma melhor forma de apresentar os dados e indicadores, e detetar tendências/comportamentos. Este método de recolha de dados permitiu apurar que, nesta amostra, não se verificaram diferenças significativas entre os grupos de empresas. O *Employer Branding* já está a ser adotado e os trabalhadores estão satisfeitos com a sua função; sentem-se reconhecidos; conseguem ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional; reconhecem a missão, visão e valores; admitem existir um bom ambiente de trabalho pois as equipas são assertivas, contudo a entreajuda e cooperação não estão inteiramente asseguradas; têm benefícios diversificados, mesmo que a remuneração não seja sentida como coerente com a sua função. De forma geral, os trabalhadores estão satisfeitos, reconhecem práticas mais coerentes para com os atuais desafios da sociedade. As organizações demonstram estar mais presentes, mais conscientes, com sinais de evolução e mais dedicadas em criar marcas empregadoras atrativas e fortes no mercado.

Palavras-chave: PME; Recursos Humanos; Employer Branding; Marketing Interno; Portugal.

Abstract

The world is deconstructing and reinventing itself. In organisations, Human Resources and Marketing departments have joined forces in order to implement Employer Branding strategies. These are oriented towards aspects such as reputation, work environment, employee motivation and the desirability of the employer market. Therefore, it is important to understand what is being done in the SMEs, the companies with most representation in Portugal. This work aims to understand how Employer Branding has been adopted in these companies; to understand the differences between SMEs and large companies; to know the degree of satisfaction of the employees; to know the degree of identification of the employees with the employer brand; and to understand its practical effects. This study was developed through a quantitative, descriptive, experimental and cross-sectional research methodology. The proposed data collection method is the questionnaire, as it is more analytical and allows for a better way of presenting data and indicators, and detecting trends/behaviours. The data collection method allowed us to ascertain that, in this sample, there were no significant differences between the companies of different sizes. The Employer Branding is already being adopted and the workers are satisfied with their role; they feel recognised; they manage to have a balance between personal and professional life; they recognise the mission, vision and values; they admit that there is a good working environment because the teams are assertive, but the mutual help and cooperation are not entirely guaranteed; they have diversified benefits, even if the remuneration is not felt to be coherent with their function. In general, they are satisfied and recognise practices which are more coherent with the current challenges of society. Organisations show themselves to be more present, more aware, with signs of evolution and more dedicated to creating attractive and strong employer brands in the market.

Keywords: SME; Human Resources; Employer Branding; Internal Marketing; Portugal.

Índice Geral

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	IV
Índice Geral	V
Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas	VIII
Índice de Anexos	X
Lista de Abreviaturas e Siglas	XI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Motivação	2
1.2. Referencial Teórico	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. <i>Employer Branding</i>	4
2.1.1. Evolução do EB.....	7
2.1.2. Dimensões do EB.....	11
2.1.3. EB como ferramenta estratégica	17
2.2. <i>Endomarketing</i> e os Recursos Humanos	22
2.3. Realidade do Tecido Empresarial Português	26
3. METODOLOGIA	31
3.1. Objetivos da investigação.....	32
3.2. Questionário	33
3.3. Procedimento de recolha de dados	34
3.4. Participantes/Amostra	35
3.5. Técnica de análise de dados	35
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	36
4.1. Caracterização da amostra.....	36
4.2. Tratamento e confiabilidade dos resultados.....	43
4.2.1. <i>Alpha de Cronbach</i>	43
4.2.2. Estatística descritiva – Análise e Discussão das Frequências.....	44
4.2.2.1. Análise da dimensão – Função.....	44
4.2.2.2. Análise da dimensão – Compensação e Incentivos.....	47
4.2.2.3. Análise da dimensão – Missão, Visão e Valores.....	50
4.2.2.4. Análise da dimensão – Equipa	53
4.2.2.5. Análise da dimensão – Desenvolvimento da Cultura	55
4.2.2.6. Análise da dimensão – Cultura e Ambiente de Trabalho	58

4.2.2.7. Análise da dimensão – Processos de Gestão.....	61
4.2.2.8. Análise da dimensão – Comunicação e Imagem.....	64
4.2.3. Análise Fatorial (AF) - Análise de Componentes Principais (ACP).....	67
4.2.3.1. <i>Kaiser – Meyer-Olkin (KMO)</i> e de Esfericidade de <i>Barlett</i>	68
4.2.4. Teste-T - Comparação de média.....	75
4.2.5. <i>Teste de Hipóteses – Correlações de Spearman</i>	79
5. CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS.....	86
ANEXOS.....	96

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de <i>Employer Branding</i> de <i>Backhaus e Tikko</i> (2004).....	9
Figura 2 Oito propostas de valor para o EB em TI.....	15
Figura 3 Modelo proposto por <i>Maurya et al.</i> (2021) para um EB positivo.....	16
Figura 4 Modelo Concetual de <i>Chhabra e Sharma</i> (2014), relativo ao processo de EB.....	19
Figura 5 Modelo de EB aplicado às PME's proposto por <i>Monteiro et al.</i> (2020).....	20
Figura 6 Tipologia das características de sucesso da marca empregadora.....	21
Figura 7 Relação entre o número de empresas, de cada setor, e o volume de negócio correspondente (2021).....	29
Figura 8 Género dos inquiridos.....	36
Figura 9 Idade dos inquiridos.....	37
Figura 10 Habilitações Literárias dos inquiridos.....	39
Figura 11 Distritos das entidades empregadoras dos inquiridos.....	40
Figura 12 Dimensão das entidades empregadoras dos inquiridos.....	41
Figura 13 Regime de trabalho dos inquiridos.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1	Quadro síntese comparativo, de <i>Jiménez et al. (2017)</i> , dos elementos do endomarketing ...	23
Tabela 2	Frequências do género dos inquiridos	37
Tabela 3	Frequências das idades dos inquiridos	38
Tabela 4	Frequências das habilitações literárias dos inquiridos	39
Tabela 5	Frequências da dimensão das entidades empregadoras dos inquiridos	41
Tabela 6	Frequências do regime de trabalho dos inquiridos	42
Tabela 7	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	43
Tabela 8	Frequências - Compreendo perfeitamente o que entidade espera de mim nesta função	45
Tabela 9	Frequências - Na entidade, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia.....	45
Tabela 10	Frequências - Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função.....	46
Tabela 11	Frequências - Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo da entidade.....	47
Tabela 12	Frequências - A minha remuneração é adequada à função que desempenho.....	48
Tabela 13	Frequências - A entidade tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado.....	48
Tabela 14	Frequências - Considero que as regalias não financeiras da entidade são importantes.....	49
Tabela 15	Frequências - Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores	50
Tabela 16	Frequências - Conheço perfeitamente a missão e visão da organização	50
Tabela 17	Frequências - Identifico-me com os valores da organização	51
Tabela 18	Frequências - Nas atividades do dia-a-dia, a entidade opera com respeito integral pelos seus valores.....	52
Tabela 19	Frequências - Considero que a entidade acrescenta valor à sociedade que está inserida....	52
Tabela 20	Frequências - Considero que a minha equipa atua com base nos valores na organização ..	53
Tabela 21	Frequências - A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas	54
Tabela 22	Frequências - Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva	54
Tabela 23	Frequências - As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados	55
Tabela 24	Frequências - A entidade proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira	56
Tabela 25	Frequências - Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional	57
Tabela 26	Frequências - Sinto que na entidade desenvolvo as minhas competências e conhecimentos	57

Tabela 27	Frequências - A entidade proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento	58
Tabela 28	Frequências - Existe um clima global de cooperação e entreatajuda entre todos os departamentos	59
Tabela 29	Frequências - O meu trabalho na organização permite-me ter um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal	59
Tabela 30	Frequências - Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo	60
Tabela 31	Frequências - Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.....	61
Tabela 32	Frequências - Os processos de recrutamento na entidade são efetuados com rigor e exigências	62
Tabela 33	Frequências - A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da entidade	63
Tabela 34	Frequências - A avaliação gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz.....	63
Tabela 35	Frequências - Noto na entidade modelos e práticas de gestão homogénea.....	64
Tabela 36	Frequências - A comunicação interna da organização proporciona-me as informações necessárias para o meu trabalho.....	65
Tabela 37	Frequências - A comunicação externa da organização projeta uma boa imagem da mesma	65
Tabela 38	Frequências - Noto que a organização dispões de uma excelente reputação na sociedade/mercado em que está inserida	66
Tabela 39	Frequências - Tenho orgulho na imagem e na reputação da organização	67
Tabela 40	Aplicação dos testes de KMO e de <i>Bartlett</i>	69
Tabela 41	Total Variância Explicada.....	69
Tabela 42	Rotação dos Fatores da ACP.....	74
Tabela 43	Teste -T – Componentes e Géneros	76
Tabela 44	Teste -T – Componentes e Dimensões das Organizações.....	78
Tabela 45	Correlação de <i>Spearman</i> entre as questões 24 e 29	79
Tabela 46	Correlação de <i>Spearman</i> entre as questões 8 e 32	80
Tabela 47	Correlação de <i>Spearman</i> entre as dimensões 4 (Equipa) e 6 (Cultura e Ambiente de Trabalho)	81
Tabela 48	Correlação de <i>Spearman</i> entre as questões 23 e 27	81
Tabela 49	Correlação de <i>Spearman</i> entre as questões 23 e 28	82
Tabela 50	Correlação de <i>Spearman</i> entre as questões 25 e 31	83

Índice de Anexos

<i>Anexo A - Questionário Employer Branding</i>	<i>96</i>
<i>Anexo B – Publicação site NERPOR</i>	<i>99</i>
<i>Anexo C - Publicação facebook NERPOR</i>	<i>99</i>

Lista de Abreviaturas e Siglas

- ACP – Análise de Componentes Principais
- AF – Análise Fatorial
- COA - Componente Organizacional Afetivo
- COVID-19 – *Coronavirus Disease 2019*
- CP – Componente Principal
- EB – *Employer Branding*
- H – Hipótese(s)
- MI – Marketing Interno
- PME – Micro, Pequena e Média Empresa
- PVE - Proposta de Valor do Empregado
- RH – Recursos Humanos
- SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

1. INTRODUÇÃO

Como defendido por Chiavenato (2014), as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas, tanto para atingir os seus objetivos, como para satisfazer a sua missão e valores. Como tal, é importante observá-las e encará-las como um meio para alcançar os seus fins. Desta forma é, então, crucial compreender o que as motiva, compromete e envolve.

O mundo está, nesta altura, a passar por um momento em que tem de se desconstruir e reinventar. Os paradigmas mais conhecidos dos Recursos Humanos (RH) já estão ultrapassados. Os trabalhadores, atualmente, devem ser tratados como seres únicos, especiais e individualizados, que devem ser acolhidos, envolvidos e respeitados pela sua entidade empregadora. É necessário compreender que as pessoas passam, consideravelmente, mais tempo a trabalhar, que na sua própria casa.

Todos, de forma geral, gostam de ter uma casa bonita, saudável e equilibrada, onde seja possível ser feliz e se tenha o conforto suficiente para a família e amigos. Tal como em casa, o ambiente de trabalho deve ser construído e melhorado, tendo consciência que este influenciará, de forma clara, o trabalho e a sua posterior produtividade. Neste local, também devem ser propiciadas condições para nutrir relações e as alimentar de forma positiva.

Este ponto de vista, defendido por Gelabert e Martinez (2012), reitera que o lado humano tem de ser, cada vez mais, uma constante em qualquer organização. É necessário aprofundar as relações pois, existindo um sentido de pertença, com objetivos conhecidos por todos, é possível envolvê-las e fazê-las levar o nome da empresa, conhecimento e reputação, mais além.

Tendo este conhecimento, nos últimos anos o conceito de *Employer Branding* (EB) tem vindo a assumir uma relevância maior. Este surge como uma estratégia interna de todas as organizações, que tem como foco a construção de uma marca empregadora de sucesso. Para isso é necessário criar uma sinergia entre o departamento de *marketing* e de RH, de modo a serem os motores da reputação, do envolvimento, da união da organização e da imagem que se pretende transmitir (Santos et al., 2019; Reis et al., 2021).

Segundo Lin et al. (2020), a quantificação do EB começa por perceber as características únicas de cada empregador para assim identificar as vantagens competitivas. Estas são determinantes para atratividade pois para ajustar a oferta é necessário conhecer bem a realidade de cada organização.

Vários são os estudos que têm surgido na sequência desta crescente valorização das pessoas, logo, é da maior importância perceber o que tem sido feito em Portugal. Se as pessoas sentem que são reconhecidas, se se sentem envolvidas, motivadas e recompensadas convenientemente. Nesta investigação, pretende-se entender como é que este EB tem vindo a ser adotado. Contudo, neste estudo pretende-se-á fazer uma maior incidência nas Micro(s), Pequena(s) e Média(s) Empresas (PMEs) portuguesas, pois representam cerca de 99,9% de toda a realidade empresarial portuguesa (INE, 2023).

Ao longo deste trabalho vai-se encontrar um enquadramento concetual, o desenvolvimento do conceito de EB e os vários modelos e dimensões que têm vindo a surgir. Vai-se compreender em que ponto está o estudo da gestão de RH e como esta se tem adaptado para o Marketing Interno (MI) e, conseqüentemente, convergir para o EB. Depois, vai-se ainda conhecer como está a realidade do tecido empresarial português. Posteriormente, apresentar-se-á a metodologia de investigação, para aprofundar o tema e definir melhor este estudo. Em seguida, apresentam-se os dados, com o seu respetivo tratamento e discussão. Por fim, conclui-se o trabalho.

1.1. Motivação

No decorrer das aulas deste mestrado, o interesse para com a área de RH foi surgindo como resposta a várias dúvidas, tanto a nível pessoal como profissional. Tendo por base o notório interesse em conhecer pessoas, envolvê-las e motivá-las, o EB surgiu como resposta. Por isso, desenvolver um estudo que tem como premissa aprofundar o conhecimento sobre a realidade das PMEs portuguesas foi o tema escolhido. É relevante como estas empresas estão a ser geridas e se se estão a conseguir articular-se com as necessidades, desejos e ambições dos seus funcionários.

A principal motivação deste trabalho prende-se pelo facto de querer entender como é que uma melhor gestão interna pode determinar o sucesso externo de uma empresa. Estudar a forma como uma marca empregadora explora, trabalha e interage com os seus colaboradores numa vertente de marketing, sem nunca esquecer que são os clientes internos os mais importantes.

1.2. Referencial Teórico

A elaboração deste trabalho tem como base, e inspiração, o artigo de Reis et al. (2021), intitulado, “*Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent*”. Este artigo é basilar para o início do estudo tanto do EB, como também a sua especificidade nas PMEs.

Sob outra perspetiva, o livro de Veloso (2018) intitulado “Qual é o seu *Employer Brand*? O Papel da Marca na Guerra do Talento e na Estratégia das Organizações” também demonstrou ser da maior relevância para este trabalho na medida em que reforçou o interesse no tema, aprofundou conhecimentos e disponibilizou alguns exemplos práticos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Employer Branding

O EB é uma expressão que, por mais simples que seja, muitas vezes não é entendida, nem percebida da forma correta (Veloso, 2018). De acordo com Monteiro et al. (2020) o EB é um termo utilizado com o intuito de delinear a reputação da marca empregadora e o valor que os colaboradores podem obter dela. Para tal, é fundamental que as organizações se destaquem da concorrência tanto a nível externo, como a nível interno.

Destacando a reputação, Villafañe (2017) afirma que a reputação corporativa resulta, de forma objetiva, da satisfação dos colaboradores e do seu compromisso com ela. Este autor ressalva ainda que quanto mais satisfeitos estão os colaboradores com o seu trabalho, melhor percebem o clima organizacional. Do ponto de vista de Elegbe (2018) o EB é uma componente da marca corporativa. O EB dedica-se ao emprego, à retenção, à atração e é direcionada para os funcionários. Já a marca corporativa é dedicada, de forma teórica, somente ao público externo.

Para Veloso (2018) uma das formas de melhor compreender este conceito parte da ideia de dividir a expressão. Assim, por um lado tem-se o *employer*, que engloba tanto as pessoas, como a própria organização que contrata; por outro lado, existe o *branding*, que vem da marca, ou seja, o que pode estar associado ao nome, às expressões, aos símbolos ou a outras combinações possíveis que sejam associadas e identifiquem a entidade empregadora. Para Deepa e Baral (2017) o planeamento da estratégia relativamente ao EB é crucial devido ao seu papel tanto na atração, como na retenção de trabalhadores, ou melhor, de talentos. O EB é uma ferramenta para a criação de uma relação forte e sustentável tanto numa organização, como na sociedade em geral.

No entender de Staniec e Kalińska-Kula (2021), no ambiente turbulento que o mercado moderno está a ultrapassar é fundamental atrair, mas também reter valiosos RH. Conseguir a satisfação dos atuais colaboradores é fundamental para atrair e reter futuros talentos. O sucesso de organização não se consegue dissociar da satisfação dos seus colaboradores.

Relativamente aos talentos, a sua importância surge das constantes mudanças que o mundo tem sofrido. De forma rápida, intensa e complexa estas mudanças têm levado a uma necessidade urgente de valorizar as pessoas. Estas passam a ser encaradas como elementos

diferenciadores que fornecem às organizações as competências fundamentais para um melhor funcionamento (Chiavenato, 2014).

A respeito disto, Velázquez-Castro e Cruz-Coria (2022) defendem que uma organização só terá sucesso se conseguir inovar no mercado, não só no sentido financeiro como também no sentido da sua responsabilidade com as pessoas. O seu compromisso tem de ser mais do que o desenvolvimento tecnológico ou o lucro. O compromisso tem de ser com o envolvimento das pessoas e na sua capacidade de superar as exigências do mercado.

O EB baseia-se na ideia, então, que o desempenho de uma organização pode ser melhorado através do investimento estratégico e ponderado nas pessoas. As pessoas são o capital mais importante devendo ser encarado como um recurso raro, insubstituível e potenciador de uma vantagem estratégica (Deepa & Baral, 2017). Para Reis et al. (2021) o EB apresenta-se como a proposta de valor diferenciadora dos colaboradores de cada organização. Este conceito é preponderante na gestão dos tais talentos devendo ser encarado como uma ferramenta de retenção e atração.

Biswas e Suar (2018) destacam que o fenómeno do EB é uma extensão da gestão da marca aplicada à gestão de RH. Por outra palavras, afirma que o EB pode ser encarado como uma forma de aplicar técnicas de marketing na gestão de RH de uma organização. Aliás, técnicas de marketing aplicadas à gestão de talentos, ou seja, à gestão do fator diferenciador e de sucesso. A respeito da gestão de talentos, Reis et al. (2021) esclarecem que esta deve englobar todas as estratégias e protocolos de atração, identificação, desenvolvimento, retenção e implantação dos colaboradores que demonstrem ter potencial que agregue valor à organização.

Sem dúvida que as pessoas são o elemento criativo, diferenciador e impulsionador de qualquer organização. As pessoas são os fabricantes dos bens, dos serviços, da qualidade, do comércio, das finanças, são as que definem estratégias, as que inovam, as que se entregam a um compromisso que as faz crescer; mas que com esse crescimento catapultam as organizações em que colaboram (Itam et al., 2020). Outro aspeto referido por Genari e Macke (2018) é que a gestão estratégica dos talentos tem permitido, não só uma vantagem competitiva única para as organizações, como obter um melhor desempenho e também distinguir-se da concorrência sendo, cada mais desafiador para esta copiar pois o elemento diferenciador vem da sabedoria, das habilidades, da prática e das atitudes.

A respeito disto, Brandão (2018) considera que gestão está num período de transição e um dos seus grandes desafios é a capacidade de conseguir transformar as pessoas num recurso estratégico. Este problema tem como premissa a rápida perceção deste fato, para que no futuro se tenha melhores resultados. Ou seja, investir no presente para ter resultados no futuro. A construção de uma marca tanto de serviços, como de bens, tem vindo a sofrer muitas alterações.

A globalização, o aumento da competitividade e o aumento do dinamismo dos mercados tem vindo a levantar interesse por parte dos investigadores. Atualmente as marcas constroem-se não só para os clientes, mas também para os colaboradores. A perceção e opinião que estes últimos têm é determinante para a construção de uma marca forte, credível e com impacto no seu mercado (Kimpakorn & Tocquer, 2009).

A competição está a colocar ao mercado de trabalho a necessidade de cada organização ter de se reinventar para que cada colaborador consiga entender que esta é o melhor local para trabalhar. Neste ponto o EB é uma estratégia diferenciadora pois permite que cada organização consiga, através de uma forma planeada, transmitir uma imagem de marca empregadora desejável. Para tal é da máxima importância a compreensão deste conceito e de toda a sua abrangência e poder (Jain & Bhatt, 2015).

Na visão de Monteiro et al. (2020) o EB pode ser encarado como a imagem que uma organização pode ter. Essa imagem pode determinar que esta é um lugar ótimo para se trabalhar, quer na mente dos atuais funcionários como em futuros, ou potenciais, funcionários. O EB também afeta a imagem que qualquer *stakeholder* tem sobre determinada empresa.

De acordo com Reis et al. (2021) o EB tem vindo a ser um conceito cada vez mais estudado pois os consumidores estão mais exigentes e isso resulta na necessidade de existir processos e produtos mais imediatos. Este fato origina uma necessidade de criar estratégias mais próximas e diferenciadoras. O EB surge como o elemento diferenciador podendo até ser analisado como a capacidade que as organizações têm de ser diferentes.

Do ponto de vista de Veloso (2018) a essência do EB é entendida como a aplicação das técnicas de marketing aplicada às marcas, mas com aplicabilidade na área dos RH, sendo aplicadas no processo de recrutamento, seleção e retenção. Em todos os processos são adotadas técnicas onde é possível conhecer melhor o mercado de trabalho e a parte interna.

Outro aspeto a referir do EB é que este deve ser encarado como um processo contínuo destinado a informar os atuais e futuros funcionários de que a entidade empregadora é atrativa

e lhe pode, não só satisfazer profissionalmente, como também oferecer variados benefícios (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Na visão de Styvén et al. (2021) as organizações estão cada vez mais atentas para a inevitabilidade de terem de investir na promoção e crescimento de uma marca empregadora forte, assertiva e com potencial de cativar e manter os colaboradores mais capacitados, mas também mais correlacionados com a missão e valor desta.

Para Chhabra e Sharma (2014), quando uma empresa se tenta diferenciar como marca empregadora esta tem de estabelecer claramente um sistema forte de valores, políticas e comportamentos. Este sistema tem de permitir uma distinção da concorrência sendo importante para a promoção externa e interna. Cada empresa deve dedicar-se a criar uma imagem diferente, coesa e correta para que, desta forma, seja uma marca desejável para os talentos.

Rosa-Navarro et al. (2019) afirmam que o EB enfatiza o objetivo da organização em relação à gestão da sua identidade empregadora, e também à criação de uma imagem de si mesma como sendo um excelente lugar para trabalhar e para acolher potenciais talentos. Outro aspeto referido por Elegbe (2018) é o que o valor da marca empregadora vai muito para lá da reputação, retenção e atração. Para este autor este também engloba a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Kimpakorn e Tocquer (2009) esclarecem que o compromisso dos funcionários com a marca representa um dos valores organizacionais e uma das formas de reter os talentos. A dimensão afetiva é determinante aquando de um possível despedimento. Este comprometimento vem de uma ligação forte entre empregado e empregador, da motivação, do respeito, da entrega; ou seja, do EB.

