



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Dissertação**

Fatores de Atratividade das Marcas Empregadoras - *Employer Branding*

Helena Conceição

Docente Orientadora: Professora Doutora Isabel Reis

Santarém

Ano letivo 2023-2024



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Dissertação**

Fatores de atratividade das Marcas Empregadoras - *Employer Branding*

Helena Conceição

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Professora Doutora Isabel Reis

Santarém

Ano letivo 2023-2024

## **AGRADECIMENTOS**

O caminho percorrido até a este momento, foi marcado por uma panóplia de emoções e frustrações que me permitiram superar obstáculos e evoluir enquanto pessoa e profissional. A ingressão neste mestrado, foi um desafio colocado por mim própria como uma forma de crescimento e enriquecimento, mas também com o objetivo de desenvolver-me enquanto profissional e evoluir na minha carreira. Sem dúvida que este percurso, teve momentos de angústia, no entanto, não foi uma jornada solitária, pois tive o privilégio de contar com pessoas incríveis ao meu lado que me impulsionaram e acreditaram em mim.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais que independentemente das circunstâncias estiveram sempre ao meu lado, contribuindo para a minha motivação. Sou grata por acreditarem em mim, nas minhas capacidades e por me escutarem nos dias cinzentos e festejarem as minhas conquistas.

Ao meu namorado, Pedro, estou grata pelo apoio incondicional em todas as fases, incluindo nas noites longas e cansativas, onde existiu sempre uma palavra de inspiração e conforto.

Às minhas amigas Andreia, Inês e Ângela, agradeço pela motivação que me transmitiram e nunca me deixaram desistir, estando sempre disponíveis para me escutar.

Por fim, agradeço à minha orientadora, Professora Isabel Reis, que foi o meu pilar durante todo este percurso, pois foi um exemplo de resiliência e dedicação, fundamental na partilha de conhecimento e inspiradora enquanto ser humano. Muito obrigada a todos.

## Resumo

As organizações enquanto organismos vivos têm, nos últimos anos, adotado estratégias que promovem a atração, a integração e a retenção de talentos. Estas estratégias surgem a partir da interação e partilha de conhecimentos entre os departamentos de Gestão de Recursos Humanos e o Marketing. Por conseguinte, as pessoas assumiram um papel determinante para as empresas, sendo por isso, consideradas como uma vantagem competitiva. Assim, o Employer Branding enquanto abordagem estratégica adotada pela gestão de talentos, promove um conjunto de práticas de gestão com foco nas pessoas, o que contribui para a fomentação de uma marca empregadora forte e, em simultâneo, para a atração e retenção de talentos. O presente trabalho tem como objetivo entender de que forma os fatores do *Employer Branding* contribuem para o crescimento e desenvolvimento das empresas, enquanto marcas empregadoras. Desta forma, a primeira etapa do estudo, teve por base uma revisão de literatura que permitiu aprofundar os conhecimentos teóricos sobre a temática em estudo. Este estudo foi desenvolvido com base numa metodologia de investigação quantitativa, tendo sido utilizada a técnica de amostragem por conveniência, uma vez que o instrumento de recolha de dados utilizado, foi o inquérito por questionário, partilhado nas redes sociais, de modo a alcançar o maior número de pessoas, com diferentes faixas etárias e profissões. Deste modo, foram recolhidas 262 respostas válidas, tendo sido utilizado para o respetivo tratamento de dados, o software estatístico SPSS. Os resultados obtidos demonstram que os principais fatores de Employer Branding que impulsionam as empresas, enquanto marcas empregadoras, estão relacionados com a liderança, políticas de gestão de pessoas com foco na valorização e reconhecimento dos colaboradores e promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

*Palavras-chave: Talento; Gestão de Talentos; Atração; Integração e Retenção de talentos; Employer Branding*

## Abstract

Organizations, as living organisms, have, in recent years, adopted strategies that promote the attraction, integration, and retention of talent. These strategies emerge from the interaction and sharing of knowledge between the Human Resources Management and Marketing departments. Consequently, people have assumed a decisive role for companies and are therefore considered a competitive advantage. Thus, Employer Branding, as a strategic approach adopted by talent management, promotes a set of management practices focused on people, which contributes to the development of a strong employer brand and, at the same time, to attracting and retaining talent. The present work aims to understand how Employer Branding factors contribute to the growth and development of companies as employer brands. Therefore, the first stage of the study was based on a literature review that allowed for a deeper understanding of the theoretical knowledge on the topic under study. This study was developed based on a quantitative research methodology, with convenience sampling being used since the data collection instrument was a questionnaire survey shared on social networks to reach the largest number of people with different age groups and professions. In this way, 262 valid responses were collected, and the SPSS statistical software was used for the respective data processing. The results obtained demonstrate that the main Employer Branding factors that drive companies as employer brands are related to leadership, people management policies focused on valuing and recognizing employees, and promoting balance between personal and professional life.