2.1.1. Evolução do EB

Antes de aprofundar a evolução do conceito de EB, é importante analisar a sua expressão. Por um lado, o *employer* refere-se à organização/pessoa empregadora. Por outro lado, o conceito de *branding* - que existe há mais de 5000 anos, e somente aplicado aos produtos, serviços e às próprias organizações - refere-se à estratégia que uma determinada organização/pessoa para facilitar a sua identificação (Veloso, 2018). O conceito EB foi utilizado, pela primeira vez, numa conferência, ainda no século XX, na década de 1990 por Ambler e Barrow (Veloso 2018; Itam et al., 2020; Reis et al., 2021).

A consciencialização de que as pessoas estavam a tornar-se efetivamente o recurso mais importante nas empresas, surgiu, e aplicando-o a noções de marketing e de marketing de relacionamento, fizeram com que Ambler e Barrow definissem o EB como “*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*” (Ambler & Barrow, 1996, p.186). Tal como Velázquez-Castro & Cruz-Coria (2022) afirmam, uma empresa só atingirá o sucesso se tiver como objetivos inovar no mercado, responsabilizar-se com as pessoas, empenhar-se, comprometer-se, desenvolver tecnologias, adaptar-se e competir.

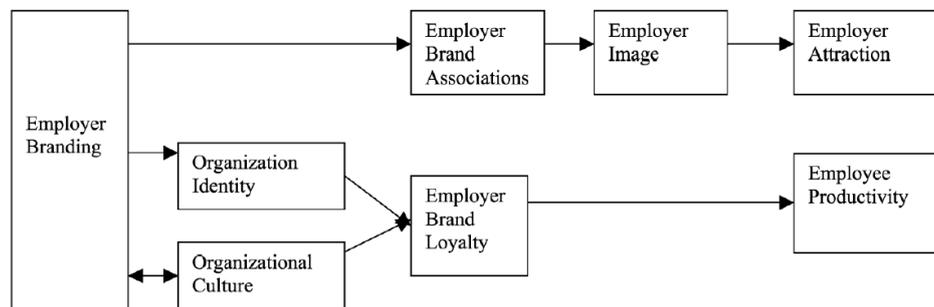
Destacando Alves et al. (2020) a gestão dos talentos está a transformar-se num dos fatores críticos de sucesso de qualquer organização. Este facto está a levar as empresas a ter de implementar, progressivamente, planos com objetivos de se focar na importância das pessoas como forma de valorizar o seu real impacto na competitividade. Na opinião de Biswas e Suar (2018) o EB surgiu como consequência da globalização e da abertura da economia, durante também a década de 1990, quando os talentos começaram a ser mais procurados para obter vantagem competitiva.

Este conceito manteve-se pouco estudado até inícios dos anos 2000. Neste período o crescente interesse com a gestão de talentos fez com que Backhaus e Tikoo criassem o primeiro modelo de EB. Neste modelo, como apresentado na figura 1, estes autores expõem que o EB é representado por três pilares essenciais: a cultura organizacional, a identidade organizacional e a proposta de valor diferenciadora (Reis et al., 2021).

Para Backhaus e Tikoo (2004) o EB representa os esforços que uma empresa tem para promover, dentro e fora, a sua imagem, de uma forma clara e objetiva, transmitindo uma imagem de empregador exemplar onde os colaboradores são felizes a trabalhar. No mesmo ano, Sullivan (2004) também define o EB, mas no seu ponto de vista deve ser encarado como uma estratégia direcionada, e de longo prazo, para gerir a consciência e perceção que os atuais funcionários, potenciais funcionários e *stakeholders* têm relativamente a uma determinada entidade.

Figura 1

Modelo de EB de Backhaus e Tikko (2004)



Nota. Nesta imagem os autores pretendem assinalar a dinâmica necessária para melhor clarificar o EB. Em Backhaus e Tikko (2004, p.505)

Joo e Mclean (2006) definem o EB como um processo de identificação e criação da noção de marca aplicando ferramentas, técnicas e princípios de marketing para alcançar um patamar de empregador de referência. A filosofia do EB utiliza aspetos como a reputação, a imagem e a identidade organizacional de modo que seja possível transmitir seja a marca, os valores ou a posição – atrativa e sustentada.

Maheshwari et al. (2017) consideram que o EB surgiu também da aplicação do marketing, no campo do recrutamento de pessoal, e tem-se mostrado um dos temas de maior interesse tantos dos académicos, como dos próprios profissionais. Neste ponto os autores afirmam que as organizações precisam de se diferenciar para ganhar a “guerra dos talentos”.

Vários são os autores que referenciam esta “guerra dos talentos” como um dos maiores desafios para a economia atual. O interesse e a permanência de RH têm-se verificado como pontos determinantes na valorização de uma empresa, marca e/ou organização. Ter as pessoas certas, no local ideal, é a maneira de desenvolver as melhores ideias, alcançando assim o ponto de viragem. O EB vem alavancar toda esta corrente (Reis et al., 2021; Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

No ponto de vista de Elegbe (2018) o EB é um conceito relativamente novo, todavia também tem as suas raízes em princípios de marketing. Este autor sugere que uma abordagem diferente dos RH, através do EB, pode influenciar na valorização da marca seja através da procura da

credibilidade, de vantagem competitiva em relação ao mercado e até do comprometimento dos seus funcionários.

Já na visão de Biswas e Suar (2018) o EB é utilizado para posicionar a imagem do empregador de forma favorável, também como para atrair e reter talentos de forma rentável. O conceito gira à volta da noção do marketing externo e interno, balanceando as expectativas e a realidade tanto de funcionários atuais, como de potenciais.

Para Oliveira et al. (2019, p. 84) o MI, por exemplo, é focado nos colaboradores e permite “estimular a motivação, mobilização e gestão dos membros da organização, no sentido de disseminar valores orientados para a satisfação dos clientes, facilitando a implementação de mudanças organizacionais.”. Contudo, este autor esclarece que somente pessoas entusiasmadas e dedicadas podem levar as empresas a alcançar os seus objetivos, tanto institucionais como pessoais.

Dell e Ainspan (2001), por seu lado, defenderam que o EB deve ser encarado como a identidade que a empresa quer adotar no decorrer da sua vertente empregadora. Backhaus e Tikoo (2004) ressaltam que o EB, para funcionar, tem de ter três critérios como base: (1) a consistência da realidade das empresas através dos seus objetivos exequíveis; (2) a diferenciação da concorrência; (3) e a atratividade para os funcionários-alvo.

No entender de Cooper (2008), o EB define-se como o todo que determinada empresa consegue oferecer aos seus funcionários numa estratégia de longo prazo. Tem como objetivo gerir as perceções internas, e externas, para criar uma imagem forte, consistente e de interesse e, para Martin et al. (2011) as três áreas nas quais o EB pode acrescentar valor, e que tem efetivo impacto na gestão de RH, são o foco na autenticidade da marca empregadora, o privilégio da marca e do empregador e ainda, o papel que a marca empregadora pode ter no desenvolvimento do capital social.

Baum e Kabst (2013) salientam que, embora as empresas necessitem de construir uma imagem atrativa para os talentos, é óbvio que práticas que interferem no clima organizacional e nas perspetivas de carreira são as mais valorizadas em diversos países - tanto da Europa como da Ásia. Focar nestes pontos pode duplicar a estabilidade e assim, o comprometimento dos colaboradores.

O EB ajuda a criar uma identidade forte, definida e consistente entre os funcionários, agindo de forma orgânica no momento da escolha dos futuros colaboradores, no recrutamento de

talentos (Maheshwari et al., 2017). A respeito disso Elegbe (2018) conclui que caso os aspetos implícitos nas práticas de EB falhem, podem ser determinantes para que as marcas percam reputação e força no mercado. Este autor refere aspetos como um clima organizacional tóxico; as falhas nas promessas; desconexão entre as promessas da marca empregadora e as práticas de gestão de RH; alterações na postura de gestão das pessoas e falta de uma proposta diferenciada; podem determinar um degradingamento da marca, enquanto empregadora.

Para Itam et al. (2020) o EB deve ser elaborado de uma forma realista com o propósito de fortalecer o alinhamento exato entre a perceção e a realidade interna, de uma organização. Perceções positivas estimulam os clientes a comprar mais bens ou serviços, pelo que no contexto dos RH, perceções positivas estimulam a atratividade e reforçam a posição da marca.

Segundo Sarabdeen et al. (2023) o EB tem vindo a ser abordado pelos profissionais através da adoção de várias táticas para promover a marca de empregador. Porém, consideram que ainda não é claro o que efetivamente a constrói. Estes autores determinaram que existe uma significativa diferença entre as perceções dos vários grupos demográficos na aplicação do EB. Para estes, é necessária uma aplicação abrangente de forma a personalizar as estratégias, consoante cada um destes grupos.

Considerando o mundo, atualmente mais digital, as estratégias de EB podem ser reforçadas através da utilização de alternativas mais próximas e imediatas, tais como os meios de disseminação - apesar deste ponto carecer de um maior aprofundamento. Outro aspeto que deve ser referido na evolução do EB advém das alterações significativas a economia mundial. (Patra et al., 2019; Reis et al., 2021).

Presentemente, exige-se uma maior flexibilidade, abertura e criatividade às empresas. A premissa é a competitividade. Esta implica um maior desafio no que diz respeito ao envolvimento dos trabalhadores em todo o planeamento estratégico. São exigidos, hoje mais do que nunca, esforços complementares com o objetivo de ter pessoas mais leais, competentes e dedicadas (Velázquez-Castro & Cruz-Coria, 2022).

2.1.2. Dimensões do EB

A criatividade e a inovação são singularidades que criam uma vantagem competitiva segura nas organizações. Estes pontos emergem da intervenção das pessoas quando se sentem

comprometidas e envolvidas com a organização. Só assim, é possível não se perder as qualidades dos talentos (Styvén et al., 2021). A adoção de estratégias de EB, para fortalecer a marca empregadora, impacta positivamente a satisfação do pessoal e o alinhamento das metas organizacionais (Espinoza et al., 2019). Muitos são os estudos que se dedicam a estudar a importância do EB e da sua aplicabilidade nas organizações, porém é indispensável entender a sua estrutura e dimensões (Reis et al., 2021).

Sullivan (2004) defende que a estratégia de EB engloba ferramentas imprescindíveis na agregação de valor para com os RH. Para qualquer destas estratégias, ser bem-sucedida, ela precisa evidenciar os seguintes pontos: (1) uma cultura de partilha e melhoria; (2) um equilíbrio entre gestão e produtividade; (3) reconhecimento público; (4) funcionários que referem a marca de forma positiva; (5) ser divulgada; (6) tornar-se uma referência; (7) aumentar a conscientização das suas boas práticas; (8) avaliar e medir a marca.

Rosa-Navarro et al. (2019) consideram que, quando analisada a gestão de RH, uma das suas dimensões que mais interfere no consequente planeamento de uma estratégia de EB é a reputação. Contudo, é necessário existir sempre uma articulação equilibrada entre a visibilidade, a relevância, a legitimidade, a concordância e a justiça; para que o conceito de EB possa ser desenvolvido de forma plena.

Uma estratégia de EB ajustada tem um impacto positivo nos esforços de recrutamento e retenção. Assim, é possível transmitir uma imagem de organização com práticas de gestão adequadas e consistentes. A gestão da produtividade, por consequência, também beneficia essa mesma imagem (Sullivan, 2004). Dado o crescimento do conceito de EB é essencial aprofundar a sua aplicabilidade e dimensões, para melhor aplicá-lo. Segundo o CEO da *Employer Brand International*¹ (como citado em Monteiro et al., 2020) existem dez ações que devem ser desenvolvidas e verificadas, aquando da construção de uma estratégia de EB, e elas são:

1. Estipular qual a experiência da marca, o seu propósito e como esta pretende impactar as pessoas;

¹ O *Employer Brand International* é uma plataforma *online* que oferece serviços de *coaching* e certificação.

2. Definir o foco e as prioridades com uma base sólida na excelência, no trabalho, no planeamento e na estratégia;
3. Avaliar o modelo de negócio e a estrutura organizacional;
4. Posicionar a marca empregadora ao nível da liderança;
5. Expandir as redes de negócios;
6. Desenvolver as vendas e os negócios;
7. Reduzir a dualidade e a burocracia no trabalho para eliminar práticas que dificultam a contratação e a produtividade;
8. Analisar como os recursos são alocados;
9. Mobilizar os talentos para o lugar certo, para maior retorno;
10. Desenvolver relacionamentos próximos com os *stakeholders*.

Do ponto de vista de Veloso (2018), quando se fala em dimensões, um dos modelos que mais resumem os pilares de uma estratégia de EB é o modelo de EB de Backhaus e Tikko (2004) que se encontra, acima, na figura 1. Neste modelo é possível perceber que o impacto que o EB tem, nos atuais funcionários, é avaliado através da sua lealdade – força motriz da produtividade. Esta surge da harmonia entre a identidade da organização e a sua cultura. Noutra perspetiva relativa aos futuros funcionários, estes são atraídos através da imagem que percecionam da marca empregadora e de outras associações que com ela o façam.

Jain e Bhatt (2015) destacam que existem várias dimensões do EB que contribuem para o fortalecimento da marca. Estes afirmam que, a perceção da marca empregadora, varia consoante a idade, género e a experiência, do potencial funcionário. O salário ou localização, são características concretas que não têm esse mesmo efeito. Fatores como o clima organizacional, por sua vez, por serem menos objetivos, o seu impacto é mais difícil de mensurar.

Espinoza et al. (2019) alegam que, no decorrer do estudo e estruturação do EB, é necessário ter em consideração o seu valor tanto (1) social, (2) de interesse, (3) económico, (4) de aplicação, (5) de desenvolvimento, (6) de gestão, (7) não esquecer que é necessário existir um equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Todavia, a sua aplicação ou ponderação, não é a mesma em todos os setores ou em empresas com objetivos distintos.

Chhabra, L. e Sharma, S. (2014) através das suas pesquisas, concluíram que o EB se manifesta em duas dimensões, a atratividade do empregador e a produtividade do empregado. A análise dos valores, ideologias e políticas, de uma determinada organização, convertem-se em propostas de valor que, depois de comunicadas aos atuais e potenciais funcionários, geram uma maior disponibilidade dos mesmos, ou até, maior atratividade do empregador para os talentos. O valor social e a oportunidade de desenvolvimento são dos indicadores mais relevantes.

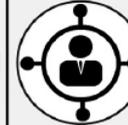
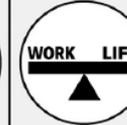
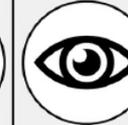
Matongolo et al. (2018) identificaram dois factos relevantes sobre o EB. Em primeiro sustentaram que existem três dimensões no EB que são a estratégia da recompensa, a orientação para as pessoas e a necessidade de liderança, como de desenvolvimento numa organização. Em segundo também determinaram que as dimensões da recompensa e da orientação são as mais significativas, no que diz respeito à aproximação de talentos.

Maurya e Agarwal (2018) destacaram, igualmente, que para uma forte e positiva gestão de talentos é necessário existir uma boa perceção da marca empregadora. Das dimensões da gestão dos talentos, os indicadores mais eficazes na definição do EB são (1) as recompensas e remunerações justas; (2) o equilíbrio entre vida profissional e pessoal; (3) a atração e o recrutamento de talentos.

Outro aspeto referido por Dabirian et al. (2019) são as suas oito propostas de valor, que a marca empregadora deverá ter em atenção, no momento de atrair e reter novos funcionários na área da tecnologia da informação, conforme expresso na figura 2. Estes autores defendem que, neste caso, não se pode menosprezar: (1) a cultura; (2) os conteúdos funcionais; (3) o significado do trabalho; (4) as recompensas; (5) o estilo e gestão; (6) as oportunidades de desenvolvimento; (7) o balanço entre a vida profissional e pessoal; (8) a imagem de marca.

Figura 2

Oito propostas de valor para o EB em TI

EIGHT VALUE PROPOSITIONS FOR EMPLOYER BRANDING							
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE	BRAND IMAGE
							
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is the work interesting, challenging and achievable?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?	Through the eyes of employees, how is the firm's brand perceived? Is it seen as cool and innovative?

Nota. Nesta imagem os autores apresentam um quadro síntese para esquematizar o seu modelo e facilitar a sua aplicação. Em Dabirian et al. (2019, p.1405)

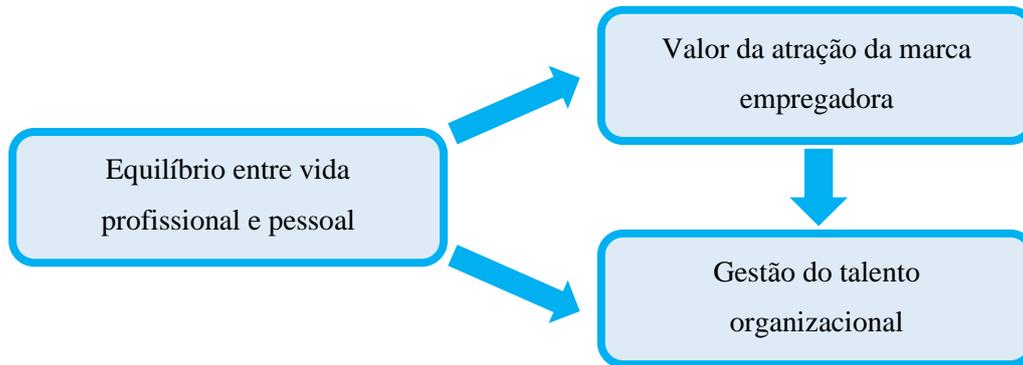
Todas as dimensões do EB têm uma componente organizacional afetiva (COA). As estratégias de "missão, visão e valores" são as estratégias de EB com o maior impacto positivo na COA. Por sua vez, a “compensação e benefícios” são as componentes da estratégia de EB com o menor impacto positivo na COA (Maurya et al., 2021; Reis et al., 2021).

Sarabdeen, et al. (2023) desenvolveram um sistema que clarifica que o EB deve ser analisado, ponderado e contruído com base em oito elementos, o valor: (1) da marca, (2) de desenvolvimento, (3) económico, (4) ético e moral, (5) funcional, (6) de interesse, (7) de gestão, (8) também como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Maurya et al. (2021) através das suas investigações destacaram que, caso as organizações tenham em conta práticas efetivas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a sua perceção será mais positiva. Por conseguinte, demonstram uma preocupação com o bem-estar dos funcionários. A possibilidade de obter melhores talentos é superior, seja através do seu envolvimento, atração e/ou retenção. Neste estudo também se verificou uma correlação significativamente positiva entre o valor de atração da marca e a perceção organizacional. Ver interdependência, na figura 3.

Figura 3

Modelo proposto por Maurya et al. (2021) para um EB positivo



Nota. Neste esquema os autores apresentam a sua proposta de modelo de investigação para uma melhor aplicação de estratégia de EB. Adaptado de Maurya et al. (2021, p. 6).

A respeito das dimensões do EB, Reis et al. (2021), por meio da sua análise, concluíram que os fatores mais mencionados ao longo dos anos são a atração dos colaboradores; a sua atratividade; a atração e retenção, em simultâneo; as estratégias de EB; e o EB das nações. Este último aspeto ainda bastante recente, mas que já vem sendo referenciado como necessário.

A criação de uma estratégia de EB bem-sucedida tem como resultado uma exposição positiva que origina uma boa reputação, criando consenso, nos funcionários, na imprensa, nas administrações de outras organizações, nos potenciais talentos, e nos candidatos; alcançando um forte respeito no meio. Esta estratégia, por si só aumenta a qualidade dos funcionários, aumenta a sua produtividade, diminui a taxa de rotatividade e proporciona melhores desempenhos (Sullivan, 2004; Chhabra & Sharma, 2014).

Há diferenças e semelhanças entre a noção de EB e o conceito de reputação na gestão de RH. O EB surge do marketing e destaca a imagem da empresa na ótica da criação de uma identidade empregadora com oferta diferenciada, face aos concorrentes. Sob outra perspetiva, a reputação na gestão de RH está focada na imagem interna como forma de influenciar o comportamento dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2014; Rosa-Navarro et al., 2019).

2.1.3. EB como ferramenta estratégica

Atualmente, as organizações estão a dedicar recursos significativos para o desenvolvimento de estratégias que envolvam as pessoas. Assim, o EB tende a suportar este pensamento na medida em que expande o orgulho organizacional e fortalece a sua cultura (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Nessa mesma linha de pensamento, Veloso (2018) afirma que as empresas só serão bem-sucedidas, nesta nova década, caso adotem uma sólida estratégia de EB, a incluam como competência da liderança, compreendam o seu valor - através de uma estreita relação com todos os seus *stakeholders* - e desenvolvam uma estrutura organizacional eficiente na resposta a todas as alterações - tendo em conta o atual cenário mundial.

Segundo Itam et al. (2020), como o EB se dedica à construção de uma marca forte e de reputação, enquanto entidade empregadora de excelência, esta não pode ser encarada como menos que uma das principais ferramentas estratégicas de diferencial na gestão de talentos. Isto é, o EB tem o poder de fornecer benefícios e recompensas em troca do desempenho dos funcionários numa perspetiva não meramente monetária. Sublinha-se ainda aqui que uma estratégia positiva de EB ajuda a identificar melhores práticas que facilitam e impulsionam o comprometimento dos seus funcionários.

Outrora, Ambler e Barrow (1996) já destacavam que o EB podia oferecer benefícios semelhantes aos que uma marca convencional oferece ao seu consumidor de dimensões funcionais (em atividades de desenvolvimento e/ou utilitárias), económicas (recompensas materiais e/ou monetárias) e psicológicos (através de sentimentos de pertença, direção e propósito).

Staniec e Kalińska-Kula (2021) esclarecem que estratégias internas de EB devem desempenhar um papel preponderante na tentativa de criar oportunidades aos funcionários de aprender e desenvolver.

Sousa et al. (2018), por sua vez, afirmam que o EB contribui de uma forma criativa e interessante, para uma avaliação real e concreta do clima e relações organizacionais. A mudança de foco da gestão para um maior reconhecimento das relações, numa organização, está a levar a uma transformação da ideia de liderança. Os líderes, através desta forma informal, conseguem conhecer e influenciar a cultura, as atitudes e ajudar os seus colaboradores a atingir uma maior produtividade; retendo, assim, o capital humano e as suas respetivas capacidades.

Alves et al. (2020) reiteram que a aplicação de estratégias de gestão de RH, no processo de criação da marca empregadora, são essenciais para a retenção de talentos, pois é criado um COA. Uma estratégia de EB tem como propósito criar uma Proposta de Valor do Empregado (PVE) que combina o que o empregado quer, mas também o que a organização espera dele, numa articulação que para ser sustentável, deve ter como premissa o princípio da reciprocidade.

Por outra perspectiva, Reis et al. (2021) afirmam que o EB apresenta, igualmente, uma PVE que se revela diferenciadora e um mecanismo de identificação e comprometimento. Da mesma forma, Staniec e Kalińska-Kula (2021) consideram que o *branding* interno e as pesquisas intraorganizacionais impactam a PVE.

A respeito disso, Maheshwari et al. (2017) confirmam que a PVE é um aspeto importante da marca empregadora na medida em que desenvolvê-la requer uma orientação e responsabilidade de marketing. Aqui, o marketing surge como um contributo e não como algo desconectado. Uma organização tem de ser encarada, mais do que nunca, de uma forma holística, em que todos os departamentos devem articular-se uns com os outros.

Uma marca empregadora deve oferecer uma proposta de valor que inclua fatores tanto tangíveis – como a progressão na carreira ou salário – mas também, fatores intangíveis – como o ambiente de trabalho ou a reputação de empresa. Esta proposta deve ser envolvente, para fomentar o comprometimento, levando, desta forma, a uma diminuição das exigências salariais. Para desenvolver toda esta estratégia é necessário um grande conhecimento do mercado externo, tendo em atenção fatores políticos, económicos, legais, demográficos, entre outros (Minchington, 2015).

Segundo Alves et al. (2020), uma PVE é definida pelas políticas, procedimentos e cultura da organização. Desta forma é criado o sentimento de lealdade, determinante para a retenção com impacto positivo na atração, envolvimento, compromisso e motivação dos colaboradores

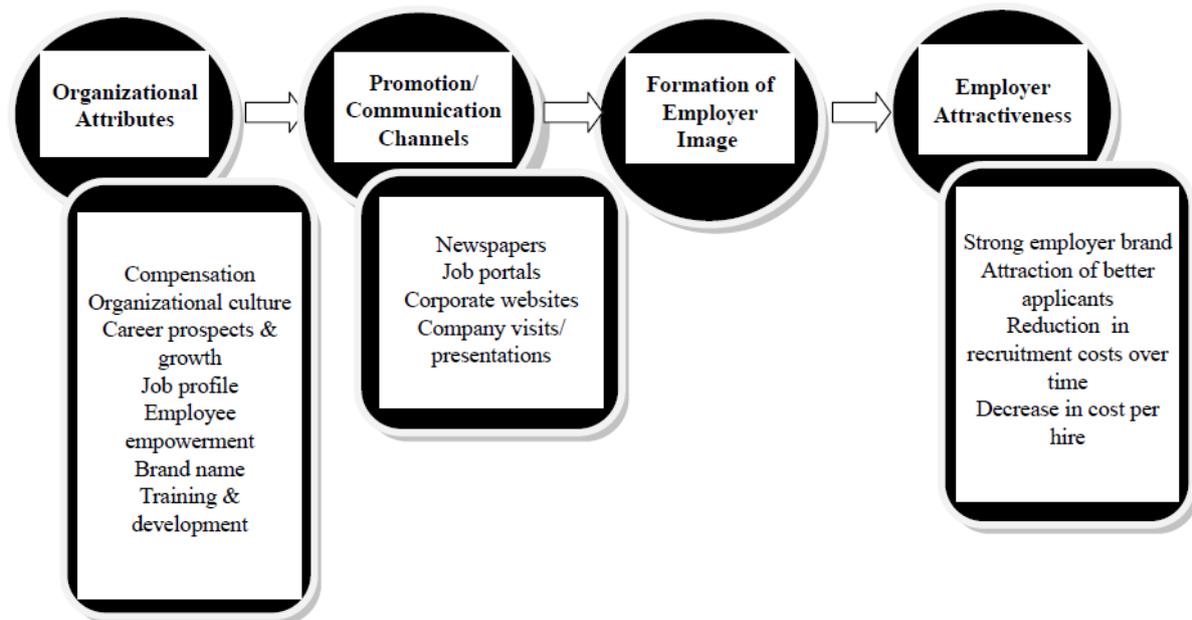
Deepa e Baral (2017) aferiram que existem determinados fatores que, quando analisados, podem evidenciar quais os atributos mais valorizados para a PVE ou de proposta de valor do empregador. Esses fatores são as oportunidades de desenvolvimento, a reputação organizacional, a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, a remuneração, a promoção atrativa, o grau de informalidade, as previsões de desenvolvimento e a prosperidade.

Na linha de pensamento de que, atualmente, o EB é uma ferramenta imprescindível a qualquer organização, Chhabra e Sharma (2014) desenvolveram um modelo concetual, através

das suas pesquisas, que esquematiza o processo de construção da estratégia de EB (ver figura 4).

Figura 4

Modelo Concetual de Chhabra e Sharma (2014), relativo ao processo de EB



Nota. De acordo com este processo o primeiro passo é analisar quais os atributos organizacionais que podem ser potenciados ou desenvolvidos. O passo seguinte pressupõe a identificação dos canais de promoção/comunicação da organização. Em seguida é estabelecida a imagem que se pretende transmitir enquanto entidade empregadora. Através deste processo alcança-se uma determinada atratividade do empregador que terá como efeitos positivos atrair, por exemplo, os melhores talentos e reduzir o tempo/custos de recrutamento a longo do tempo. Em Chhabra e Sharma (2014, p.58)

De acordo com Biswas e Suar (2018), independentemente da tipologia de negócio, as empresas devem usar-se de estratégias de EB. Estes autores também defendem que o EB se manifesta através da aplicação de diversas práticas de gestão de RH, com foco na atração e retenção. Para eles, existem quatro categorias chave essenciais na definição da estratégia e análise do EB, que são: (1) a essência de um EB bem-sucedido; (2) precursores do EB; (3) visibilidade do empregador; (4) resultados.

No caso de um estudo mais específico sobre PME, Monteiro et al. (2020) desenharam um modelo de EB aplicado às PME, como apresentado na figura 5, com base na pesquisa relativa à cultura organizacional.

Figura 5

Modelo de EB aplicado às PME proposto por Monteiro et al. (2020)



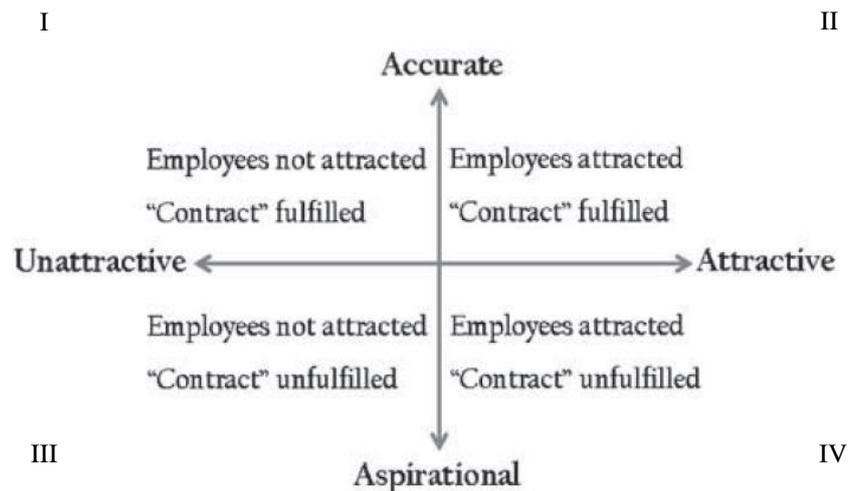
Nota. (1) Na base do modelo proposto encontra-se a cultura organizacional, que é defendida por vários autores como sendo o pilar de qualquer organização - vital para apresentar o seu propósito. Esta tem de estar bem definida, tanto interna como externamente, e representada de forma coerente através da missão, visão e valores. (2) De seguida surge o patamar da estratégia da organização, que deve ser decidida após a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, em relação à concorrência. (3) Seguidamente surge o patamar da reputação. Este é uma ferramenta de diferenciação que requer um investimento, interno e externo, para melhor conseguir influenciar a perceção dos *stakeholders*. (4) No topo desta pirâmide surge o sistema de recompensas, essencial para os desafios atuais relativos à permanência de pessoas preparadas, motivadas e realizadas. Este ponto deve impulsionar a qualidade de vida dessas mesmas pessoas; Em Monteiro et al. (2020, p.574).

Com o intuito de apresentar uma forma de analisar as estratégias de EB quanto ao seu sucesso, Moroko e Uncles (2008), desenvolveram em esquema – ver figura 6 – que se apresenta com duas dimensões chave: a atratividade e a precisão. Estes autores afirmaram que qualquer

posicionamento pode variar ao longo do tempo, tanto por causa da organização, como de mudanças externas que a possam afetar.

Figura 6

Tipologia das características de sucesso da marca empregadora



Nota. (I) No primeiro quadrante apresentam-se empresas onde os colaboradores não são atraídos, mas os seus contratos são respeitados. Estas empresas não costumam ser cativantes para os talentos, podendo ter como causa uma má comunicação – como conflito de imagem ou distinção da concorrência. (II) No segundo quadrante mostram-se empresas que atraem os colaboradores e com os seus contratos respeitados. Estas empresas apresentam sustentabilidade e evidente sucesso. (III) No terceiro quadrante demonstram-se empresas cujos colaboradores não são atraídos e o seu contrato também não é respeitados. Estas empresas encontram-se numa situação complicada por não ser a escolha dos talentos e manifestar uma possível desconexão a longo prazo. (IV) Por último, no quarto quadrante, apresentam-se as empresas onde os colaboradores são atraídos, mas os seus contratos não são respeitados. Estas empresas demonstram uma incoerência na sua estratégia, tendo uma forte procura, por parte dos talentos, mas com taxas de turnover elevadas e pouco envolvimento; Em Moroko e Uncles (2008, p.172).

Por fim, é da máxima relevância ressaltar que a eficácia da estratégia de EB assenta no cumprimento das promessas, numa comunicação transparente e numa forte liderança, feitas pela marca empregadora. Uma estratégia definida através de um grande conhecimento interno e externo terá melhores resultados (Biswas & Suar, 2018).

2.2. Endomarketing e os Recursos Humanos

Constata-se que o EB é determinante para as organizações, e os seus funcionários, quando ambos conseguem ter a mesma preocupação com o desenvolvimento profissional através da partilha de informação, tanto sobre as oportunidades, como supostas ligações, que podem beneficiar ambos. Neste caso, pode dizer-se que existe um caso de sucesso do ponto de vista do MI e que a sua integração ajuda no desenvolvimento do capital humano (Backhaus & Tikoo, 2004).

Nos últimos anos, como já referido, o capital humano tem vindo a ser considerado como um dos recursos mais valiosos nas organizações. Na procura de ferramentas para gerir os funcionários (clientes internos) surge um maior reconhecimento da importância do MI, perspectiva que adapta o conceito de marketing à gestão de RH melhorando os níveis de produtividade e envolvimento. O papel da comunicação aqui é primordial na criação da imagem interna. Através desta ideia surge, então, a abordagem do *endomarketing* (Salas-Canales, 2021).

A expressão *endomarketing* surgiu nos anos 70 e consolidou-se nas duas décadas seguintes, por Saul Bekin – em que “*endo*” remete para a uma qualquer ação interna, e o “marketing” para uma ação social e administrativa, através do qual se preenchem necessidades e desejos. Para Bekin, este conceito tinha como propósito estabelecer a capacidade que determinada empresa dispunha para concretizar ações de marketing, dirigido para o público interno (funcionários). O *endomarketing* é também chamado por MI (Kotler & Keller, 2012; José & Rosa, 2015; Cali et al., 2018; Seminario & Mendoza, 2018).

O século XXI tem trazido muitas mudanças e um desafio constante para as capacidades organizacionais. Antecipar, lidar e saber contornar essas mesmas mudanças é primordial para uma organização sobreviver e ser rentável. A aplicação do *endomarketing* tem vindo a ganhar força como um importante complemento aos processos administrativos e de gestão, na perspectiva de melhorar as condições dos colaboradores da organização, com o desenvolvimento do seu compromisso (Cardona-Arbelaez, 2017).

Desde a sua concessão, a definição e conceitualização do *endomarketing*, assumiu várias vertentes. Jiménez et al. (2017), como apresentado na tabela 1, concebeu um quadro síntese que compara as visões de alguns autores sobre os diferentes elementos do *endomarketing*.

Tabela 1

Quadro síntese comparativo, de Jiménez et al. (2017), dos elementos do endomarketing

Autores	Berry 1981	Grönroos 1990	Inkotte 2000	Regalado 2011	González e Hernández 2012
Produto	As tarefas dos funcionários devem estar em concordância com os objetivos da empresa	A empresa tem como filosofia a interação dos funcionários com as atividades da organização	Refere-se à empresa que oferece bem-estar aos seus funcionários por meio de atividades que geram satisfação ao cliente interno		
Preço	Aplicação interna de técnicas de marketing	Formações, práticas de recrutamento e percepção da importância da sua função	Custo, política de remunerações que a empresa oferece ao funcionário	Resposta do funcionário aquando da implementação das estratégias de <i>endomarketing</i>	(não define este elemento)
Distribuição	(não define este elemento)	Espaço onde se desenvolve a gestão participativa para satisfação do cliente interno	Coordenadores de <i>endomarketing</i> que executam a cultura adotada pela empresa	Mecanismo utilizado pela empresa para desenvolver as atividades de <i>endomarketing</i>	
Comunicação	Comunicação interna da empresa deve envolver todos os níveis hierárquicos com atividades de divulgação interna, publicidade dos produtos devendo ser, primeiramente, divulgada aos funcionários				
Objetivo(s)	Cliente externo satisfeito e vantagens competitivas para empresa	Qualidade do serviço percebido, cliente externo satisfeito, aumento nas vendas e na rentabilidade - através da aplicação de estratégias de <i>endomarketing</i>	(não define este elemento)	(não define este elemento)	Incrementar a motivação através da produtividade dos funcionários

Nota. A tabela esquematiza as perspetivas dos diversos elementos do *endomarketing*, de acordo com os seguintes autores: Berry em 1981, Grönroos em 1990, Inkotte em 2000, Regalado em 2011 e González e Hernández em 2012. Adaptado de Jiménez et al. (2017, p.32).

Segundo Faría et al. (2017) o *endomarketing* deve ser encarado como uma estratégia delineada com base num forte conhecimento do cliente interno, na sua capacidade, na sua capacitação e na satisfação das suas necessidades. Assim, é possível adotar um conjunto de práticas que têm como objetivo aperfeiçoar a organização gerando uma maior motivação e comprometimento da equipa. Desta forma, os processos têm melhor qualidade e o cliente externo é mais bem servido.

Já na visão de Souza (2022, p.42), o *endomarketing* deve gerir os colaboradores com foco na motivação e retenção dos talentos na organização “para gerar produtividade no trabalho e ter um desempenho satisfatório. Além de ajudar a empresa a atingir seus objetivos, os funcionários também se tornam mais felizes ... Portanto, ambas as partes se beneficiarão com esta ferramenta.”

Como forma de ajudar a clarificar as diferenças entre o marketing geral e o *endomarketing*, Cardona-Arbelaez (2017) destaca que o primeiro foca-se no cliente externo, nos produtos/serviços e na força de vendas, enquanto o segundo se dedica aos colaboradores (cliente interno), à comunicação e a uma gestão interna consistente.

Rafiq e Ahmed (2000) destacam que o *endomarketing* passou por uma evolução com 3 fases distintas. A primeira fase, que remonta à sua origem, focava-se principalmente na satisfação e motivação dos funcionários como forma de melhorar a qualidade dos serviços. A segunda fase, mais voltada para o cliente final por meio de um trabalho coordenado entre agentes e funcionários da organização. Por sua vez, a terceira fase consiste na sua utilização como forma de implementar novas estratégias e mudanças administrativas a fim de diminuir os conflitos entre os funcionários, melhorar a comunicação e, conseqüentemente, alcançar os objetivos da melhor forma possível.

Do ponto de vista de Espinoza et al. (2019), um dos elementos-chave do *endomarketing* é a liderança que afeta a rotatividade dos funcionários. Este autor defende que uma parte considerável dos funcionários pondera a demissão quando existe uma má comunicação das expectativas, por parte dos seus responsáveis. A existência de liderança é essencial pois melhora consideravelmente o desempenho dos funcionários e capacita os chefes.

O *endomarketing*, sob o ponto de vista de Cali et al. (2018), orienta as organizações para o caminho da sustentabilidade, tendo um forte impacto social no desempenho, na satisfação e na motivação dos colaboradores. É, por isso, fundamental fortalecer os processos com o cliente interno, com o objetivo de melhorar o tratamento dos clientes externos. Salas-Canales (2021) também menciona que a criação de uma marca interna permite que os colaboradores se identifiquem com os valores da organização, criando uma melhor relação entre estes e a organização. Desta forma fomenta-se o compromisso.

González e Hernández (2012), através das suas pesquisas, concluíram que o *endomarketing* apresentava os seguintes cinco componentes básicos: (1) o funcionário deve ser encarado como

o cliente interno; (2) a organização deve ser vista como um produto ou serviço; (3) a comunicação interna deve ser trabalhada como uma técnica de venda; (4) a equipa de gestão deve ser reconhecida como uma força de vendas; (5) o aumento da motivação deve ser um objetivo do departamento de marketing.

Em alternativa, Rafiq e Ahmed (2000) defendem que o *endomarketing* deve ser delineado consoante cinco elementos principais, e eles são: (1) a motivação e satisfação dos funcionários; (2) a orientação para o cliente e a sua satisfação; (3) a coordenação e integração interfuncional; (4) a abordagem do marketing de forma holística; (5) a implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas.

Do ponto de vista de Daholkar e Abston (2008) a gestão interna dos RH, nomeadamente o *endomarketing*, pode ser desenvolvida através de duas perspetivas distintas: a financeira e a não financeira. Na financeira pensa-se que a motivação e satisfação dos funcionários advém de incentivos monetários, recompensas financeiras, de descontos e de estratégias de premiação dos que têm mais resultados, no que diz respeito ao seu desempenho. Por outro lado, na vertente não financeira perspetiva-se que os funcionários são mais produtivos e felizes se forem reconhecidos individualmente, ou coletivamente, por meio da comunicação interna para aumentar a autonomia e o desenvolvimento profissional.

Jiménez et al. (2017) consideram, por exemplo, que nas PME's a estabilidade e os benefícios que a organização gera, tanto a nível laboral, como também pessoal, surgem das políticas de recompensa/remuneração e é necessário um foco especial na sua melhoria. Já sobre a promoção, esta é um ponto bastante determinante e muitas vezes menosprezado, devendo ser impulsionado através de um desenvolvimento da comunicação e da divulgação das informações internas.

Cali et al. (2018) consideram que o *endomarketing*, devidamente planeado e pensado, assume uma notável e forte abordagem estratégica dentro das organizações, em especial nas comprometidas com a sustentabilidade. É a concretização dos objetivos organizacionais, por meio do desenvolvimento, motivação e bem-estar dos colaboradores, que potencializam o compromisso, a fidelização e a identificação, beneficiando a competitividade e a inovação. O seu sucesso deve ser alavancado com um investimento significativo em estratégias de comunicação interna e no seu aperfeiçoamento.

Salas-Canales (2021) sublinha que o *endomarketing* surgiu como resposta às preocupações das organizações com a gestão do capital humano, e por sua vez, dos talentos. Estas começaram a compreender a importância da participação ativa e dinâmica dos colaboradores de modo a melhor cumprirem os objetivos organizacionais. Este autor também defende que a comunicação interna desempenha um papel importante para que os colaboradores possam integrar, melhor, a cultura organizacional. O papel do líder é fundamental para direcionar todos os esforços em prol do êxito organizacional.

Souza (2022) refere que o *endomarketing* é uma ferramenta que oferece benefícios tanto aos colaboradores, como à organização porque: cria e incentiva funcionários mais motivados; otimiza a produtividade; diminui a rotatividade; aumenta a lealdade e compromisso; desenvolve um clima organizacional saudável e prazeroso; e melhora a qualidade do trabalho e do bem-estar. Para este autor, o clima organizacional tem por base uma consistente comunicação interna que deve ser suportada através de palestras, ações de sensibilização, eventos motivacionais, assistência à carreira, enaltecimentos, reconhecimentos, entre outros.

De acordo com Espinoza et al. (2019) a combinação do EB, do *endomarketing* e da liderança proporcionam uma melhor gestão dos talentos, que por sua vez criam uma única, sustentável e insubstituível proposta de valor. Esta proposta é mais forte e consciente pois é criada de uma forma coerente tendo em conta a cultura e os objetivos organizacionais.

Segundo Cardona-Arbelaez (2017), o *endomarketing* apresenta uma inter-relação entre o cliente interno, gestão, comunicação e RH, bem como as funções que cada um cumpre. Contudo, apresenta vários desafios, tais como as organizações conseguirem perceber se este é coerente com o seu planeamento, cultura e objetivos.

2.3. Realidade do Tecido Empresarial Português

De acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável, consagrados na Cimeira das Nações Unidas, um dos pilares essenciais ao progresso de qualquer país é o trabalho e o crescimento económico. Portugal, no caso, não sendo exceção, preocupa-se com a dinamização empresarial e com o seu desenvolvimento como forma de beneficiar todos os seus cidadãos dando-lhes a possibilidade de ter qualidade de vida (INE, 2022).

Para que haja desenvolvimento económico é necessária a existência de várias entidades, tanto públicas como privadas. Uma das primeiras referências são as empresas. Estas, de acordo com o Dicionário Priberam Online da Língua Portuguesa (s.d.), são uma “sociedade ou companhia que explora qualquer ramo de indústria ou comércio” (para.2). Uma empresa é ainda uma “organização individual ou coletiva, pública ou privada, que visa a obtenção de lucros através da produção de bens ou serviços” (Porto Editora, s.d., para.3).

Por um lado, uma empresa privada, segundo Bannock et al. (1987) tem como propósito o desenvolvimento de uma atividade e/ou sistema económico em que os recursos de capital, e não só, são propriedade de indivíduos, grupos ou entidades - não públicas - com o objetivo da produção e, genericamente, do lucro. Por outro lado, uma empresa pública é constituída por organizações empresariais com responsabilidade dominante do Estado, em que a prossecução do lucro não é, necessariamente, o objetivo primordial. Nestas empresas o mais importante é a oferta de qualidade de serviços/produtos ao cidadão (Diário da República Eletrónico, s.d.).

No caso português, e de acordo com o INE (2023), em 2021 registou-se um total de 1 359 035 empresas, em que cerca de 1,25% são empresas financeiras e as restantes são empresas não financeiras. Destas não financeiras, em relação à forma jurídica, 65,1% são empresas individuais e 34,9% são sociedades. Estas empregam 4 236 222 pessoas, com um volume de negócios de 430 888 milhões de euros. É importante frisar que em 2021, mesmo com toda a situação do *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19) que Portugal atravessava, verificou-se uma variação positiva de 3,2%, no número de empresas não financeiras.

Em todo o território nacional, as PME's têm desempenhado um relevante papel na criação de postos de trabalho, na maior distribuição do poder e na descentralização dos recursos. No passado, eram as grandes empresas que determinavam o desenvolvimento económico regional e global. No entanto, atualmente a realidade mudou e as PME's apresentam um forte contributo para o crescimento do tecido empresarial (Fernandes, 2009).

Como forma de melhor entender quem são estas empresas, a Comissão Europeia (2020) definiu os critérios que as distinguem, tendo em conta a sua dimensão. As micro empresas apresentam-se com até 10 trabalhadores e volume de negócios anual até 2 milhões de euros; as pequenas empresas entre 10 a 49 trabalhadores e volume de negócios anual até 10 milhões de euros; as médias empresas entre 50 a 249 trabalhadores e volume de negócios anual até 50 milhões de euros; e as grandes empresas – mais de 250 trabalhadores e volume de negócios acima de 50 milhões de euros.

Em 2021, as PME's, em Portugal, constituíram cerca de 99,9% (1 340 801) de todas as empresas nacionais. Ainda assim, os volumes de negócios, não se apresentam com as mesmas proporções que os números de empresas. As PME's são responsáveis por cerca de 60% do total de volume de negócios, enquanto as grandes empresas, são responsáveis pelos restantes 40%. Relativamente ao pessoal ao serviço (pessoas a trabalhar) as PME's empregam cerca de 78,5%, que corresponde a 3 362 991 pessoas, ao passo que 21,5% são empregadas pelas grandes empresas. No universo das PME's, as micro empresas empregam 56%, as pequenas empresas 24% e as médias empresas 20% das pessoas (INE, 2023; Pordata, 2023a, 2023b).

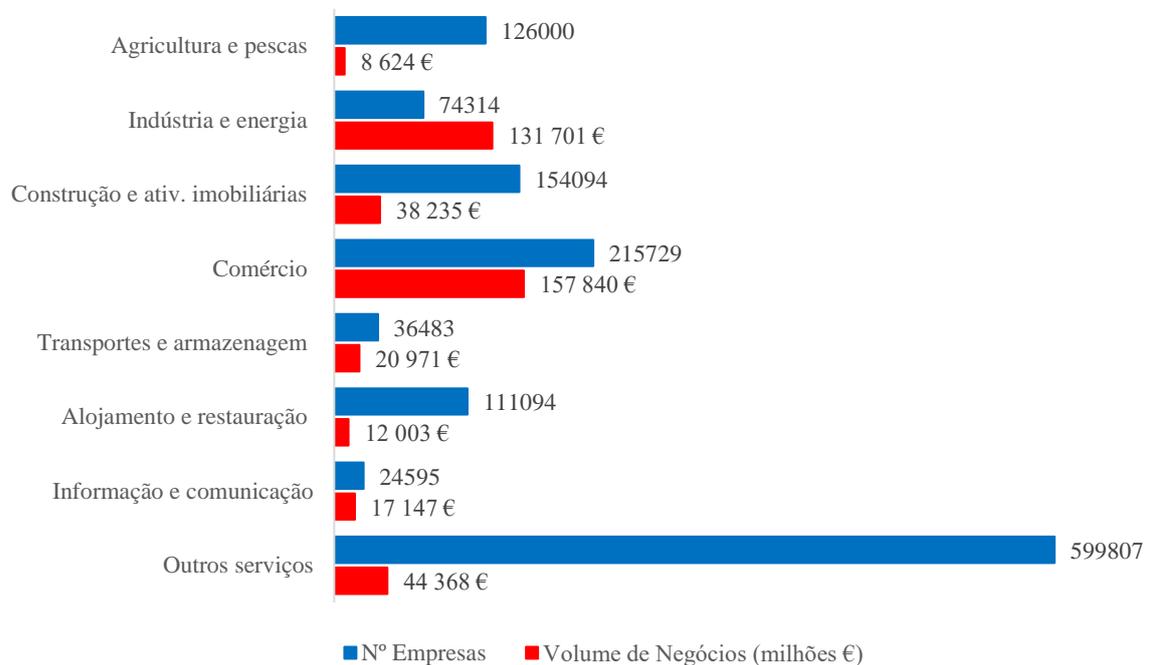
Sobre a realidade específica das PME's, neste mesmo ano, 96% eram micro empresas, 3,3% eram pequenas empresas e 0,6% eram médias empresas. O volume de negócios anual distribuiu-se em 31,1% nas micro empresas, 32,8% nas pequenas empresas e 36,1% nas médias empresas. Já em relação ao total do pessoal ao serviço, este subdividiu-se entre 56,2% para as micro empresas, 24,3% para as pequenas empresas e 19,5% para as médias empresas (Pordata, 2023a, 2023b, 2023c).

Numa outra linha de pensamento, Prasanna et al. (2019) acrescentam que as PME's podem ainda ser categorizadas através da sua formalidade, existindo PME's formais ou informais. Esta análise tem por base, a legalização ou não destas empresas. As diferenças práticas entre estes dois tipos de empresas diferem em termos de produtividade, salários, qualidade dos produtos e, claramente, no acesso a apoios sociais.

O INE (2023), na figura 7, recolheu os dados das empresas não financeiras por setores com o objetivo de perceber a realidade existente no ano de 2021, tendo em conta o número de empresas e o seu volume de negócios anual. Sobre este último, os setores com maior crescimento nos últimos dois anos são a construção, atividades imobiliárias, informação e comunicação.

Figura 7

Relação entre o número de empresas, de cada setor, e o volume de negócio correspondente (2021)



Nota. O gráfico apresenta os valores, por setores de atividades, do número de empresas e do seu volume de negócios, em 2021. Neste, é possível perceber a não proporcionalidade existente entre estes dois indicadores. Adaptado de INE (2023).

Segundo a Comissão Europeia (2020) as PME's têm sido fundamentais na criação dos postos de trabalho, no fortalecimento do espírito empresarial e na inovação. A competitividade e o emprego têm saído consolidados, tendo como consequência o crescimento económico. As economias nacionais, europeias e até mundiais, têm ganho com todo o investimento nestas empresas.

Muritala et al. (2012) defendem que o papel das PME's não deve ser subestimado. Estas empresas devem ser encaradas política e financeiramente, como fundamentais visto que o seu impacto passa por uma maior utilização de matérias-primas, criação de emprego, incentivo ao desenvolvimento rural, desenvolvimento do empreendedorismo, na mobilização da população, nas parceiras com as grandes empresas, qualificação dos trabalhadores, promoção do autoemprego e na criação de oportunidades.

Sobre as referidas parcerias com as grandes empresas, estas alcançam-se, pois, as PME's conseguem adquirir muitas formas e dimensões tendo o privilégio de estabelecer relações financeiras, operacionais e de governação. Assim, ambas as empresas saem beneficiadas e a competitividade é assegurada, mesmo com todas as atuais, e constantes, mudanças globais (Comissão Europeia, 2020).

As PME's são uma fonte significativa de emprego para a economia, quer em países desenvolvidos como em desenvolvimento, e devem ser ultrapassadas as restrições existentes ao nível do financiamento. Os governos e as instituições financeiras precisam entender que a estas empresas deve ser proporcionado um melhor e mais adequado financiamento. Existem também outros entraves, seja a nível de legislação, da deficiência do mercado, da investigação ou da regulamentação ambiental. Outro problema identificado são as barreiras estruturais na falta de competências técnicas e de gestão (Comissão Europeia, 2020; Rao et al., 2021).

Para Ang (1991), as PME's apresentam algumas características específicas que as diferenciam das grandes empresas, e as tornam mais vulneráveis. É o caso da informação incompleta, da especificidade do mercado onde atuam, a sua maior fragilidade, a sua pouca estruturação para investir em estudos de mercado, o seu poder decisório centralizado (e até pouco estruturado, em alguns casos), o número limitado de pessoas e o comprometimento do possível património pessoal do empresário para adquirir financiamento.

Prasanna et al. (2019) referem que em plena era da globalização económica, as PME's devem ser reconhecidas como um motor de desenvolvimento económico sustentável para qualquer país. Aliás, sugerem que estas empresas, para uma maior homogeneização com as restantes, devem participar no comércio internacional. Desta forma compreendem as tendências mundiais, podendo ser determinantes para a inovação e dinamismo. Estes autores ainda ressaltam que, atualmente, estas empresas passam por três desafios competitivos: a sustentabilidade, o global e o tecnológico.

3. METODOLOGIA

A aplicação de métodos e metodologias de investigação é fundamental para conseguir obter os resultados mais fidedignos, mas também, para saber a forma como podemos aprofundar um tema da forma mais científica possível. A seleção dos métodos e técnicas é um momento de enorme relevância no processo de investigação, na medida em que é aqui que se prepara, concretiza e se aprofunda o estudo para melhor responder às dúvidas da investigação (Álvares, 2021).

Como forma de melhor aprofundar e consolidar o estudo, nesta dissertação foi adotada uma abordagem metodológica do tipo quantitativa, por ser a forma mais objetiva de conhecer a realidade. Assim será possível clarificar e exemplificar alguns conceitos, permitindo uma visão geral da temática e assim, explicar ideias (Augusto, 2014; Oliveira et al., 2019).

De acordo com Rangel et al. (2019) as metodologias quantitativas explicam hipóteses ou questões, verificam-nas e experimentam-nas, através da recolha e análise de dados. Ao mesmo tempo, também conseguem extrapolar o conhecimento através dos resultados obtidos. Esta metodologia permite ainda acompanhar e orientar a investigação para uma determinada situação específica, enquadrando-a com as suas respetivas evidências.

A metodologia quantitativa é, então, mais concreta e tem como objetivo conseguir espelhar a realidade com objetividade e clareza. É o método mais analítico e a sua característica de quantificar as variáveis, com base na sua amostra, possibilita uma melhor forma de apresentar os dados, os indicadores e até detetar tendências ou comportamentos.

Este estudo tem uma função descritiva, pois descreve com veracidade as características de uma determinada população/amostra da qual já se tem algum conhecimento, com o objetivo de estabelecer relações e/ou correlações. Propõe-se uma investigação do tipo experimental, devido à manipulação de variáveis feita através do instrumento de recolha de dados; e ainda, transversal por causa da sua aplicação num determinado período temporal.

Para se recolher os dados foi utilizado um questionário, por ser a forma mais pragmática de obter informação confidencial e direcionada. Esta ferramenta terá como inspiração o modelo concetual desenvolvido por Sezões (2017), uma vez que nele é possível analisar tanto aspetos do modelo piramidal de EB, desenvolvido por Monteiro et al. (2020), como do modelo concetual relativo aos processos de EB, de Chhabra e Sharma (2014); como também várias das dimensões do EB, mencionadas pelos vários autores referidos na revisão de literatura.

Posteriormente, os dados serão analisados através de um programa estatístico como forma de analisar e correlacionar os dados da forma mais correta/fidedigna.

3.1. Objetivos da investigação

Neste estudo pretende-se entender se as práticas de EB já estão a ser implementadas nas PME. Face ao exposto, aquando do enquadramento, onde se conceitualizou e analisou a evolução do EB, a sua origem, desenvolvimento e abordagens; quer-se perceber de que forma é que estas práticas de EB já estão a ser aplicadas nas PMEs portuguesas – tendo em consideração, assim, a sua dimensão, e as possíveis vantagens associadas a estas práticas.

Considerando o descrito, foi formulada a seguinte pergunta inicial de investigação:

De que forma o EB tem vindo a ser adotado nas PMEs portuguesas?

Gil (2008) defende que o após se formular o problema de investigação, posteriormente, devem ser traçadas hipóteses que possam facilitar uma melhor interpretação dos fatos estudados, das atitudes dos inquiridos, as suas inclinações e, com isto, alcançar-se melhor os resultados pretendidos. Desta forma, neste estudo, as hipóteses (H) que se irão testar serão as seguintes:

H1: Uma boa comunicação interna está associada a uma cultura organizacional positiva;

H2: Quanto melhor se refletirem os sucessos da organização, na compensação dos colaboradores, maior será o sentimento de orgulho e pertença à organização;

H3: Uma boa relação com a equipa impacta positivamente a identificação com a cultura e ambiente de trabalho;

H4: Organizações com processos de avaliação do desempenho bem estruturados, originam um clima organizacional coeso e focado;

H5: Modelos de liderança homogéneos propiciam uma cultura organizacional saudável;

H6: Processos de recrutamento exigentes estão associados a uma melhoria da reputação da organização na sociedade.

No seguimento das hipóteses formuladas, esta investigação tenciona perceber e analisar a realidade do EB nas PME's portuguesas. Como forma de a analisar profundamente foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Apurar o quanto os trabalhadores estão satisfeitos com as práticas de EB que já estão a ser aplicadas nas PME's portuguesas;
2. Medir a identificação dos colaboradores para com a marca empregadora;
3. Perceber os efeitos da aplicação/adoção de práticas de EB numa organização;
4. Entender de que forma os colaboradores estão satisfeitos com a sua função.

3.2. Questionário

Como referido acima, a técnica de recolha de dados escolhida é o questionário. Esta escolha deve-se ao facto desta técnica metodológica facilitar a aplicação de várias questões, de forma controlada e calculada, com a finalidade de recolher informações. Esta técnica tem como vantagens a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, implicar menores gastos, garantir o anonimato, ser de fácil ajustamento de horários para os inquiridos, e ainda não os sujeitar a longos períodos de exposição (Gil, 2008).

Segundo Álvares (2021) optar por recolher a informação de forma independente, através da aplicação de questionários, é forma mais segura, e acertada, quando já existe informação suficiente para iniciar um estudo mais aprofundado. A metodologia quantitativa ainda é privilegiada, devido às variadas formas e métodos existente de tratar e analisar os dados.

Como já referido acima, foi aplicado um questionário inspirado em Sezões (2017) devido não só à sua abrangência, mas também por ser um questionário já validado e publicado, com resultados de enorme confiabilidade, que permite acreditar num maior sucesso para este estudo. O questionário adaptado encontra-se no Anexo A – Questionário *Employer Branding*.

Na parte inicial do questionário foi apresentado um pequeno texto que enquadrou a sua origem e o seu propósito. Mencionou-se que não existia qualquer resposta errada tentando, assim, que o inquirido se sentisse mais desinibido para partilhar a sua opinião e experiência. Fez-se alusão ao seu carácter confidencial explicando aos inquiridos que a sua análise iria ser feita globalmente, garantindo que o contributo individual, de cada um, era vital. Ainda se enfatizou a previsível duração – que se pretendeu ser sempre curta para não entediar os

inquiridos, e permitir um contributo mais focado e preciso – agradecendo a participação dos envolvidos.

O questionário, seguidamente, foi dividido em 3 parte: dados sociodemográficos, dados sobre a organização e dimensões do EB. Todas as perguntas foram fechadas ou de escolha múltipla e de carácter obrigatório. Desta forma, a análise e o tratamento dos dados ficou mais facilitada, e ainda permitiu encaminhar o estudo para resultados mais objetivos e relacionados com o que se pretendia estudar.

A parte 3 deste questionário foi dividida em grupos para levar o inquirido a entender que se estava a questionar sobre dimensões diferentes da organização. Os grupos, constituídos cada um por 4 perguntas, foram formulados com o objetivo de serem respondidos através da escala de Likert. Esta escala, segundo Gil (2008) e Jebb et al. (2021), permite recolher de forma mais abrangente a real opinião dos inquiridos devido ao seu carácter simples e ordinal. Esta escala permite também medir os constructos não observáveis. Esta escala foi constituída por 5 medidas: 1 “Discordo totalmente”; 2 “Discordo”; 3 “Não concordo nem discordo”, 4 “Concordo”; 5 “Concordo totalmente”.

3.3. Procedimento de recolha de dados

Numa primeira fase pretendeu-se pesquisar por algumas associações/núcleos/organizações empresariais no país, com o objetivo de melhor entender a realidade empresarial deste e identificar, pelo menos, uma por cada distrito do país – tanto em Portugal continental como nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Da pesquisa inicial foram identificadas 32 instituições.

Esta pesquisa aconteceu até final de 2022. Após esta fase, em janeiro de 2023, começou-se a construir o questionário, acima mencionado. A sua conclusão e aprovação aconteceu ainda nesse mês tendo sido publicado a 13 de fevereiro de 2023, na ferramenta *Google Forms*, com o objetivo de ficar disponível o maior tempo possível, pois a sua adoção foi escolhida sabendo, desde início, que poderia ser um processo demorado e complexo.

A publicação pressupôs que foi partilhado *online* de maneira a alcançar um maior grupo de pessoas. As partilhas ocorreram em redes sociais – *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn* – como também através do envio de emails para todas as associações/núcleos/organizações

empresariais inicialmente pesquisadas – destas, por exemplo, uma acabou por publicar até no seu site e *Facebook* (Anexo B e C, respetivamente). A escolha pela partilha online deveu-se ao seu baixo custo, à sua rapidez, acessibilidade e consecutivo tratamento dos dados.

3.4. Participantes/Amostra

A tipologia da amostra foi do tipo aleatória simples. Este, por mais que seja considerado um procedimento básico, é a base de todos os outros modelos de amostragem. Este “consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois seleccionar alguns desses elementos de forma casual” (Gil, 2008, p. 91).

Em relação às características demográficas da amostra, pretendeu-se ter a seguinte representatividade:

- Expressão de todos os géneros e idades;
- Nível de escolaridade entre o Ensino Básico até ao Ensino Superior;
- Trabalhadores tanto de PMEs, como das Grandes Empresas.

Neste estudo, pretendeu-se analisar, então, a realidade das PMEs portuguesas de todo o território nacional que, conforme os dados acima referidos, representavam em 2021 um número total de 3 362 991 empregados nestas PMEs (Pordata, 2023a). Partindo do pressuposto que seria difícil obter uma amostra (ideal para os parâmetros das ciências sociais), com um erro de 5%, e nível de confiança de 95%; admitiu-se um erro situado entre os 5% e os 10%, mantendo o nível de confiança de 95% - entre 97 e 385 inquiridos (Barbetta, 2010; Santos, 2017).

3.5. Técnica de análise de dados

Na sequência da obtenção de todos os dados, foi necessária a utilização de uma ferramenta de análise de dados. Para este efeito, e tendo em consideração o caráter metodológico quantitativo e a recolha de dados utilizada (questionário) decidiu-se optar pelo *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25 para o *Windows*.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Este capítulo consiste na apresentação e discussão de todos os dados obtidos através da aplicação do método de recolha de dados, acima referido. Procurou-se relacionar os dados recolhidos com os conceitos e modelos abordados, como forma de o transformar em informação, e assim perceber o comportamento e pensamento da amostra.

Esta análise foca-se na extração dos dados dos inquiridos através de tabelas e representações gráficas, que permitiram classificar as várias respostas do questionário e fazer a sua discussão.

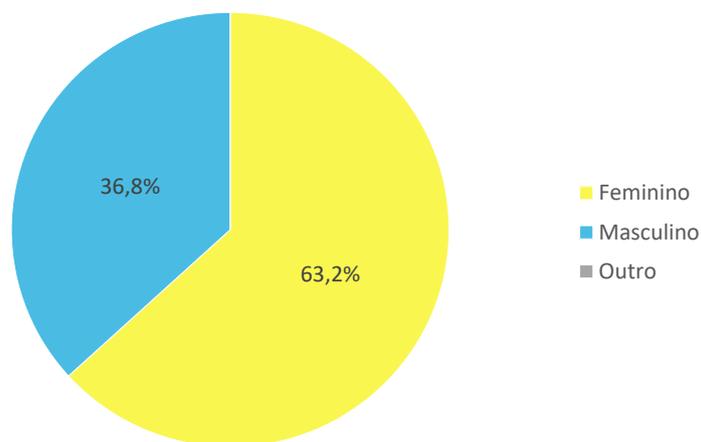
4.1. Caracterização da amostra

A amostra final é constituída por um total de 136 inquiridos, sem omissões em nenhuma das questões do questionário. A sua interpretação será feita a partir das figuras e tabelas apresentadas em concordância com as respostas dos inquiridos.

De acordo com os dados da figura 8, e da tabela 2 é possível verificar que, dos 136 inquiridos, 63,2% (86 respostas) pertencem ao género feminino, enquanto os restantes 36,8% (50 respostas) são do género masculino. Foi, por isso, possível perceber que esta amostra não é homogénea, com um desfasamento de 26,4 *pp* (pontos percentuais). Em relação à opção “Outro”, não houve qualquer resposta.

Figura 8

Género dos inquiridos



Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

Tabela 2

Frequências do género dos inquiridos

Género	Frequência Absoluta	Percentagem
Feminino	86	63,2%
Masculino	50	36,8%
Outro	0	0,0%
Total	136	100%

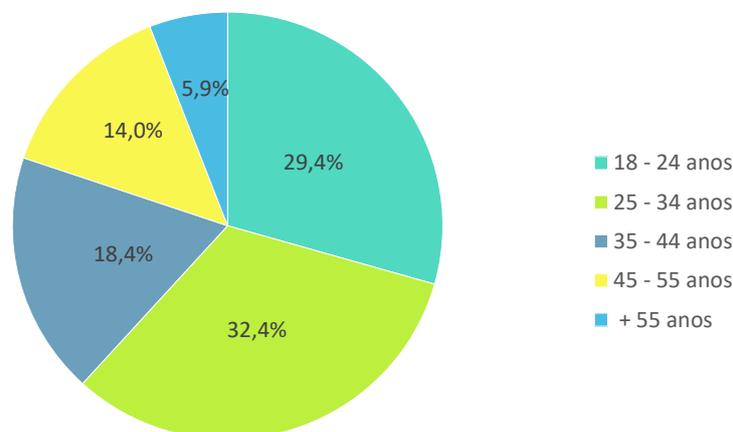
Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

A leitura da figura 9, e da tabela 3, permite identificar que a maior percentagem de inquiridos encontra-se entre os 25 e os 34 anos, nomeadamente 32,4%, que correspondem a 44 inquiridos. O segundo maior grupo, por sua vez, encontra-se entre os 18 e os 24 anos, com uma percentagem de 29,4% e uma correspondência de 40 inquiridos. Entre os 35 e os 44 anos, com 18,4%, e 25 inquiridos, formam o terceiro maior grupo desta amostra. Em seguida, com 14%, e 19 inquiridos, encontram-se as pessoas entre os 45 e 55 anos. Por sua vez, o grupo menos representado, nesta amostra, são os inquiridos com mais de 55 anos, com uma percentagem de 5,9%, correspondendo a 8 respostas.

Embora a amostra seja heterogénea, esta permite uma representatividade de todas as faixas etárias em análise. Assim, este estudo, consegue ter acesso à perspetiva de pessoas que se encontram em diferentes fases da vida pessoal e profissional, mas também, com prioridades e motivações distintas.

Figura 9

Idade dos inquiridos



Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

Tabela 3

Frequências das idades dos inquiridos

Idade	Frequência Absoluta	Percentagem
18 - 24 anos	40	29,4%
25 - 34 anos	44	32,4%
35 - 44 anos	25	18,4%
45 - 55 anos	19	14,0%
+ 55 anos	8	5,9%
Total	136	100%

Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

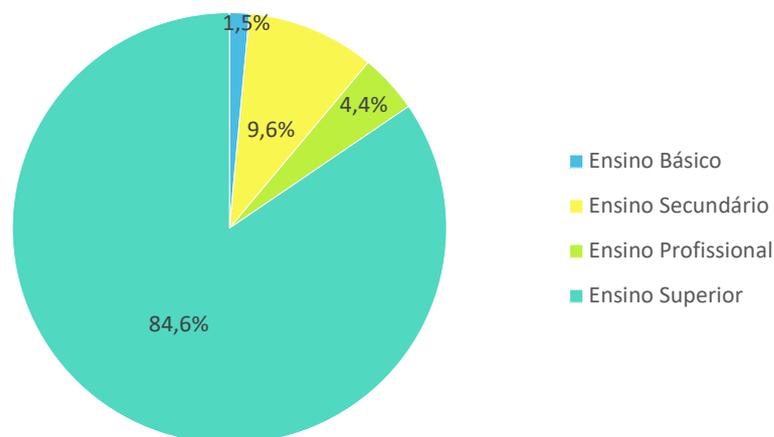
No que diz respeito às habilitações literárias, segundo a figura 10 e a tabela 4, é possível verificar que a maior expressão acontece com os inquiridos com o Ensino Superior nomeadamente com 115 respostas, que representam 84,6%. Em seguida, verifica-se uma representação de 9,6% de inquiridos com o Ensino Secundário, correspondendo a 13 respostas. Com 6 respostas, o Ensino Profissional é a terceira opção mais representada, com 4,4%. Por último, com apenas 2 respostas, os inquiridos com o Ensino Básico representam 1,5% da amostra.

Os resultados obtidos nesta questão, com uma representatividade pouco homogénea, manifestam uma clara tendência para inquiridos com o Ensino Superior. Os procedimentos de recolha de dados utilizados, nomeadamente um questionário partilhado através da ferramenta *Google Forms*, e a sua partilha através do *LinkedIn*, foram determinantes para a visível desproporção das percentagens acima referidas.

A caracterização da amostra, deste estudo, não se cinge apenas aos dados acima analisados, dados sociodemográficos; foi também necessário compreender quais as características da entidade empregadora dos inquiridos. Em seguida, ir-se-á fazer a respetiva análise e discussão desses elementos.

Figura 10

Habilitações Literárias dos inquiridos



Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

Tabela 4

Frequências das habilitações literárias dos inquiridos

Habilitações Literárias	Frequência Absoluta	Percentagem
Ensino Básico	2	1,5%
Ensino Secundário	13	9,6%
Ensino Profissional	6	4,4%
Ensino Superior	115	84,6%
Total	136	100%

Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

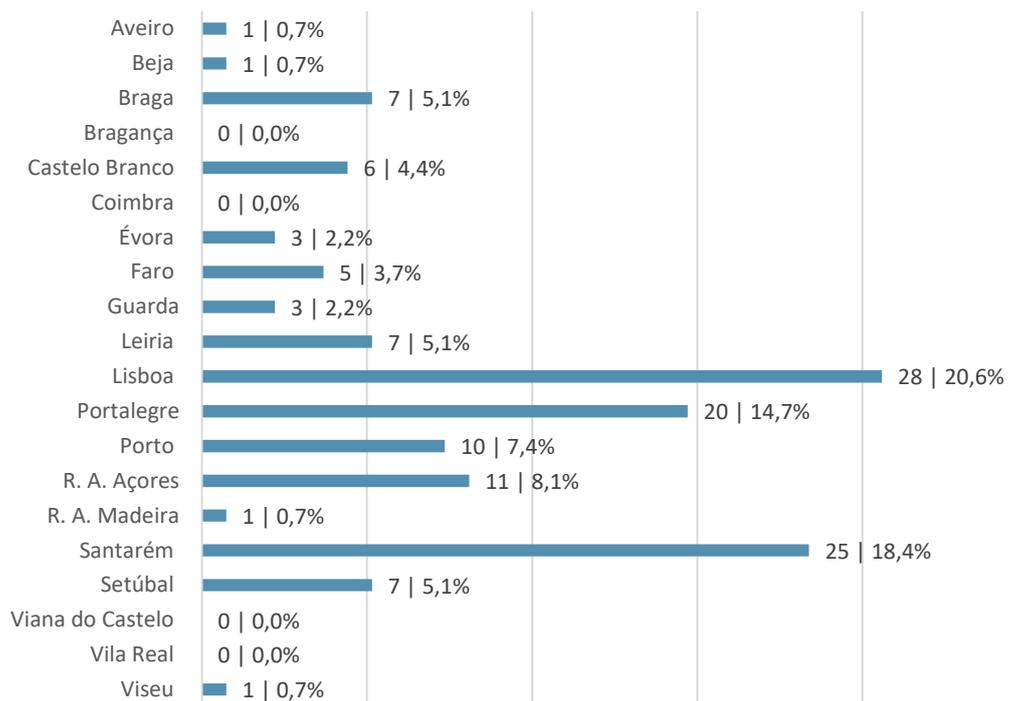
A figura 11 expressa a localização geográfica das entidades empregadoras dos inquiridos. Mediante a análise desta, os distritos com maior incidência são, respetivamente, Lisboa com 20,6% (28 respostas), Santarém com 18,4% (25 respostas) e Portalegre com 14,7% (20 respostas). Com menor expressão, a Região Autónoma dos Açores contribuiu com 11 respostas, representando 8,1% das respostas, e o distrito do Porto contribuiu com 10 respostas, representando 7,4% das respostas. Em seguida, com 7 respostas (5,1%) estão os distritos de Braga, Leiria e Setúbal; com 6 respostas (4,4%), o distrito de Castelo Branco; com 5 respostas (3,7%), o distrito de Faro; com 3 respostas (2,2%), estão os distritos de Évora e Guarda; e com apenas 1 respostas (0,7%), estão os distritos de Aveiro, Beja, Região Autónoma da Madeira e

Viseu. Por fim, e sem qualquer representatividade, encontram-se os distritos de Bragança, Coimbra, Viana do Castelo e Vila Real.

Os dados abaixo elencados demonstram uma clara faixa de influência entre o Alto Alentejo, Lisboa e Vale do Tejo, com uma incidência total de 53,7%. Embora esta amostra seja, novamente, heterogénea, consegue expressar a realidade da generalidade do país.

Figura 11

Distritos das entidades empregadoras dos inquiridos



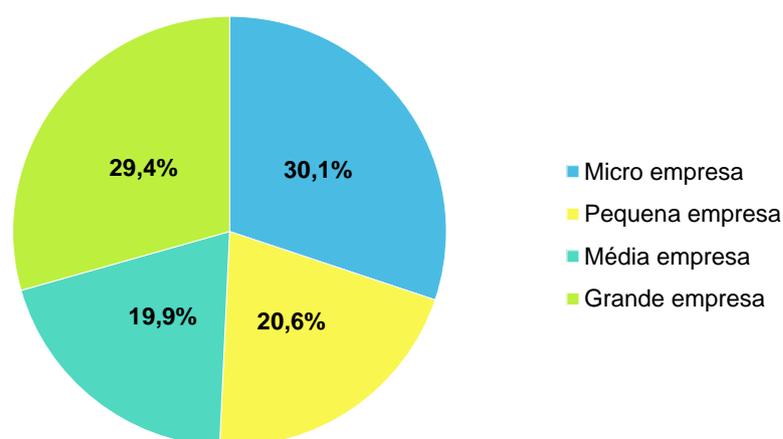
Nota. Nas barras estão representadas a frequência absoluta e a percentagem, respetivamente. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

A questão relativa à dimensão da entidade empregadora é importante, desde logo, para distinguir a realidade vivida nas PME e nas Grandes Empresas. Através da figura 12 e a tabela 5 foi possível verificar que a maior expressão foi das Grandes empresas, com 29,4% (40 respostas), no entanto, o somatório de todas as PME foi largamente superior com um total de 70,6%, correspondendo a 96 respostas. Esta proporção segue os dados acima pesquisados sobre a representação de PME e Grandes Empresas enquanto entidades empregadoras (INE, 2023).

Nestas PMEs estão representadas as Micro empresas com 30,1% (41 respostas), as Pequenas empresas com 20,6% (28 respostas) e as Médias empresas com 19,9% (27 respostas). Estes resultados acompanham os dados referidos acima relativos à distribuição de pessoas empregadas nas PMEs em que existe maior expressão de trabalhadores nas Micro empresas, seguindo-se as Pequenas, e por fim, as Médias empresas (Pordata, 2023b).

Figura 12

Dimensão das entidades empregadoras dos inquiridos



Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

Tabela 5

Frequências da dimensão das entidades empregadoras dos inquiridos

Dimensão da Organização	Frequência Absoluta	Porcentagem
Micro empresa	41	30,1%
Pequena empresa	28	20,6%
Média empresa	27	19,9%
Grande empresa	40	29,4%
Total	136	100%

Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

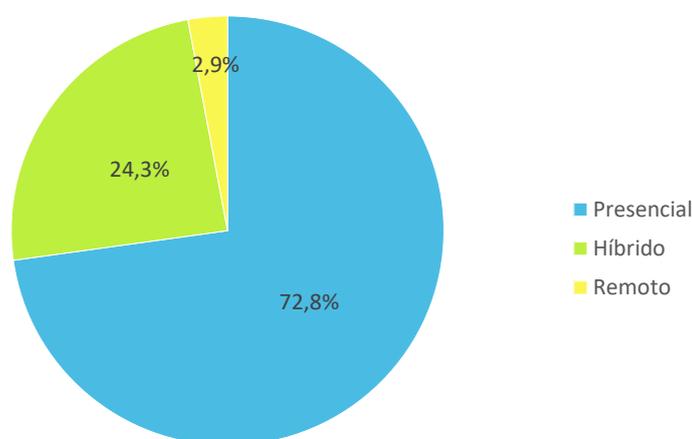
Segundo a figura 13 e a tabela 6 é possível verificar que, dos inquiridos, cerca de 72,8% encontram-se a trabalhar em regime Presencial, correspondendo a 99 respostas. 24,3% dos

inquiridos trabalham em regime Híbrido – 33 respostas – enquanto os restantes 2,9% trabalham em regime Remoto – 4 respostas.

Estes resultados estão em harmonia com a evolução que se tem vindo a sentir, nos regimes de trabalho, devido aos desafios impostos pela COVID-19. Retomou-se muito do trabalho presencial, contudo houve um claro incentivo ao trabalho em regime híbrido e impulsionou-se o trabalho em regime remoto (Durães et al., 2021).

Figura 13

Regime de trabalho dos inquiridos



Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

Tabela 6

Frequências do regime de trabalho dos inquiridos

Regime de Trabalho	Frequência Absoluta	Porcentagem
Presencial	99	72,8%
Híbrido	33	24,3%
Remoto	4	2,9%
Total	136	100%

Nota. Adaptação própria dos dados do *Google Forms*.

4.2. Tratamento e confiabilidade dos resultados

4.2.1. Alpha de Cronbach

Depois de caracterizada a amostra, um dos passos seguintes é aferir o grau de confiabilidade do instrumento de recolha de dados. Este passo é muito importante para avançar com a investigação pelo que, para proceder a esta análise, a estatística utiliza o *Alpha de Cronbach* como forma de medir a consistência interna de uma escala ou teste. Os seus valores oscilam entre 0 e 1 (Tavakol & Dennick, 2011). A análise da confiabilidade serve, então, para medir o quão consistente foi o instrumento de recolha de dados.

Vários são os autores que concordam com a importância desta análise e por consequência com o papel que o Alpha de Cronbach tem vindo a ter. Para Hill e Hill (2008) é expressamente necessário que os valores sejam superiores a 0,80 para que exista uma boa consistência interna do instrumento em uso e assim, se garanta as propriedades psicométricas exigíveis. Para Pestana e Gageiro (2014) o critério já é mais detalhado. Para estes autores, valores inferiores a 0,6 não são admissíveis; entre 0,6 e 0,7 o instrumento é fraco; entre 0,7 e 0,8 o instrumento é bom e só se garante uma boa consistência acima dos 0,9.

Analisando a tabela 7, o *Alpha de Cronbach* deste questionário tem o valor de 0,966 pelo que, segundo os autores referidos, este instrumento de recolha de dados garante uma boa consistência interna, sendo possível avançar com a análise.

Tabela 7

Alpha de Cronbach

Estatísticas de Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
0,966	32

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

4.2.2. Estatística descritiva – Análise e Discussão das Frequências

O questionário é composto por 32 afirmações relacionadas com as dimensões do EB e tem por objetivo conhecer a realidade e perceção que os trabalhadores têm sobre aplicação de técnicas e procedimentos de EB. Este, terceiro, grupo do questionário está dividido em oito dimensões (em que cada uma tem dedicadas 4 questões):

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1. Função; | 5. Desenvolvimento da Cultura; |
| 2. Compensação e Incentivos; | 6. Cultura e Ambiente de Trabalho; |
| 3. Missão, Visão e Valores; | 7. Processos de Gestão; |
| 4. Equipa; | 8. Comunicação e Imagem. |

Foi adotada, como já referido anteriormente, uma escala de frequência de 1 a 5: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.

4.2.2.1. Análise da dimensão – Função

Nesta dimensão pretende-se entender se o grau de consciência que os inquiridos têm sobre o desempenho da sua função.

Através da tabela 8, referente à questão “Compreendo perfeitamente o que entidade espera de mim nesta função”, é possível afirmar que a opção mais escolhida pelos inquiridos, com 57 respostas, correspondente a 41,9%, foi a 5 “Concordo totalmente”; seguida de perto pela opção 4 “Concordo”, com 41,2% das respostas. A opção menos escolhida pelos mesmo, com 1 resposta, correspondente a 0,7%, foi a 1 “Discordo totalmente”.

Desta forma, é possível alegar que, cerca de 83% dos trabalhadores compreendem o que a entidade patronal espera da sua função. Desta forma é possível corroborar com Matongolo et al. (2018) que afirma que uma das dimensões do EB deve ser a orientação para as pessoas e a necessidade de liderança.

Tabela 8

Frequências - Compreendo perfeitamente o que entidade espera de mim nesta função

1 - Compreendo perfeitamente o que a entidade espera de mim nesta função.

	Frequência	Percentagem
1	1	0,7
2	4	2,9
3	18	13,2
4	56	41,2
5	57	41,9
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

De acordo com a tabela 9, relativa à questão “Na entidade, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia”, pode-se dizer que a opção mais vezes escolhida pela amostra, com uma representatividade 46,3% e um total de 63 respostas, foi a opção 4 “Concordo”. Sobre a opção com menos representatividade destacou-se a opção 1 “Discordo totalmente” que não obteve qualquer resposta.

Com a análise dos dados obtidos é possível identificar que os inquiridos demonstram estar satisfeitos com os níveis de responsabilidade e autonomia das suas funções. Isto demonstra uma preocupação e confiança nos trabalhadores por parte da entidade empregadora.

Tabela 9

Frequências - Na entidade, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia

2 - Na entidade, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia.

	Frequência	Percentagem
1	0	0,0
2	8	5,9
3	14	10,3
4	63	46,3
5	51	37,5
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Da observação da tabela 10, respeitante à questão “Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função”, constata-se que a opção mais escolhida foi a 4 “Concordo”, com 59 respostas, correspondendo a 43,4%. Em oposição, a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo totalmente”, com 4 respostas, correspondendo a 2,9%.

Com esta análise é viável admitir que, nesta amostra, está, aos poucos, a ser aplicado o *endomarketing* pelas entidades empregadoras que, conforme Cardona-Arbelaez (2017), ganha força através de uma melhoria das condições de trabalho dos colaboradores aumentando o seu compromisso e a sua ligação.

Tabela 10

Frequências - Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função

3 - Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função.

	Frequência	Percentagem
1	4	2,9
2	11	8,1
3	24	17,6
4	59	43,4
5	38	27,9
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Conforme a tabela 11, que diz respeito à questão “Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo da entidade”, os inquiridos manifestaram com maior frequência a opção 5 “Concordo totalmente”, com 41,9 % (57 respostas), seguindo-se a opção 4 “Concordo”, com 40,4% (55 respostas). Sobre a opção com menor frequência encontra-se a 1 “Discordo totalmente”, com 1,5% (2 respostas).

Sobre as primeiras frequências de resposta, é de destacar que perfazem um total de 82,3%., sendo uma expressão positiva em relação ao sentimento de pertença dos inquiridos. Esta realidade vai de encontro ao defendido por Ambler e Barrow (1996) quando afirmaram que este se trata de um dos benefícios que o EB pode trazer, psicologicamente, nos trabalhadores.

Tabela 11

Frequências - Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo da entidade

4 - Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo da entidade.

	Frequência	Percentagem
1	2	1,5
2	4	2,9
3	18	13,2
4	55	40,4
5	57	41,9
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

4.2.2.2. Análise da dimensão – Compensação e Incentivos

Nesta dimensão pretende-se conhecer o ponto de vista dos trabalhadores no que diz respeito à sua remuneração e, principalmente, relativamente aos incentivos não financeiros de que possam usufruir.

Através da tabela 12, dedicada à questão “A minha remuneração é adequada à função que desempenho”, constata-se que a opção mais vezes escolhida foi a 4 “Concordo”, com 33,8%, respetivamente 46 respostas; e a opção menos vezes escolhida foi a 5 “Concordo totalmente”, com 8,8%, respetivamente 12 respostas.

Nesta tabela houve uma maior distribuição das respostas demonstrando que a opinião dos inquiridos não é consensual. Ainda assim, embora a opção mais vezes escolhida seja a 4, as opções 1, 2 e 3 (opções negativas e neutra) totalizam 57,4%, o que indica que os inquiridos na sua maioria estão, tendencialmente, descontentes. Quando o máximo e o mínimo se encontram em pontos positivos, da análise, torna-se claro que nesta amostra existem pessoas razoavelmente satisfeitas com a sua remuneração, mas poucas efetivamente satisfeitas.

Estes dados, aparentemente, vão ao encontro do defendido por Deepa e Baral (2017) quando dizem que um dos atributos valorizados para o PVE é a remuneração adequada. Contudo, se os trabalhadores não têm essa perceção o objetivo desta não é satisfeito.

Tabela 12

Frequências - A minha remuneração é adequada à função que desempenho

5 - A minha remuneração é adequada à função que desempenho.

	Frequência	Percentagem
1	17	12,5
2	22	16,2
3	39	28,7
4	46	33,8
5	12	8,8
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Sobre a tabela 13, que apresenta as frequências da questão “A entidade tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado”, é possível determinar que a opção mais escolhida, com 30,1% e 41 respostas, foi a 4 “Concordo”. Ao passo que a opção menos escolhida, com 11,8% e 16 respostas, foi 1 “Discordo totalmente”.

Desta análise, conclui-se que a amostra acredita, de forma moderada, que é remunerada com valores iguais ou superiores aos praticados no mercado. Estes dados exemplificam o defendido por Jiménez et al. (2017) quando estes mencionam que, em especial nas PMEs, a estabilidade melhora quando maior o investimento em políticas de recompensa/remuneração.

Tabela 13

Frequências - A entidade tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado

6 - A entidade tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado.

	Frequência	Percentagem
1	16	11,8
2	20	14,7
3	34	25,0
4	41	30,1
5	25	18,4
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Na tabela 14, quando analisada à questão “Considero que as regalias não financeiras da entidade são importantes”, os inquiridos consideram, mais vezes, a opção 5 “Concordo Totalmente” – 36,8% correspondendo a 50 respostas – seguindo, com pouca diferença, a opção 4 “Concordo”. – 35,3% correspondendo a 48 respostas Em contraste apresenta-se a opção 1 “Discordo totalmente”, menos vez – 3,7% correspondendo a 5 respostas.

Desta análise é possível compreender que esta amostra considera, de forma assertiva, que as regalias não financeiras da entidade empregadora são importantes. Esta valorização de aspetos não financeiros é mencionada por Ambler e Barrow (1996) como sendo uma das características que se destacam no EB.

Tabela 14

Frequências - Considero que as regalias não financeiras da entidade são importantes

7 - Considero que as regalias não financeiras da entidade são importantes.

	Frequência	Porcentagem
1	5	3,7
2	12	8,8
3	21	15,4
4	48	35,3
5	50	36,8
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Observando a tabela 15, que examina a questão “Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores” é possível interpretar que a opção mais vezes escolhida foi a 4 “Concordo”, com 39 respostas que correspondem a 28,7%; contrariamente, nesta mesma questão, a opção menos escolhida foi a 5 “Concordo totalmente”, com 18 respostas que correspondem a 13,2%. Nesta questão, é clara a existência de algum equilíbrio entre as opções 2 a 4.

Aqui, é possível entender que não existe uma tendência clara, o que impede uma análise mais aprofundada da realidade desta amostra.

Tabela 15

Frequências - Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores

8 - Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores.

	Frequência	Porcentagem
1	21	15,4
2	29	21,3
3	29	21,3
4	39	28,7
5	18	13,2
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

4.2.2.3. Análise da dimensão – Missão, Visão e Valores

Com a inclusão desta dimensão pretende-se avaliar o grau de compreensão dos inquiridos relativamente à missão, visão e valores da entidade empregadora.

A tabela 16, relativa à questão “Conheço perfeitamente a missão e visão da organização” apresenta como opção mais escolhida a 4 “Concordo” com 40,4% (55 respostas) e como opção menos escolhida a 1 “Discordo totalmente” com 4,4% (6 respostas).

Conforme esta informação, nesta questão é possível compreender uma inclinação positiva da amostra para um conhecimento razoável da missão e visão. Joo e Mclean (2006) enfatizam a importância do conhecimento destes valores para uma maior retenção de talentos.

Tabela 16

Frequências - Conheço perfeitamente a missão e visão da organização

9 - Conheço perfeitamente a missão e visão da organização.

	Frequência	Porcentagem
1	6	4,4
2	7	5,1
3	23	16,9
4	55	40,4
5	45	33,1
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Para analisar a questão “Identifico-me com os valores da organização”, a tabela 17 apresenta como frequência máxima a opção 4 “Concordo” com 56 respostas (41,2%) e como frequência mínima a opção 1 “Discordo totalmente” com 5 respostas (3,7%).

Quando os inquiridos se identificam com os valores da organização, de acordo com Salas-Canales (2021), é possível criar uma marca interna mais consistente e reforçada com uma melhor relação entre trabalhadores e organização.

Tabela 17

Frequências - Identifico-me com os valores da organização

10 - Identifico-me com os valores da organização.		
	Frequência	Percentagem
1	5	3,7
2	6	4,4
3	31	22,8
4	56	41,2
5	38	27,9
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Segundo a tabela 18 que analisa a questão “Nas atividades do dia-a-dia, a entidade opera com respeito integral pelos seus valores”, é possível identificar como frequência máxima a opção 4 “Concordo” com 36,8% que equivalem a 50 respostas; e como frequência mínima a opção 1 “Discordo totalmente” com 2,9% que equivalem a 4 respostas.

A partir desta tabela pode dizer-se que as entidades, dos inquiridos, operam de forma positiva e de acordo com os seus valores. Esta constatação segue a linha de pensamento de Backhaus e Tikoo (2004), que afirma que a consistência é uma das bases do EB.

Tabela 18

Frequências - Nas atividades do dia-a-dia, a entidade opera com respeito integral pelos seus valores

11 - Nas atividades do dia-a-dia, a entidade opera com respeito integral pelos seus valores.

	Frequência	Percentagem
1	4	2,9
2	16	11,8
3	31	22,8
4	50	36,8
5	35	25,7
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

De acordo com a tabela 19, relativa à questão “Considero que a entidade acrescenta valor à sociedade em que está inserida”, a opção mais vezes escolhida foi a 5 “Concordo totalmente”, com 40,4% representada através de 55 respostas; ao passo que a menos vezes escolhida foi a 1 “Discordo totalmente”, com 2,2% representada através de 3 respostas.

Este ponto sustenta a ideia de que esta amostra acredita ativamente que a sua entidade empregadora acrescenta valor à sociedade onde está inserida. Para Deepa e Baral (2017) o EB pode ser a ferramenta que permite a criação de melhor relação da organização com a sociedade, acrescentando-lhe, assim, valor.

Tabela 19

Frequências - Considero que a entidade acrescenta valor à sociedade que está inserida

12 - Considero que a entidade acrescenta valor à sociedade que está inserida.

	Frequência	Percentagem
1	3	2,2
2	6	4,4
3	21	15,4
4	51	37,5
5	55	40,4
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

4.2.2.4. *Análise da dimensão – Equipa*

A equipa de trabalho influencia a ligação com a organização e é importante perceber como é a relação dos trabalhadores com os seus colegas e o quão envolvidos, e conectados, estes estão.

A tabela 20, que demonstra as frequências da questão “Considero que a minha equipa atua com base nos valores da organização” apresenta como opção mais escolhida a 4 “Concordo” – com uma representatividade de 46,3% e 63 respostas – e como menos escolhida a 1 “Discordo totalmente” – com uma representatividade de 0,7% e 1 resposta.

Neste ponto é importante frisar que a maioria dos inquiridos sente que a sua equipa de trabalho opera segundo os valores da organização, reforçado pelos 22,8% que concorda plenamente com esta afirmação; ainda assim, também 22,8% não concorda nem discorda. Ou seja, de uma forma geral, existe uma orientação para os valores.

Tabela 20

Frequências - Considero que a minha equipa atua com base nos valores na organização

13 - Considero que a minha equipa atua com base nos valores na organização.

	Frequência	Porcentagem
1	1	0,7
2	10	7,4
3	31	22,8
4	63	46,3
5	31	22,8
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

De acordo com a tabela 21, sobre a questão “A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas”, a opção mais vezes escolhida foi a 4 “Concordo”, com 39% e 53 respostas, enquanto a opção menos vezes escolhida foi a 1 “Discordo totalmente”, com 2,9% e 4 resposta.

Nesta análise é evidente que os inquiridos concordam que têm um agradável ambiente de trabalho e que a relação de trabalho da equipa é saudável. Este ponto é referido por

Minchington (2015) como sendo um dos fatores intangíveis que oferecem uma proposta de valor diferenciada da marca empregadora.

Tabela 21

Frequências - A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas

14 - A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas.

	Frequência	Porcentagem
1	4	2,9
2	14	10,3
3	24	17,6
4	53	39,0
5	41	30,1
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Da análise da questão “Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva”, na tabela 22, a opção mais escolhida, pelos inquiridos, foi a 4 “Concordo” com 35,3% (48 respostas), enquanto a opção menos escolhida, pelos inquiridos, foi a opção 1 “Discordo totalmente” com 4,4% (6 respostas).

Se a comunicação é compreendida como positiva, segundo Biswas & Suar (2018), então é possível afirmar que a aplicação de estratégias de EB pode, nestas organizações, ter maior eficácia. A comunicação interna é um dos pilares de uma estratégia bem definida.

Tabela 22

Frequências - Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva

15 - Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva.

	Frequência	Porcentagem
1	6	4,4
2	20	14,7
3	23	16,9

4	48	35,3
5	39	28,7
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Dos dados da tabela 23 sobre a questão “As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados” é possível verificar que a opção com maior frequência é a 4 “Concordo”, com uma representatividade de 31,6% e 43 respostas, ao passo que a opção com menor frequência é a 1 “Discordo totalmente”, com uma representatividade de 5,1% e 7 respostas.

A celebração dos sucessos da equipa pode ser encarada como uma maneira de incentivar o desempenho dos funcionários. Recompensar os trabalhadores deve partir de diversos incentivos, não necessariamente financeiros. Este pensamento é defendido por Itam et al. (2020) quando referem o poder do EB.

Tabela 23

Frequências - As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados

16 - As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados.

	Frequência	Percentagem
1	7	5,1
2	24	17,6
3	33	24,3
4	43	31,6
5	29	21,3
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

4.2.2.5. *Análise da dimensão – Desenvolvimento da Cultura*

Esta dimensão foi desenvolvida com o intuito de analisar a satisfação dos inquiridos relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas pelas suas entidades empregadoras.

De acordo com a tabela 24, referente à questão “A entidade proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira” a opção que apresenta maior frequência é a opção 4 “Concordo”, com 32,4% e 44 respostas dos inquiridos; e a opção que apresenta menor frequência é a opção 1 “Discordo totalmente”, com 10,3% e 14 respostas dos inquiridos.

Ainda que a opção com maior frequência seja a 4, é possível perceber que a maioria dos inquiridos se situou entre as opções 1, 2 e 3 (opções negativas e neutra), o que significará que estes demonstram algum descontentamento relativamente às oportunidades proporcionadas pela entidade empregadora. Esta realidade, específica da amostra, demonstra que estas entidades não estão a atuar conforme o defendido por Staniec e Kalińska-Kula (2021), que defendem que o sucesso organizacional é proporcional à satisfação dos colaboradores.

Tabela 24

Frequências - A entidade proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira

17 - A entidade proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira.

	Frequência	Percentagem
1	14	10,3
2	25	18,4
3	37	27,2
4	44	32,4
5	16	11,8
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Segundo a tabela 25, relativa à questão “Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional”, a opção com maior expressão é a 4 “Concordo”, com 36,8% (50 respostas), e a opção com menor expressão é a 1 “Discordo totalmente”, com 7,4% (10 respostas).

Quando se constata que os colaboradores de uma organização se sentem realizados profissionalmente, existe uma correlação com o sucesso desta. Backhaus e Tikoo (2004) defendem que uma das funções do EB é garantir a preocupação mútua entre o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e o desenvolvimento da organização.

Tabela 25

Frequências - Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional

18 - Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional.

	Frequência	Percentagem
1	10	7,4
2	20	14,7
3	32	23,5
4	50	36,8
5	24	17,6
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Sobre a tabela 26, que apresenta a questão “Sinto que na entidade desenvolvo as minhas competências e conhecimentos” é possível verificar que a opção mais escolhida é a 4 “Concordo”, com 59 respostas que representa 43,4%; e que a opção menos escolhida é a 1 “Discordo totalmente”, com 6 respostas que representa 4,4%.

Na sua maioria, os inquiridos, demonstram um reconhecimento da entidade para com as suas competências e conhecimentos. Este fato impulsionará a satisfação profissional e com ele uma melhor produtividade. De mencionar que, como defendido por Rao et al. (2021), a existência e reconhecimento de competências técnicas pode ser determinante para o sucesso das PMEs.

Tabela 26

Frequências - Sinto que na entidade desenvolvo as minhas competências e conhecimentos

19 - Sinto que na entidade desenvolvo as minhas competências e conhecimentos.

	Frequência	Percentagem
1	6	4,4
2	12	8,8
3	32	23,5
4	59	43,4
5	27	19,9
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Para analisar a questão “A entidade proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento”, a tabela 27 apresenta como opção com maior frequência a 4 “Concordo” representado por 34,6% das respostas dos inquiridos (47); por oposição, a opção com menor frequência é a 1 “Discordo totalmente”, representado por 13,2% das respostas dos inquiridos (18).

Mesmo que esta questão tenha aferido que, na maioria dos inquiridos, existe uma concordância com uma preocupação com a formação e experiências dos trabalhadores, não se pode menosprezar que as restantes opções têm uma considerável representatividade. Esta situação indica que não se pode confirmar uma tendência geral, mas sim uma distribuição desigual.

Tabela 27

Frequências - A entidade proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento

20 - A entidade proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento.

	Frequência	Porcentagem
1	18	13,2
2	16	11,8
3	25	18,4
4	47	34,6
5	30	22,1
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

4.2.2.6. *Análise da dimensão – Cultura e Ambiente de Trabalho*

Nesta dimensão pretende-se conhecer qual a perceção da amostra sobre a cultura organizacional, o seu impacto, e papel, na produtividade individual.

Observando a tabela 28, que examina a questão “Existe um clima global de cooperação e entreajuda entre todos os departamentos”, é possível interpretar que a opção mais vezes escolhida é a 3 “Nem concordo nem discordo”, com 31,6% e 43 respostas; pelo que a opção menos vezes é a 1 “Discordo totalmente”, com 4,4% e 6 respostas.

Embora a opção mais vezes escolhida seja a 3, a tendência geral é claramente positiva, uma vez que as opções 4 e 5 (opções positivas) representam um total de 65 respostas com uma representatividade de 47,8%.

Tabela 28

Frequências - Existe um clima global de cooperação e entreaajuda entre todos os departamentos

21 - Existe um clima global de cooperação e entreaajuda entre todos os departamentos.

	Frequência	Percentagem
1	6	4,4
2	22	16,2
3	43	31,6
4	39	28,7
5	26	19,1
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Da observação da tabela 29, respeitante à questão “O meu trabalho na organização permite-me ter um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal”, constata-se que a opção mais escolhida foi a 4 “Concordo”, com 59 respostas, correspondendo a 43,4%. Em oposição, a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo totalmente”, com 8 respostas, correspondendo a 5,9%.

A amostra, de uma forma geral, demonstra que concorda que consegue ter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esta realidade valida a existência de uma preocupação das entidades para com a vida pessoal dos seus trabalhadores, prática que é considerada um dos elementos do EB, por Sarabdeen, et al. (2023).

Tabela 29

Frequências - O meu trabalho na organização permite-me ter um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal

22 - O meu trabalho na organização permite-me ter um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

	Frequência	Percentagem
1	8	5,9
2	17	12,5

3	21	15,4
4	59	43,4
5	31	22,8
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Para analisar a questão “Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo”, a tabela 30 apresenta como frequência máxima a opção 4 “Concordo” com 44 respostas (33,1%) e como frequência mínima a opção 1 “Discordo totalmente” com 5 respostas (3,7%). A segunda opção mais escolhida foi a 3 “Nem concordo nem discordo” que se encontra somente a uma diferença de 1 resposta, que equivale a 0,7%.

Nesta questão verifica-se uma inclinação dos inquiridos para uma opinião positiva ou neutral sobre a equidade sentida em toda a organização. Este ponto de vista deixa claro que existe uma expressão significativa, de inquiridos, que não consegue perceber se existe uma real e equilibrada distribuição de esforço e tarefas pelos diferentes integrantes da entidade. Reforçar a articulação entre os vários departamentos pode contribuir para uma melhor compreensão do trabalho, e funções, do outro, o que segundo Maheshwari et al. (2017), fortalece a marca empregadora.

Tabela 30

Frequências - Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo

23 - Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo.

	Frequência	Porcentagem
1	6	4,4
2	14	10,3
3	44	32,4
4	45	33,1
5	27	19,9
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Sobre a tabela 31, que apresenta as frequências da questão “Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas”, é possível determinar que a opção mais escolhida, com 37,5,1% e 33 respostas, foi a 4 “Concordo”. Ao passo que a opção menos escolhida, com 6,6% e 9 respostas, foi 1 “Discordo totalmente”.

Esta análise precisa de uma melhor interpretação. Embora os inquiridos, na sua maioria, se encontrem satisfeitos, não se pode deixar de notar que a opção 2 “Discordo”, como a opção 5 “Concordo totalmente” têm frequências semelhantes (21 e 22, respetivamente).

Tabela 31

Frequências - Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas

24 - Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.

	Frequência	Porcentagem
1	9	6,6
2	21	15,4
3	33	24,3
4	51	37,5
5	22	16,2
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software SPSS.*

4.2.2.7. Análise da dimensão – Processos de Gestão

Nesta parte do trabalho pretende-se compreender a forma como os inquiridos percecionam os processos de gestão e liderança aplicados na entidade de que fazem parte.

Através da tabela 32, que apresenta a questão “Os processos de recrutamento na entidade são efetuados com rigor e exigência” é possível verificar que a opção mais escolhida é a 4 “Concordo”, com 48 respostas que representa 35,3%; e que a opção menos escolhida é a 1 “Discordo totalmente”, com 10 respostas que representa 7,4%.

Entidades onde os processos de recrutamento obedecem a princípios objetivos têm maior probabilidade de recrutar os melhores candidatos. Segundo Chhabra e Sharma (2014), uma melhoria nos processos de recrutamento levam a uma redução tanto de tempo, como de custos,

para a organização. Atrair e reter talentos confere uma vantagem competitiva a qualquer organização.

Tabela 32

Frequências - Os processos de recrutamento na entidade são efetuados com rigor e exigências

25 - Os processos de recrutamento na entidade são efetuados com rigor e exigências.

	Frequência	Porcentagem
1	10	7,4
2	13	9,6
3	37	27,2
4	48	35,3
5	28	20,6
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Os resultados da questão “A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da entidade”, expressos na tabela 33, demonstram que a opção com mais respostas dos inquiridos é a 4 “Concordo”, com 50 respostas e uma expressão de 36,8%; e a opção com menos repostas dos inquiridos é a 1 “Discordo totalmente”, com 8 respostas e uma expressão de 5,9%.

Na tabela 33, não só a opção 4 é a frequência máxima, como a tendência geral se inclina para uma opinião positiva, com uma expressão de 61,1%. É claro que, para os inquiridos, as entidades recebem e integram bem os novos membros da organização. Esta questão pode ter, no entanto, duas interpretações distintas, uma vez que os inquiridos tanto podem ter tido uma boa experiência no seu acolhimento, como podem sentir que fazem um bom trabalho no acolhimento de novos colegas.

Tabela 33

Frequências - A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da entidade

26 - A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da entidade.

	Frequência	Porcentagem
1	8	5,9
2	13	9,6
3	32	23,5
4	50	36,8
5	33	24,3
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

A questão “A avaliação/gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz”, analisada na tabela 34, apresenta como frequência máxima a opção 4 “Concordo”, com uma representatividade de 36,8% e 50 respostas; enquanto com frequência mínima a opção 1 “Discordo totalmente”, com uma representatividade 10,3% e 14 respostas.

Da análise desta tabela é possível perceber que, nesta amostra, existe um pensamento positivo relativamente ao modo e processos de gestão ou avaliação adotados. Tal como na questão anterior, pode estar relacionado com o que os inquiridos fazem, ou com o que é feito com eles.

Tabela 34

Frequências - A avaliação gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz

27 - A avaliação/gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz.

	Frequência	Porcentagem
1	14	10,3
2	17	12,5
3	35	25,7
4	50	36,8
5	20	14,7
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Dos dados da tabela 35 sobre a questão “Noto na entidade modelos e práticas de liderança homogéneas” é possível verificar que a opção com maior frequência é a 4 “Concordo”, com uma representatividade de 33,8% e 46 respostas; ao passo que a opção com menor frequência é a 1 “Discordo totalmente”, com uma representatividade de 6,6% e 9 respostas.

Mesmo que a opinião da generalidade dos inquiridos seja de apreciação dos modelos e práticas de gestão, é notório que não existe uma forte opinião sobre o tema. Aliás, 45,5% concordou com a opção 3 e 2, ou seja, que têm opinião neutra, ou não concordam com os modelos e práticas seguidos. Contudo, tal como Elegbe (2018) defende, é necessário existir um maior investimento neste campo para que não se desenvolva um clima organizacional tóxico.

Tabela 35

Frequências - Noto na entidade modelos e práticas de gestão homogénea

28 - Noto na entidade modelos e práticas de gestão homogénea.

	Frequência	Porcentagem
1	9	6,6
2	24	17,6
3	38	27,9
4	46	33,8
5	19	14,0
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software SPSS.*

4.2.2.8. *Análise da dimensão – Comunicação e Imagem*

Uma boa comunicação é chave para evitar desentendimentos e problemas maiores. Nesta dimensão tenciona-se, então, avaliar, estudar e perceber como é feita a comunicação nas entidades da amostra, e se estes consideram que esta é feita de forma ajustada à realidade.

Através da tabela 36, referente à questão “A comunicação interna da organização proporciona-me as informações necessárias para o meu trabalho”, é possível afirmar que a opção mais escolhida pelos inquiridos, com 53 respostas, correspondente a 39%, foi a 4 “Concordo”. A opção menos escolhida, com 4 respostas, correspondente a 2,9%, por sua vez, foi a 1 “Discordo totalmente”.

Analisando esta questão, segundo Daholkar e Abston (2008), é possível afirmar que as entidades dos inquiridos, na sua maioria, ao investir numa boa comunicação interna estão a incentivar a autonomia, a produtividades e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Tabela 36

Frequências - A comunicação interna da organização proporciona-me as informações necessárias para o meu trabalho

29 - A comunicação interna da organização proporciona-me as informações necessárias para o meu trabalho.

	Frequência	Percentagem
1	4	2,9
2	13	9,6
3	34	25,0
4	53	39,0
5	32	23,5
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

A tabela 37, relativa à questão “A comunicação externa da organização projeta uma boa imagem da mesma” apresenta como opção mais vezes escolhida a 4 “Concordo” com 41,9% (57 respostas) e como opção menos vezes escolhida a 1 “Discordo totalmente” com 2,9% (4 respostas).

Nesta amostra, as respetivas entidades dos inquiridos, no seu ponto de vista, manifestam uma aceitável comunicação externa. Sustentando estes dados com a visão de Salas-Canales (2021), é possível concluir que as entidades em causa estarão a criar uma imagem positiva que determinará o seu papel enquanto empregadores.

Tabela 37

Frequências - A comunicação externa da organização projeta uma boa imagem da mesma

30 - A comunicação externa da organização projeta uma boa imagem da mesma.

	Frequência	Percentagem
1	4	2,9

2	13	9,6
3	22	16,2
4	57	41,9
5	40	29,4
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Da observação da tabela 38, respeitante à questão “Noto que a organização dispõe de uma excelente reputação na sociedade/mercado em que está inserida”, constata-se que a opção mais escolhida foi a 4 “Concordo”, com 49 respostas, correspondendo a 36%. Em oposição, a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo totalmente”, com 4 respostas, correspondendo a 2,9%.

Os inquiridos consideram que as organizações, à qual pertencem, usufruem de uma boa reputação. De acordo com Villafañe (2017), a satisfação dos colaboradores e do seu compromisso resulta numa boa e coesa reputação da marca.

Tabela 38

Frequências - Noto que a organização dispões de uma excelente reputação na sociedade/mercado em que está inserida

31 - Noto que a organização dispões de uma excelente reputação na sociedade/mercado em que está inserida.

	Frequência	Percentagem
1	4	2,9
2	13	9,6
3	29	21,3
4	49	36,0
5	41	30,1
Total	136	100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Os resultados da questão “Tenho orgulho na imagem e na reputação da organização “, expressos na tabela 39, demonstram que a opção mais vezes escolhida foi a 4 “Concordo”, com uma representatividade de 30,9% (42 respostas). No entanto, as opções 3 “Não concordo nem discordo” e a 5 “Concordo totalmente” têm ambas 41 respostas com uma expressão de 30,1%

(a uma distância de 0,8% da opção 4). Sobre a opção menos vezes escolhida encontra-se a 1 “Discordo totalmente”, com uma representatividade de 3,7% (5 respostas).

A análise desta tabela 39 é bastante reveladora. Existe uma óbvia inclinação, com um total de 61%, para uma opinião positiva relativa ao orgulho sentido pelos inquiridos, para com a sua entidade empregadora. Destacando, neste ponto, a visão de Staniec e Kalińska-Kula (2021) é possível acreditar que, nas entidades mencionadas, existem claras estratégias de EB, que resultam num fortalecimento da cultura organizacional.

Tabela 39

Frequências - Tenho orgulho na imagem e na reputação da organização

32 - Tenho orgulho na imagem e na reputação da organização.			
	Frequência		Percentagem
1	5		3,7
2	7		5,1
3	41		30,1
4	42		30,9
5	41		30,1
Total	136		100,0

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

4.2.3. Análise Fatorial (AF) - Análise de Componentes Principais (ACP)

Depois da análise descritiva é importante fazer uma ACP. Esta é uma (AF) - uma técnica estatística exploratória - que pretende perceber quais as dimensões analíticas que estão inerentes a um conjunto de variáveis. Este método estatístico multivariado tem por objetivo identificar as variáveis que se correlacionam entre si.

Neste ponto vão ser aprofundadas as combinações lineares das variáveis, como forma de conhecer os seus componentes principais e, desta forma, aprofundar o estudo da amostra.

4.2.3.1. *Kaiser – Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Barlett*

Como primeiro passo desta AF é necessário efetuar os testes de KMO e de Esfericidade de *Barlett*. Estes são determinantes para o avanço do estudo na medida em que indicam a sua adequabilidade para a realização da ACP. De acordo com Matos e Rodrigues (2019), ambos os testes podem variar entre 0 e 1, sendo que a sua interpretação é condicionada pelo valor obtido.

Para interpretar estes valores, vários são os autores que tentam explicar a importância destes testes e o papel que estes têm na ACP. A respeito disto, Hair et al. (2009) consideram que um teste KMO só é considerado satisfatório quando apresenta um valor acima de 0,5. Na visão de Reis (2001), a interpretação deste valor é ainda mais detalhada. Para este, também só são aceitáveis valores de KMO acima de 0,5, no entanto; entre 0,5 e 0,6 são valores maus; entre 0,6 e 0,7 são valores razoáveis; entre 0,7 e 0,8 são valores médios; entre 0,8 e 0,9 são valores bons; e só entre 0,9 e 1 é que são valores muito bons.

Relativamente ao teste de esfericidade de *Barlett*, que permite testar as hipóteses da matriz de correlações, este deve apresentar um valor de *p-value (sig.)* – nível de significância - inferior a 0,05 para se afirmar que é estatisticamente significativa. Ou seja, valores acima de 0,05 permitem rejeitar a hipótese nula, e assim, admitir que se trata de uma matriz de correlações, de não identidade. Sobre este teste, clarificar-se-á melhor a sua aplicabilidade quando interpretados os dados deste estudo (Hair et al., 2009; Matos & Rodrigues, 2019).

Analisando a tabela 40, primeiro, o teste de KMO deste estudo tem o valor de 0,928 pelo que, segundo os autores referidos, é um valor muito bom que indica que a AF é adequada. Sobre a análise do teste de *Barlett*, é necessário ter em consideração o seguinte:

$$\begin{array}{l} H_0: \text{A matriz de correlações é uma matriz identidade} = 0 \\ \text{vs} \\ H_1: \text{A matriz de correlações não é uma matriz identidade} \neq 0 \end{array}$$

Pelo que se $sig. = 0,000 < 0,05$ logo, rejeita-se H_0 e existe evidência estatística, ao nível de significância de 5% para afirmar que a matriz de correlações não é uma matriz identidade, pelo que as variáveis iniciais estão correlacionadas. A AF é considerada adequada.

Tabela 40

Aplicação dos testes de KMO e de Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,928
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3403,697
	gl	496
	Sig.	,000

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Após determinada a viabilidade do estudo, procedeu-se à apresentação da tabela da variância total explicada, tabela 41. Nesta, é possível determinar que neste encontraram-se 6 Componentes Principais (CP) e que 49,6% da variância das variáveis originais, está condensada na Componente Principal (CP) 1. Os restantes componentes, por sua vez, apresentam menor variância, ou seja, compilam em si menos dados originais: CP2 cerca 5,5%; CP3 cerca de 4,7%; CP4 cerca de 3,8%, CP5 cerca de 3,5%; e a CP6 cerca de 3,4%. A sua análise é importante neste estudo mesmo que somente com a CP1 se tenha a maioria da variância total explicada.

Depois de determinado o número de fatores, é habitual proceder à rotação dos mesmos, com base em técnicas que visam facilitar a interpretação dos resultados. Estas têm como propósito encontrar os elementos comuns e distintos, de cada fator, para melhor os explicar e exprimir.

Tabela 41

Total Variância Explicada

Componente	Variância total explicada					
	Autovalores iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,880	49,626	49,626	15,880	49,626	49,626
2	1,764	5,512	55,138	1,764	5,512	55,138
3	1,431	4,471	59,608	1,431	4,471	59,608
4	1,198	3,745	63,353	1,198	3,745	63,353
5	1,121	3,503	66,856	1,121	3,503	66,856
6	1,101	3,440	70,296	1,101	3,440	70,296
7	0,925	2,891	73,187			

8	0,761	2,379	75,566		
9	0,730	2,280	77,846		
10	0,708	2,213	80,060		

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

A rotação tem como objetivo obter uma estrutura mais simplificada, e neste estudo a técnica utilizada foi a rotação Varimax. A matriz de rotação Varimax, apresentada na tabela 42, foi obtida através de uma série de rotações consecutivas e diversificadas, que tem como finalidade mostrar a carga fatorial da correlação entre a variável e a componente (*loadings*). Desta forma, é possível identificar quais as que pertencem a cada componente, pois quanto maior esta for, maior é a sua representatividade - as variáveis com maior expressão deverão ser as com valores mais próximos de 1 (Shrestha, 2021).

Da tabela 42 apresentada, pode-se, então, concluir quais as variáveis mais representativas para cada componente, podendo até explicá-las de forma mais abrangente da seguinte forma:

Componente 1: Incentivo ao Desenvolvimento Profissional

Componente 2: Equipa

Componente 3: Reputação e Imagem da Organização

Componente 4: Missão, Visão e Valores

Componente 5: Função

Componente 6: Remuneração e Incentivos

Com o objetivo de interpretar e aprofundar a análise de cada componente, ir-se-á detalhar cada um deles. Nesta análise, quanto maior a concordância entre as suas variáveis, maior o valor de cada componente – correlações positivas.

Na Componente 1 (Incentivo ao Desenvolvimento Profissional) as variáveis expressam cargas fatoriais entre 0,601 e 0,699. Nesta, existe um destaque da avaliação/gestão do desempenho, da realização profissional, da oportunidade de desenvolvimento de carreira, do desenvolvimento de competências e da disponibilização de formação e experiências profissionais. A avaliação do desempenho apresenta-se com maior peso, 0,699, enquanto a possibilidade de desenvolvimento profissional se apresenta com menor peso, 0,601.

Sobre esta componente é interessante perceber que, nesta amostra, os trabalhadores demonstram que o seu desenvolvimento profissional é maior quanto melhor as oportunidades, avaliação/*feedback* e oportunidades na organização. Esta ideia está em concordância com Daholkar e Abston (2008), que defendem que os trabalhadores, ou equipas, são mais felizes quanto maior o seu reconhecimento e incentivo. É notório, então, que os trabalhadores não precisam somente de incentivos financeiros para serem valorizados.

Na Componente 2 (Equipa) as variáveis apresentam cargas fatoriais entre 0,655 e 0,815. Aqui, existe uma relevância de uma relação saudável com a equipa, da comunicação desta, da sua atuação e da celebração dos sucessos da equipa. A boa convivência entre a equipa expressa um maior peso, 0,815, ao passo que a celebração das vitórias da equipa expressa um menor peso, 0,655.

Em relação a esta componente, é de referir que todas as questões da dimensão “Equipa” se encontram representadas aqui. Isto significa que este estudo corrobora com Faria et al. (2017) que consideram que as práticas de *endomarketing*, que levem a um entrosamento das equipas, permitem aumentar a motivação e têm forte impacto no seu comprometimento. A equipa é fundamental para o bom funcionamento das empresas, sendo que investir num clima de respeito, apoio e união serão vitais para o sucesso de qualquer organização.

Na Componente 3 (Reputação e Imagem da Organização) as variáveis expressam cargas fatoriais entre 0,676 e 0,790. Nesta destacam-se a reputação da organização, a imagem transmitida para o exterior e o orgulho do trabalhador relativamente a estas. A reputação no mercado apresenta um maior peso, 0,790, enquanto o orgulho apresenta um menor peso, 0,676.

Acerca desta componente, confirma-se que práticas do EB são utilizadas, mediante o reforço da reputação da organização. A reputação determina a atratividade da organização, bem como o valor que esta tem na sociedade (Veloso, 2018), mais até do que a comunicação interna, que não foi mencionada - nem neste componente, nem em outro qualquer. A reputação influencia, de forma objetiva, a atratividade de uma organização e desperta o orgulho dos seus trabalhadores.

Na Componente 4 (Missão, Visão e Valores) as variáveis apresentam cargas fatoriais entre 0,715 e 0,751. Nesta, o destaque vai para a missão e visão da organização, e para os seus valores, do ponto de vista da sociedade e do próprio trabalhador. A identificação da missão e

visão da organização expressa o maior peso, com 0,751, ao passo que rever-se nos valores da organização expressa o menor peso, com 0,715.

Nesta componente, está espelhado o pensamento de Maurya et al., (2021), dado que é comprovado que o conhecimento da missão, visão e valores de uma organização - estratégia de EB - têm impacto positivo nos trabalhadores. Trabalhar numa organização que tem reconhecidos valores na sociedade, engrandece o trabalhador e faz com que este se sinta mais feliz e realizado, profissionalmente.

Na Componente 5 (Função) as variáveis expressam cargas fatorias entre 0,503 e 0,757. Nesta, realça-se o contributo do trabalhador, a responsabilidade e autonomia da função, a compreensão do seu papel na entidade e os recursos/instrumentos que lhe são disponibilizados. A perceção do seu contributo para o desempenho coletivo apresenta-se com um maior peso, 0,757, enquanto a disponibilização dos recursos se apresenta com um menor peso, 0,503.

Esta componente está relacionada com a componente 2, na medida em que é na função que o trabalhador aplica os seus conhecimentos. Tal como na visão de Daholkar e Abston, (2008), sem crescimento e melhoramento, a organização estagna, não atrai talentos e vê comprometida a sua atratividade no mercado. Nestas organizações o *endomarketing* e o EB têm vindo a ser adotados para criar melhores condições aos trabalhadores.

Na Componente 6 (Remuneração e Incentivos) as variáveis apresentam cargas fatorias entre 0,516 e 0,766. Aqui, destacam-se os níveis de remuneração ajustados ao mercado, a sua adequação à função e as regalias não financeiras oferecidas. A retribuição financeira, de acordo com valores praticados no mercado, expressa o maior peso, com 0,766, ao passo que os incentivos não financeiros expressam o menor peso, com 0,516.

No que se refere a esta componente, é necessário evidenciar a importância que a concorrência pode ter na satisfação do trabalhador. Verifica-se o pensamento de Maurya & Agarwal, (2018) quando afirmam que uma remuneração justa, e benefícios ajustados ao mercado, destacam-se, positivamente, na gestão de talentos. Esta tem impacto direto no EB das organizações.

Ainda sobre a informação da tabela 42 deve referir-se que as variáveis relativas à dimensão “Cultura e Ambiente de Trabalho” não foram consideradas em nenhuma das componentes. Embora, em alguns casos, apresentem valores com algum peso, a sua pouca expressão não permitiu a sua consideração para nenhuma das componentes.

De forma a concluir a ACP, é possível confirmar que os componentes referidos confirmam vários dos modelos e perspetivas referentes ao EB. Esta análise, e toda a análise descritiva, por exemplo, permitem confirmar as ferramentas que Sullivan (2004) considerou serem imprescindíveis para uma boa estratégia de EB. Isto é, foi verificado que os trabalhadores têm consciência que nas suas organizações: existe uma cultura de partilha e melhoria profissional; há um investimento na estabilidade entre gestão e produtividade; existe uma valorização do reconhecimento público; há um reconhecimento, positivo, da imagem e da divulgação; existe uma objetividade na concretização de boas práticas de trabalho e melhoria; e existe uma evidência à progressão e avaliação.

É ainda possível confirmar Dabirian et al. (2019), na medida em que a implementação do EB pressupõe uma estrutura de valores que foram verificados. Eles são: a cultura, no que respeita ao conhecimento da missão, visão e valores; os conteúdos funcionais da função; o significado da função e a sua valorização; as recompensas financeiras e não financeiras; um estilo de gestão articulada; as oportunidades de desenvolvimento; e a importância da marca na sociedade. Também os valores de Espinoza et al. (2019) foram confirmados: o valor social das equipas; o interesse da função e da organização na sociedade; o desenvolvimento organizacional; a aplicabilidade de conhecimentos; e a gestão.

Todavia, no que diz respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que Dabirian et al. (2019) e Espinoza et al. (2019) também exprimem como fundamental numa estratégia de EB, é importante mencionar que mesmo que na análise descritiva tenham sido dadas respostas maioritariamente positivas (tabela 29), não foi verificada nenhuma expressão nas componentes encontrados.

Tabela 42

Rotação dos Fatores da ACP

Matriz de componente rotativa^a

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
A avaliação/ gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz.	0,699	0,373	0,223	0,093	0,151	0,164
Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional.	0,650	0,140	0,243	0,270	0,328	0,228
A entidade proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira.	0,649	0,216	0,229	0,216	0,219	0,311
Sinto que na entidade desenvolvo as minhas competências e conhecimentos.	0,640	0,100	0,236	0,344	0,279	0,059
A entidade proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento.	0,601	0,249	0,355	0,361	0,215	0,116
A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas.	0,178	0,815	0,216	0,204	0,144	0,171
Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva.	0,769	0,034	0,153	0,383	0,143	
Considero que a minha equipa atua com base nos valores da organização.	0,701	0,305	0,349	0,055	0,017	
As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados.	0,356	0,655	0,195	0,012	0,352	0,195
Noto que a organização dispõe de uma excelente reputação na sociedade/ mercado em que está inserida.	0,252	0,184	0,790	0,150	0,148	0,156
A comunicação externa da organização projeta uma boa imagem da mesma.	0,349	0,697	0,019	0,145	0,172	
Tenho orgulho na imagem e na reputação da organização.	0,295	0,365	0,676	0,235	0,151	0,177
Conheço perfeitamente a missão e visão da organização.	0,190	0,182	0,047	0,751	0,373	0,122
Considero que a entidade acrescenta valor à sociedade em que está inserida.	0,251	0,169	0,738	0,090	0,106	
Identifico-me com os valores da organização.	0,397	0,281	0,021	0,715	0,170	0,199
Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo da entidade.	0,049	0,167	0,224	0,208	0,757	-0,035
Na entidade, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia.	0,255	0,174	-0,080	0,678	0,229	
Compreendo perfeitamente o que a entidade espera de mim nesta função.	0,261	0,112	0,439	0,618	0,061	
Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função.	0,211	0,356	0,052	0,328	0,503	0,305
A entidade tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado.	0,254	0,024	0,245	0,178	0,106	0,766
A minha remuneração é adequada à função que desempenho.	0,400	0,288	0,012	0,034	0,640	
Considero que as regalias não financeiras da entidade são importantes.	-0,271	0,248	0,265	0,385	0,233	0,516
Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores.	0,369	0,174	0,167	0,120	0,402	0,393
Nas atividades do dia-a-dia, a entidade opera com respeito integral pelos seus valores.	0,456	0,371	0,205	0,441	0,337	0,225
Existe um clima global de cooperação e entreajuda entre todos os departamentos.	0,482	0,543	0,126	0,165	0,095	0,057
O meu trabalho na organização permite-me ter um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	0,228	0,452	0,351	0,119	0,095	0,404
Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo.	0,456	0,591	0,295	0,138	0,122	0,105
Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.	0,541	0,516	0,265	0,148	0,129	0,293
Os processos de recrutamento na entidade são efetuados com rigor e exigência.	0,538	0,382	0,396	0,179	0,114	0,153
A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da entidade.	0,300	0,360	0,329	0,173	0,325	0,199
Noto na entidade modelos e práticas de liderança homogéneas.	0,590	0,391	0,331	0,175	0,087	0,280
A comunicação interna da organização proporciona-me as informações necessárias para o meu trabalho.	0,394	0,426	0,328	0,167	0,147	0,327

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

Nota. C corresponde a Componente. Dados provenientes do software SPSS.

4.2.4. *Teste-T - Comparação de média*

Para seguir com a análise e interpretação dos dados faz-se, neste ponto, uma comparação das médias através do Teste-T (de *Student*). Neste teste, como a amostra é maior que 30 não é necessário testar a normalidade porque se considera que este é um teste robusto, ou seja, que funciona bem para esta amostra – ainda que a distribuição delas não seja normal, pode fazer-se diretamente, sem necessidade de confirmar.

O Teste-T é uma das técnicas mais comuns na estatística, e tem como objetivo testar hipóteses tendo como premissa o seguinte:

H_0 : As médias são estatisticamente iguais (quando *sig.* > 0,05)
vs

H_1 : As médias não são estatisticamente iguais (quando *sig.* < 0,05)

Como em estatística muitos procedimentos exigem que exista uma variância igual na amostra, o SPSS apresenta simultaneamente, com o Teste-T, o Teste de Levene. Este é usado para verificar a homogeneidade dos dados, sendo necessária a sua análise para prosseguir para a interpretação dos dados do Teste-T. Este avalia se as variâncias são iguais para todas as amostras, na medida em que permite confirmar que:

H_0 : As variáveis são homogéneas (quando *sig.* > 0,05)
vs

H_1 : As variáveis não são homogéneas (quando *sig.* < 0,05)

(Morton & Forsythe, 1974; DATAtab Team, 2023)

Foi determinado que, para esta análise, seriam usadas as componentes acima encontradas pois seria uma forma de estudar as variáveis com maior relevância e também aprofundar a análise das mesmas. Para conseguir uma análise mais completa considerou-se importante fazer um primeiro Teste-T relativo aos géneros (masculino e feminino) – tabela 43; e um segundo Teste-T referente à dimensão das empresas em estudo (PMEs e grandes empresas) – tabela 44.

Após a realização do primeiro Teste-T, no SPSS, constata-se, primeiramente, através do Teste de Levene, que todas as componentes apresentam uma variância homogénea (*sig.* > 0,05). Seguindo com a análise, observa-se que o valor de *sig.*, para ao Teste-T, nas Componentes, 1, 2, 3, 5 e 6, apresentam valores maiores que 0,05, pelo que se pode dizer que, nestas, as médias entre o género feminino e masculino são estatisticamente iguais.

Por outras palavras, em relação à ambição profissional, à equipa, à valorização da reputação/imagem, às suas tarefas/compromissos e aos benefícios (financeiros e não financeiros), pode afirmar-se que não existe diferença significativa, a apontar, entre os inquiridos do género feminino e masculino

Sobre a Componente 4, que apresenta um valor inferior a 0,05, este indica que as médias entre os dois géneros, não são estatisticamente iguais. Nesta, o Teste-T mostrou que, em média, os inquiridos do sexo masculino valorizam mais os aspetos relacionados com a missão, visão e valores da organização, nomeadamente o valor que esta acrescenta à sociedade onde se insere e identificar-se, ele próprio, com os valores defendidos por esta.

Tabela 43

Teste -T – Componentes e Géneros

Estatísticas de grupo					
	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
C1_IDP	Feminino	86	13,83	4,224	0,456
	Masculino	50	14,87	3,915	0,554
C2_E	Feminino	86	12,33	3,240	0,349
	Masculino	50	12,42	2,755	0,390
C3_RIO	Feminino	86	9,04	2,462	0,265
	Masculino	50	8,61	2,316	0,328
C4_MVV	Feminino	86	9,04	2,160	0,233
	Masculino	50	9,76	1,770	0,250
C5_F	Feminino	86	13,08	2,175	0,234
	Masculino	50	13,52	2,622	0,371
C6_RI	Feminino	86	7,71	2,325	0,251
	Masculino	50	7,69	2,241	0,317

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene (igual. de variâncias)		Teste-T (igual. de médias)						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidad es)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Int. confiança da diferença	
									Inferior	Superior
C1_IDP	Variâncias iguais assumidas	0,895	0,346	-1,421	134	0,158	-1,039	0,732	-2,486	0,408
	Variâncias iguais não assumidas			-1,450	108,997	0,150	-1,039	0,717	-2,460	0,382
C2_E	Variâncias iguais assumidas	2,421	0,122	-0,164	134	0,870	-0,089	0,546	-1,170	0,991
	Variâncias iguais não assumidas			-0,171	116,188	0,865	-0,089	0,523	-1,126	0,947
C3_RIO	Variâncias iguais assumidas	0,001	0,972	1,008	134	0,315	0,432	0,429	-0,415	1,280
	Variâncias iguais não assumidas			1,025	107,730	0,308	0,432	0,422	-0,404	1,268
C4_MVV	Variâncias iguais assumidas	1,453	0,230	-1,991	134	0,049	-0,717	0,360	-1,430	-0,005
	Variâncias iguais não assumidas			-2,098	119,080	0,038	-0,717	0,342	-1,394	-0,040
C5_F	Variâncias iguais assumidas	0,559	0,456	-1,031	134	0,304	-0,431	0,418	-1,257	0,395
	Variâncias iguais não assumidas			-0,982	87,916	0,329	-0,431	0,439	-1,303	0,441
C6_RI	Variâncias iguais assumidas	0,167	0,683	0,046	134	0,963	0,019	0,408	-0,788	0,826
	Variâncias iguais não assumidas			0,046	105,677	0,963	0,019	0,404	-0,783	0,820

Nota. GE corresponde às Grandes Empresas. Dados provenientes do *software* SPSS.

A realização do segundo Teste-T, no SPSS, permitiu constatar, através do Teste de Levene, que todas as componentes apresentam uma variância homogénea (*sig.* > 0,05). Prosseguindo a análise, verifica-se que os valores de *sig.*, para ao Teste-T, em todas as componentes são maiores que 0,05, pelo que se pode dizer que as médias entre os inquiridos que trabalham em PME e em Grandes Empresas são estatisticamente iguais. Desenvolvendo esta análise, em relação à ambição profissional; à equipa; à valorização da reputação/imagem; à missão, visão e valores da organização; às suas tarefas/compromissos; e aos benefícios (financeiros e não financeiros); pode afirmar-se que não existe diferença significativa entre os inquiridos que pertencem às PME e às Grandes Empresas.

Tabela 44

Teste -T – Componentes e Dimensões das Organizações

Estatísticas de grupo

	PMEs / GE	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
C1_IDP	PMEs	96	14,51	4,020	0,410
	GE	40	13,51	4,351	0,688
C2_E	PMEs	96	12,05	2,954	0,302
	GE	40	13,11	3,217	0,509
C3_RIO	PMEs	96	8,75	2,272	0,232
	GE	40	9,19	2,718	0,430
C4_MVV	PMEs	96	9,26	2,189	0,223
	GE	40	9,43	1,681	0,266
C5_F	PMEs	96	13,23	2,273	0,232
	GE	40	13,28	2,552	0,403
C6_RI	PMEs	96	7,76	2,316	0,236
	GE	40	7,54	2,234	0,353

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene (igual. de variâncias)		Teste-T (igual. de médias)						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Int. confiança da diferença	
									Inferior	Superior
C1_IDP	Variâncias iguais assumidas	0,977	0,325	1,288	134	0,200	0,998	0,775	-0,535	2,532
	Variâncias iguais não assumidas			1,246	68,139	0,217	0,998	0,801	-0,600	2,597
C2_E	Variâncias iguais assumidas	0,032	0,858	-1,856	134	0,066	-1,059	0,571	-2,188	0,070
	Variâncias iguais não assumidas			-1,792	67,785	0,078	-1,059	0,591	-2,239	0,121
C3_RIO	Variâncias iguais assumidas	1,160	0,283	-0,974	134	0,332	-0,442	0,454	-1,339	0,455
	Variâncias iguais não assumidas			-0,904	62,813	0,369	-0,442	0,488	-1,418	0,534
C4_MVV	Variâncias iguais assumidas	2,242	0,137	-0,435	134	0,664	-0,168	0,387	-0,933	0,597
	Variâncias iguais não assumidas			-0,484	94,257	0,630	-0,168	0,347	-0,857	0,521
C5_F	Variâncias iguais assumidas	0,320	0,573	-0,123	134	0,902	-0,055	0,444	-0,932	0,823
	Variâncias iguais não assumidas			-0,118	66,086	0,907	-0,055	0,465	-0,984	0,874
C6_RI	Variâncias iguais assumidas	0,268	0,605	0,515	134	0,607	0,222	0,431	-0,631	1,076
	Variâncias iguais não assumidas			0,523	75,553	0,603	0,222	0,425	-0,624	1,069

Nota. GE corresponde às Grandes Empresas. Dados provenientes do software SPSS.

4.2.5. Teste de Hipóteses – Correlações de Spearman

Nesta investigação, como último passo deste capítulo decidiu-se aprofundar o estudo das variáveis e testar as hipóteses. Para tal decidiu-se utilizar a correlação de *Spearman*. Este trata-se de um estudo não paramétrico, para amostras superiores a 30 – que não tem necessidade de confirmar a normalidade da amostra. Pretende analisar a relação entre duas variáveis na medida em que percebe quer o grau de significância, quer a intensidade de relação. (Lisboa et al., 2012).

Neste teste, segundo Pereira e Patrício (2019), o grau de significância (sig.) deve encontrar-se inferior a 0,05 (grau de confiança 95%) ou 0,01 (grau de confiança 99%) como forma de aferir a significância da correlação. Sobre a intensidade da relação (r.) esta varia entre -1 e 1, em que quanto mais próximo dos extremos, mais perfeita a correlação. Segundo Murray (2013), valores, em módulo, entre 0,5 e 0,7 indicam uma relação moderada, enquanto acima de 0,7 indicam uma relação forte. Já o sinal dos valores, indica se a correlação é positiva ou negativa.

Através da tabela 45 é possível validar H1 na medida em que a correlação de *Spearman* mostrou que existe uma significativa correlação positiva moderada ($sig. < 0,01; r > 0,5$) entre a questões 24 e 29, do questionário. Desta forma, é viável admitir que quanto melhor e mais orientada for a comunicação interna, dentro de uma organização, maior será a positividade da sua cultura organizacional. Esta correlação corrobora o pensamento de Biswar e Suar (2018) quando afirmam que uma comunicação transparente é um dos pilares do EB. Este origina uma estratégia de conhecimento interno que terá ótimos resultados. Neste ponto origina uma cultura organizacional positiva.

Tabela 45

Correlação de Spearman entre as questões 24 e 29

		Correlações		
		Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.	A comunicação interna da organização proporciona-me as informações necessárias para o meu trabalho.	
Coef. de Spearman	Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.	Coef. de Correlação	1,000	0,558**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	136	136
	A comunicação interna da organização proporciona-me as informações necessárias para o meu trabalho.	Coef. de Correlação	0,558**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,000		
	N	136	136	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Nesta tabela 46, é testada e validada a H2. Através das questões 8 e 32, do questionário, foi possível verificar a existência de correlação significativa positiva moderada ($sig. < 0,01$; $r > 0,5$). Assim é possível concluir que se os sucessos da organização forem refletidos nas regalias dos funcionários, maior será o envolvimento destes, a sua contribuição para a reputação e consequente melhoria da imagem institucional. Este ponto confirma a visão de Villafañe (2017) quando este confirma que a reputação corporativa resulta de um investimento da satisfação dos colaboradores e no seu compromisso com a organização.

Tabela 46

Correlação de Spearman entre as questões 8 e 32

		Correlações		
		Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores.	Tenho orgulho na imagem e na reputação da organização.	
ró de Spearman	Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores.	Coef. de Correlação	1,000	0,507**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	136	136
	Tenho orgulho na imagem e na reputação da organização.	Coef. de Correlação	0,507**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,000	
		N	136	136

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Na tabela 47 é feita a correlação entre as dimensões “Equipa” e “Cultura e Ambiente de Trabalho”, do questionário - questões 13 a 16 e 21 a 24, respetivamente. Esta correlação foi feita com o propósito de testar a H3. Com este teste foi possível validá-la e perceber a existência de uma significativa correlação positiva forte ($sig. < 0,01$; $r > 0,7$). Este resultado confirma que uma boa identificação com a cultura e ambiente de trabalho impacta, efetivamente, as relações profissionais dos trabalhadores e a sua boa relação com a equipa. Este ponto confirma Matongolo et al. (2018) na medida em que estes defendem que uma das dimensões no EB é a orientação para as pessoas, sejam internas, como externas. Este foco permite uma melhoria das relações, do clima e da cultura organizacional.

Tabela 47

Correlação de Spearman entre as dimensões 4 (Equipa) e 6 (Cultura e Ambiente de Trabalho)

		Correlações		
		Dimensão 4 - Equipa (questionário)	Dimensão 6 - Cultura e Ambiente de Trabalho (questionário)	
ró de Spearman	Dimensão 4 - Equipa (questionário)	Coef. de Correlação	1,000	0,739**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
	N		136	136
	Dimensão 6 - Cultura e Ambiente de Trabalho (questionário)	Coef. de Correlação	0,739**	1,000
Sig. (2 extremidades)		0,000		
N		136	136	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Segundo a tabela 48, é possível validar a correlação testada entre a questões 23 e 27, do questionário. Este teste foi feito como forma de analisar a H4. Desta forma, é possível concluir a existência de uma correlação significativamente forte positiva forte ($sig. < 0,01; r > 0,7$). Aqui é possível então aferir que organizações com processos de avaliação do desempenho bem estruturados resultam num clima organizacional coeso e focado. Este tópico prova o pensamento de Daholkar e Abston (2008) que afirmam que os trabalhadores são mais felizes quanto maior o seu reconhecimento, orientação e incentivo através, por exemplo, da avaliação/feedbacks.

Tabela 48

Correlação de Spearman entre as questões 23 e 27

		Correlações		
		Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo.	A avaliação/gestão do meu desempenho é efetuado de modo construtivo e eficaz.	
ró de Spearman	Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo.	Coef. de Correlação	1,000	0,700**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
	N		136	136
	A avaliação/gestão do meu desempenho é efetuado de modo construtivo e eficaz.	Coef. de Correlação	0,700**	1,000
Sig. (2 extremidades)		0,000		
N		136	136	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Na tabela 49 testa-se a correlação entre questões 23 e 28. O resultado deste teste permite concluir a presença de uma significante correlação positiva moderada ($sig. < 0,01; r > 0,5$). Este teste, que legitima a H5, permite aferir que modelos de liderança homogêneos possibilitam a

existência de uma cultura organizacional saudável. Este tópico leva à visão, também de Matongolo et al. (2018), na medida em que estes defendem que uma das dimensões no EB é a necessidade de liderança. Esta orientação permite uma melhoria das relações, do clima e da cultura organizacional.

Tabela 49

Correlação de Spearman entre as questões 23 e 28

		Correlações		
		Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo.	Noto na entidade modelos e práticas de liderança homogéneas.	
r _o de Spearman	Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo.	Coef. de Correlação	1,000	0,665**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	136	136
	Noto na entidade modelos e práticas de liderança homogéneas.	Coef. de Correlação	0,665**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,000		
	N	136	136	

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

De acordo com a tabela 50, que analisa as questões 25 e 31, é possível aferir a existência de uma significativa correlação positiva moderada ($sig.< 0,01$; $r > 0,5$) entre elas. Desta forma valida-se a H6, permitindo confirmar que processos de recrutamento exigentes estão associados a uma melhoria da reputação da organização na sociedade. Neste ponto, é possível comprovar o modelo concetual de Chhabra e Sharma (2014) quando estes relatam que um dos passos do EB passa por alcançar a atratividade do empregador através de um recrutamento mais direcionado, como forma de rentabilizar os recursos da organização. Este passo origina, a médio e longo prazo, um envolvimento com a sociedade mais estável e coeso e assim, impulsionar a reputação desta.

Tabela 50

Correlação de Spearman entre as questões 25 e 31

		Correlações		
		Noto que a organização dispõe de uma excelente reputação na sociedade/mercado em que está inserida.	Os processos de recrutamento na entidade são efetuados com rigor e exigência.	
rô de Spearman	Noto que a organização dispõe de uma excelente reputação na sociedade/mercado em que está inserida.	Coef. de Correlação	1,000	0,508**
		Sig. (2 extremidades)		0,000
		N	136	136
	Os processos de recrutamento na entidade são efetuados com rigor e exigência.	Coef. de Correlação	0,508**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,000	
		N	136	136

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota. Dados provenientes do *software* SPSS.

Como forma de concluir, a sumarização das hipóteses foi:

H1: “Uma boa comunicação interna está associada a uma cultura organizacional positiva”
→ Validada;

H2: “Quanto melhor se refletirem os sucessos da organização, na compensação dos colaboradores, maior será o sentimento de orgulho e pertença à organização” → Validada;

H3: “Uma boa relação com a equipa impacta positivamente a identificação com a cultura e ambiente de trabalho” → Validada;

H4: “Organizações com processos de avaliação do desempenho bem estruturados, originam um clima organizacional coeso e focado” → Validada;

H5: “Modelos de liderança homogéneos propiciam uma cultura organizacional saudável”
→ Validada;

H6: Processos de recrutamento exigentes estão associados a uma melhoria da reputação da organização na sociedade → Validada.

5. CONCLUSÃO

O desafio de escrever esta dissertação foi bem-sucedido pois conseguiu-se, através de todas as pesquisas, desenvolver uma investigação bastante interessante. Na revisão de literatura foi possível aprofundar teorias, modelos e algumas características da amostra. Na parte da recolha de dados, foi interessante o desafio de ir recolhendo as opiniões, sempre com a ansiedade de se saber mais - no entanto, infelizmente, o número de inquiridos deveria ter sido superior, pelo que é umas limitações deste estudo. Na análise de dados, aí sim, foi possível, finalmente, ter respostas mais precisas aos desafios colocados nesta investigação.

Sobre os dados recolhidos foi possível responder à pergunta de investigação. No grupo de pessoas inquiridas foi possível perceber que existe uma clara tendência para adoção de práticas de EB nas organizações portuguesas. Primeiramente, essa adoção não é sentida de forma diferenciada entre PME's e grandes empresas o que surpreende, mas é reconfortante perceber que a dimensão das organizações não está a impactar negativamente o quotidiano dos trabalhadores e a sua conexão com esta.

Esta amostra demonstrou uma satisfação, tendencialmente positiva, sobre as práticas de EB. No nível de consciência da sua função os inquiridos demonstraram um conhecimento e reconhecimento do seu trabalho, contudo, para estes, a sua remuneração não espelha o seu real papel na organização. Além disso, os benefícios não financeiros são importantes para este grupo. De forma geral, os inquiridos sentem que os sucessos da organização nem sempre são refletidos na sua compensação.

No que diz respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a amostra sente que este lhe é possibilitado, o que permite entender que, ou está a existir uma mudança de paradigmas, ou que sempre existiu essa preocupação nas organizações portuguesas. Sobre o reconhecimento da missão, visão e valores, é positivo e existe a consciência de que a aplicação dos valores da organização, no dia-a-dia, é coerente. Acerca da cultura organizacional, no seu geral, existe um grau satisfatório de contentamento.

As equipas estão a trabalhar de uma forma assertiva e têm permitido criar ambientes de trabalho bons, e próximos, no entanto, no que respeita à entreajuda e cooperação, o sentimento é de que ainda não estão totalmente asseguradas. Em relação ao crescimento profissional, as organizações já fazem algum trabalho no sentido de motivar e oferecer oportunidades aos trabalhadores, contudo ainda não são sentidas de forma equilibrada por

todos. Na perspetiva dos trabalhadores, a gestão e liderança estão a ajustar-se às suas expectativas, mas ainda com algumas melhorias e ajustes a ser feitos. A comunicação, por seu lado, está a funcionar para o exterior, de forma coerente, contudo para o interior ainda deve melhorar. A reputação é um ponto importante para a generalidade dos trabalhadores, e contribui para sentirem um entrosamento com a organização.

De uma forma geral, é possível perceber que os trabalhadores inquiridos estão a sentir que o EB está a ser adotado. Esta adoção, no entanto, não se sabe se é consciente, por parte das organizações, ou se está a acontecer de forma orgânica, empática e como resposta às mudanças da sociedade. Mesmo sem entender bem a sua origem, é interessante e dignificante perceber que as organizações portuguesas estão a investir nas relações com os trabalhadores. Que estão a conseguir criar conexões e a valorizarem o seu trabalho.

Relativamente a sugestões futuras, seria muito interessante desenvolver este mesmo estudo, mas com uma amostra maior e mais homogênea geograficamente. Aliás, também seria interessante fazer este mesmo estudo entre, por exemplo, região litoral, interior e regiões autónomas, numa tentativa de conhecer e comparar as três realidades distintas. A amostra deveria ter maior expressão das PME's, tentando maior expressão do ensino básico e profissional, como também geracional.

Trabalhar, atualmente, é mais do fazer algo para sobreviver. Os trabalhadores querem, mais que nunca, que as vidas profissionais sejam mais que a sua remuneração. Atualmente as pessoas querem mais, querem ser reconhecidas, querem sentir-se parte contribuinte dos sucessos, querem sentir-se úteis, querem sentir-se envolvidas e pertencer a algo. É necessário conhecer, comunicar e fazer com que o ambiente de trabalho seja familiar, flexível, respeitoso e empático.

REFERÊNCIAS

- Álvares, M. (2021). Introdução à investigação quantitativa e análise SPSS. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/10529>.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M., Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23). <https://doi.org/10.3390/su12239993>.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M., Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23). <https://doi.org/10.3390/su12239993>.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185 – 206.. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Ang, I. (1991). *Desperately Seeking the Audience*. Routledge.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 24, 73-77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- Bannock, G., Baxter, R. E., & Rees, R. (1987). Dicionário de Economia. Verbo.
- Barbetta, P. A. (2010). *Estatística aplicado às Ciências Sociais* (8ª). Editora UFSC.
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*. 48(2), 175–185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.002>.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2018). Employer Branding in B2B and B2C Companies in India: A Qualitative Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 76-95. <https://doi.org/10.1177/2322093718768328>.
- Brandão, J. B. (2018). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Editora FGV.

- Cali, E. G., Barros-Arrieta, D., & Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65–82. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>.
- Cardona-Arbelaez, D., Henriquez-Fuentes, G., Radallanos, J., Ventura, J., & Bonnet, M. (2017). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI. *Revista Espacios*, 38(57), 26. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385726.html>.
- Chhabra, L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2011-0513>.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014), Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.
- Comissão Europeia. (2020). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. Serviço das Publicações da União Europeia, 2020. <https://doi.org/10.2873/246665>.
- Cooper, K. (2008). *Attract, Develop and Retain: Initiatives to Sustain a Competitive Workforce*. Mining Industry Skills Centre. <http://hdl.voced.edu.au/10707/45391>.
- Dabholkar, P., & Abston, K. (2008). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business*, 61(9), 959-967. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.10.004>.
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>.
- DATAtab Team (2023). Levene Test. Em *DATAtab: Online Statistics Calculator*. Consultado a junho 14, 2023, de <https://datatab.net/tutorial/levene-test>.
- Deepa, R., & Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, 18 (35), 75S–94S. <https://doi.org/10.1177/0972150917693152>.

- Dell, D., & Ainspan, N. (2001, abril 19). *Engaging Employees Through Your Brand* [Conferência]. The Conference Board, New York, <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=461>.
- Diário da República Eletrónico. (s.d.). Empresa pública. Em *Lexionário*. Consultado a março 13, 2023, de <https://dre.pt/dre/lexionario/termo/empresa-publica>.
- Dicionários Priberam. (s.d.). Empresa. Em *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Consultado a março 13, 2023, de <https://dicionario.priberam.org/empresa>.
- Durães, B., Bridi, M. A. da C., & Dutra, R. Q. (2021). O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. *Sociedade e Estado*, 36(3), 945–966. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>.
- Elegbe, J.A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265-277. <https://doi.org/10.1002/tie.21897>.
- Espinoza, A., Rojas, E., Rojas, J., & Raymundo, C. (2019). Methodology for Reducing Staff Turnover in Service Companies Based on Employer Branding and Talent Management. Em Y. Iano, R. Arthur, O. Saotome, V. V. Estrela, & H. Loschi (Eds.), *Smart Innovation, Systems and Technologies (vol.140) - Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium (BTSym'18)* (pp. 575-583). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16053-1_56.
- Faría, M.C., Salazar, C., & Castellano, M. I. (2017). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. *Revista Espacios*, 38(1), 6. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n01/17380106.html>.
- Fernandes, S. (2009). A Importância das PME para a Inovação. Em Barreira, A. P., Covas, A. A., Noronha, M. T., & Panagopoulos, T. (Eds.), *O Desafio da Inovação: Caminhos Numa Região Turística* (pp. 14-39). Cieo - Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics. <http://hdl.handle.net/10400.1/1920>.
- Gelabert, C. M., & Martinez, A. A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28 (123), 133-148. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7).

- Genari, D., & Macke, J. (2018). Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. *Gestão E Sociedade*, 12(33), 2508-2540. <https://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2320>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Editora Atlas S.A.
- González, N., & Hernández, O. (2012). Los tres primeros modelos de gestión de endomarketing - comparación teórica. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9(2), 39-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932733>.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6ª ed.). Bookman.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2ªed.). Edições Sílabo.
- INE. (2022). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Agenda 2030*. INE, Instituto Nacional de Estatística. <https://www.ine.pt/xurl/pub/31592402>.
- INE. (2023). *Ano 2021 marcado pela recuperação da atividade económica das empresas não financeiras, para níveis superiores aos e 2019-2021*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=581122057&DESTAQUESmodo=2.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7), 675-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34 (6), 634-652. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>.
- Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A Review of Key Likert Scale Development Advances: 1995–2019. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637547>.
- Jiménez, K., Romero, A., Caridad, M., & Manotas, E. (2017). Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud. *Revista Espacios*, 38(57), 32. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385732.html>.

- Joo, B.-K., & Mclean, G. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>.
- José, B., & Rosa, A. (2012). O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. *Revista de Ciências Gerenciais*, 16(24), 145-159. <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/1954>.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *J Brand Management*, 16 (8), 532–544 <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16, 532–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). Pearson Education do Brasil.
- Lin, H., Zhu, H., Wu, J., Zuo, Y., Zhu C., & Xiong, H. (2020). Enhancing Employer Brand Evaluation with Collaborative Topic Regression Models. *ACM Transactions on Information Systems*, 38(4), 1-33. <https://doi.org/10.1145/3392734>.
- Lisboa, J., Augusto, M., & Ferreira, P. (2012). *Estatística aplicada à Gestão*. *Livraria Vida Económica*.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5). <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>.
- Martin, G., Gollan, P., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>.

- Matos, D., & Rodrigues, E. (2019). *Análise Fatorial*. Enap. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4790/1/Livro%20An%C3%A1lise%20Fatorial.pdf>.
- Maurya, K.K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>.
- Maurya, K.K., Agarwal, M., & Srivastava, D.K. (2021). Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>.
- Minchington, B. (2015, 17 fevereiro). *15 Employer Branding Best Practices You Need to Know*. ERE Media. <https://www.ere.net/2015/02/17>.
- Mishra, P., Singh, U., Pandey, C. M., Mishra, P., & Pandey, G. (2019). Application of student's t-test, analysis of variance, and covariance. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(4), 407–411. https://doi.org/10.4103/aca.ACA_94_19.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11 (12). <https://doi.org/10.3390/info11120574>.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>.
- Morton, B., & Forsythe, A. (1974). Robust Tests for the Equality of Variances. *Journal of the American Statistical Association*, 69 (346), 364-367. <https://doi.org/10.2307/2285659>.
- Muritala, T. A., Awolaja, A. M., e Bako, Y. A. (2012). Impact of Small and Medium Enterprises on Economic Growth and Development. *American Journal of Business and Management*, 1(1), 18–22. <https://doi.org/10.11634/21679606170644>.
- Murray, J. (2013). Likert data: what to use, parametric or non-parametric?. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (11), 254-268. <https://ijbssnet.com/journal/index/2110>.

- Oliveira, A. J., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das PME's da Região de Lafões. *Gestão E Desenvolvimento*, 27, 81-97. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>.
- Oliveira, A. J., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das PME's da Região de Lafões. *Gestão E Desenvolvimento*, 27, 81-97. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>.
- Patra, G., Mukhopadhyay, I., & Dash, C. (2019). Digital employer branding for enabling gen Y in the ITeS sector in eastern India. *Prabandhan: Indian J. Management*, 12, 38–49. <https://doi.org/10.17010/pijom/2019/v12i3/142339>.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013). *SPSS: guia prático de utilização: análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (8ª ed.) Edições Sílabo.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. G. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Edições Silabo.
- Pordata. (2023a). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Consultado a março 13, 2023, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>.
- Pordata. (2023b). *Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas*. Consultado a março 13, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/pessoal+ao+servico+nas+pequenas+e+medias+empresas-2931>.
- Pordata. (2023c). *Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão*. Consultado a março 13, 2023, de <https://www.pordata.pt/portugal/volume+de+negocios+das+pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+dimensao-2932>.
- Porto Editora. (s.d.). Empresa. Em *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. Consultado a março 13, 2023, de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/empresa>.
- Prasanna, R., Jayasundara, J., Gamage, S., Ekanayake, E., Rajapashe, P., & Abeyrathne, G. (2019). Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological

- Challenges and SME Performance. *Journaul of Open Innovation: Technology Market, and Complexity*, 5(4), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100>.
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>.
- Rangel, M., Rodrigues, J. D. N., & Mocarzel, M. (2018). Fundamentos e princípios das opções metodológicas: Metodologias quantitativas e procedimentos quali-quantitativos de pesquisa. *Omnia*, 8 (2), 05-11. <https://doi.org/10.23882/OM08-2-2018-A>.
- Rao, P., Kumar, P., Chavan, M., & Marc, W. (2021). A systematic literature review on SME financing: Trends and future directions, *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955123>.
- Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada* (2ªed.). Edições Sílabo.
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13 (19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>.
- Rosa-Navarro, D., Díaz-Fernández, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Disentagling the strength of the HRM system: effects on employees reactions. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 281-299. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0322>.
- Salas-Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126-142. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>.
- Santos, G. E. O. (2017). *Cálculo Amostral: Calculadora on-line*. Consultado a 28 abril 2023, <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>.
- Santos, V., Monteiro, B., Martinho, F., Reis, I. P., & Sousa, M. J. (2019). Employer Branding: The power of attraction in the EB group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 118-129.. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>.
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for

- managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153–170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>.
- Seminario, C. S., & Mendoza, D. B. (2018). Endomarketing strategies in the coffee shops industry. *Podium*, (34), 21-34. <https://doi.org/10.31095/podium.2018.34.2>.
- Sezões, C. (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa*. Estudo de Caso [Dissertação de mestrado]. Instituto Superior de Gestão.
- Shrestha, N. (2021) Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9, 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>.
- Sousa, A., Thomaz, J., Santos, E., & Aquilino, F. (2018). Efeito de marca de empregado: diferenças de percepção entre os colaboradores. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 1(1), 77-91. <http://hdl.handle.net/10400.26/28998>.
- Souza, T. (2022). A importância do Endomarketing para o aumento da produtividade na organização. *Faculdade Sant'Ana Em Revista*, 6(1), 20 - 46. <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1976>.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement . *Problems and Perspectives in Management*, 19 (3), 33-45. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04).
- Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2021). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>.
- Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2021). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>.
- Sullivan, J. (2004, fevereiro 23). *Eight elements of a successful employment brand*. ERE Media. <http://www.ere.net/2004/02/23>.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.

- Velázquez-Castro, J. A., & Cruz-Coria, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hoteleiro - El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Innovar*, 32(83), 105-120. <https://doi.org/10.15446/innovar.99919>.
- Velázquez-Castro, J. A., & Cruz-Coria, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hoteleiro - El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Innovar*, 32(83), 105-120. <https://doi.org/10.15446/innovar.99919>.
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu Employer Brand? O Papel da Marca na Guerra do Talento e na Estratégia das Organizações*. Actual Editora.
- Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesionalde la información*, 26 (6), 1159-1170. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.15>.

ANEXOS

Anexo A - Questionário Employer Branding



QUESTIONÁRIO Employer Branding

Este questionário tem como objetivo perceber o impacto do investimento em estratégias de *Employer Branding*, nas PMEs portuguesas. Os resultados servirão de amostra para uma dissertação de mestrado em Gestão de Empresas.

Não há respostas exatas, certas ou erradas, sendo apenas pedida a sua opinião pessoal e sincera. Salvedor-se que este questionário é de natureza confidencial e o seu tratamento é efetuado de forma global, não sendo feita nenhuma análise individualizada sendo, o anonimato respeitado.

Agradeço já a sua disponibilidade para realizar este questionário que lhe ocupará somente 5 minutos.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Género:

Feminino Masculino Outro

Idade:

18 – 24 anos 25 – 34 anos 35 – 44 anos 45 – 54 anos +55 anos

Habilitações Literárias:

Ensino Básico Ensino Secundário Ensino Profissional Ensino Superior

DADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Responda em concordância com as informações da sua entidade patronal.

Distrito:

Aveiro	Coimbra	Lisboa	Santarém
Beja	Évora	Portalegre	Setúbal
Braga	Faro	Porto	Viana do Castelo
Bragança	Guarda	R. A. Açores	Vila Real
Castelo Branco	Leiria	R. A. Madeira	Viseu

Dimensão da organização

- Micro empresa (até 10 trabalhadores)
 Pequena empresa (11 – 49 trabalhadores)
 Média empresa (50 – 249 trabalhadores)
 Grande empresa (+ 250 trabalhadores)

Regime de Trabalho:

Presencial Híbrido Remoto

Escala

- 1 Discordo totalmente
2 Discordo
3 Não concordo nem discordo
4 Concordo
5 Concordo totalmente

DIMENSÕES EMPLOYER BRANDING

Responda de acordo com a escala, ao lado, consoante a sua perceção e experiência profissional.



FUNÇÃO		1	2	3	4	5
1	Compreendo perfeitamente o que a entidade espera de mim nesta função.					
2	Na entidade, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia.					
3	Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função.					
4	Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo da entidade.					

COMPENSAÇÃO E INCENTIVOS		1	2	3	4	5
5	A minha remuneração é adequada à função que desempenho.					
6	A entidade tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado.					
7	Considero que as regalias não financeiras da entidade são importantes.					
8	Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores.					

MISSÃO, VISÃO E VALORES		1	2	3	4	5
9	Conheço perfeitamente a missão e visão da organização.					
10	Identifico-me com os valores da organização.					
11	Nas atividades do dia-a-dia, a entidade opera com respeito integral pelos seus valores.					
12	Considero que a entidade acrescenta valor à sociedade em que está inserida.					

EQUIPA		1	2	3	4	5
13	Considero que a minha equipa atua com base nos valores da organização.					
14	A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas.					
15	Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva.					
16	As realizações e sucessos da equipa são devidamente celebrados.					

DESENVOLVIMENTO DA CULTURA		1	2	3	4	5
17	A entidade proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira.					
18	Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional.					
19	Sinto que na entidade desenvolvo as minhas competências e conhecimentos.					



20	A entidade proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento.					
----	---	--	--	--	--	--

CULTURA E AMBIENTE DE TRABALHO		1	2	3	4	5
21	Existe um clima global de cooperação e entreajuda entre todos os departamentos.					
22	O meu trabalho na organização permite-me ter um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal.					
23	Embora com tarefas, funções e responsabilidades diferentes, sinto que todos na organização trabalham para o mesmo objetivo.					
24	Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.					

PROCESSOS DE GESTÃO		1	2	3	4	5
25	Os processos de recrutamento na entidade são efetuados com rigor e exigência.					
26	A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da entidade.					
27	A avaliação/gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz.					
28	Noto na entidade modelos e práticas de liderança homogéneas.					

COMUNICAÇÃO E IMAGEM		1	2	3	4	5
29	A comunicação interna da organização proporciona-me as informações necessárias para o meu trabalho.					
30	A comunicação externa da organização projeta uma boa imagem da mesma.					
31	Noto que a organização dispõe de uma excelente reputação na sociedade/mercado em que está inserida.					
32	Tenho orgulho na imagem e na reputação da organização.					

Grata pela sua colaboração! 😊

Caso queira saber os resultados desde estudo envie email para a22106255@islasantarem.pt

Anexo B – Publicação site NERPOR

The screenshot shows the NERPOR website interface. At the top, there is a navigation bar with the NERPOR logo and menu items: INÍCIO, NERPOR, ASSOCIADOS, NOTÍCIAS, and CONTACTE-NOS. A search bar is also present. Below the navigation, a banner image shows a town landscape. The main content area is divided into three columns. The left column contains a sidebar menu with items like 'FORMAÇÃO', 'PROJECTOS A DECORRER', 'PROJECTOS REALIZADOS', 'BOLSA DE EMPREGO', 'ALUGUER DE ESPAÇOS', 'EVENTOS', 'CALENDÁRIO FISCAL', 'INFORMAÇÃO ECONÓMICA', 'INFORMAÇÃO EMPRESARIAL', and 'GALERIA MULTIMÉDIA'. The middle column features a 'NOTÍCIAS' section with a headline 'QUESTIONÁRIO EMPLOYER BRANDING' and a sub-headline 'A sua opinião é importante para nós!'. The text of the article explains that it was requested by an ex-collaborator, Joana Damas, for her master's thesis on Employer Branding in SMEs in Portugal. It mentions that the survey is confidential and easy to complete. The right column is titled 'DESTAQUES' and lists several events and projects, including 'APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS - PROJETO INNOINVEST' and 'WEBINAR LIVE / FORMAÇÃO E-LEARNING "Boost with facebook"'. The article's details at the bottom indicate it was published on 28-02-2023 and has 207 visits.

Anexo C - Publicação facebook NERPOR

The screenshot shows a Facebook post from the NERPOR page. The post features a blue background with three yellow emoji faces showing different expressions: happy, neutral, and sad. Below the emojis, the text reads 'A sua opinião é importante para nós!'. The post text, written in Portuguese, states that the survey was requested by an ex-collaborator, Joana Damas, for her master's thesis on Employer Branding in SMEs in Portugal. It emphasizes that the survey is confidential and easy to complete. The post includes a link to the survey form and a 'Ver menos' option. The Facebook interface elements, such as the search icon, share icon, and comment box, are also visible.