**Keywords:** Talent; Talent Management; Attraction; Talent integration and retention; Employer Branding

## Índice Geral

|                                                                           |      |
|---------------------------------------------------------------------------|------|
| Agradecimentos.....                                                       | iv   |
| Resumo.....                                                               | i    |
| Abstract .....                                                            | i    |
| Índice de Figuras .....                                                   | iv   |
| Índice de Tabelas.....                                                    | v    |
| Índice de Anexos.....                                                     | vii  |
| Lista de Abreviaturas e Siglas.....                                       | viii |
| INTRODUÇÃO .....                                                          | 1    |
| 1.1 Problema e questão de investigação .....                              | 3    |
| 1.2 Estrutura do relatório.....                                           | 3    |
| REVISÃO DA LITERATURA.....                                                | 5    |
| 2.1. Gestão de talentos.....                                              | 5    |
| 2.2. Cultura organizacional .....                                         | 8    |
| 2.3. Atração, Integração e Retenção de Talentos .....                     | 10   |
| 2.4. Employer Branding .....                                              | 12   |
| 2.5. Employee Value Proposition - EVP.....                                | 18   |
| METODOLOGIA .....                                                         | 21   |
| 3.1. Objetivo geral.....                                                  | 23   |
| 3.2. Objetivos específicos.....                                           | 23   |
| 3.3. Questionário .....                                                   | 23   |
| 3.4. Procedimento de recolha de dados .....                               | 24   |
| 3.5. Amostra .....                                                        | 24   |
| 3.6. Técnica de análise de dados .....                                    | 25   |
| ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....                                         | 26   |
| 4.1. Caracterização da amostra.....                                       | 26   |
| 4.2. Tratamento e confiabilidade dos resultados .....                     | 31   |
| 4.2.1. Alpha de Cronbach.....                                             | 31   |
| 4.2.2. Estatística descritiva – Análise e Discussão das Frequências ..... | 32   |
| 4.2.2.1. Employer Branding .....                                          | 33   |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.3. Análise Fatorial (AF) – Análise de Componentes Principais (ACP) ..... | 70 |
| 4.2.3.1. Kaiser – Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett .....      | 71 |
| 4.2.4. Teste de Hipóteses – Correlações de Spearman .....                    | 80 |
| CONCLUSÕES.....                                                              | 83 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                              | 87 |

## **Índice de Figuras**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Diferenciação de Talentos .....                                      | 7  |
| Figura 2 Características definidoras da cultura da organização .....          | 9  |
| Figura 3 Modelo conceitual de Employer Branding.....                          | 13 |
| Figura 4 Variáveis de um EVP .....                                            | 19 |
| Figura 5 Características de género da amostra total .....                     | 26 |
| Figura 6 Características da idade da amostra total .....                      | 27 |
| Figura 7 Características da permanência na organização da amostra total ..... | 28 |
| Figura 8 Características da permanência na organização da amostra total.....  | 29 |
| Figura 9 Áreas de trabalho.....                                               | 30 |

## Índice de Tabelas

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 Frequências do Género da amostra total.....                                                                                            | 27 |
| Tabela 2 Frequências da Idade da amostra total.....                                                                                             | 27 |
| Tabela 3 Frequências das Habilitações Literárias da amostra total.....                                                                          | 29 |
| Tabela 4 Frequências da permanência na organização da amostra total .....                                                                       | 30 |
| Tabela 5 Frequências das áreas de trabalho.....                                                                                                 | 30 |
| Tabela 6 Alpha de Cronbach - Estatísticas de confiabilidade .....                                                                               | 32 |
| Tabela 7 Frequências - A minha organização oferece cursos online de formação.....                                                               | 34 |
| Tabela 8 Frequências - A minha organização realiza várias conferências, workshops e programas de formação regularmente .....                    | 35 |
| Tabela 9 Frequências - A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho .....                                                       | 36 |
| Tabela 10 Frequências - A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários .....                                             | 37 |
| Tabela 11 Frequências - A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários .....                                             | 38 |
| Tabela 12 Frequências - Na minha organização existe um procedimento de confidencial para denunciar a má conduta no trabalho .....               | 39 |
| Tabela 13 Frequências - Na minha organização os colaboradores têm hipótese de partilhar conhecimentos com outros colegas.....                   | 40 |
| Tabela 14 Frequências - Na minha organização os colaboradores aplicam a mais recente tecnologia no local de trabalho .....                      | 41 |
| Tabela 15 Frequências - Na minha organização espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos no trabalho .....              | 42 |
| Tabela 16 Frequências - A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projetos no estrangeiro.....                                | 43 |
| Tabela 17 Frequências - Na minha organização, quando me ausento, tenho colegas de trabalho capazes de assumir as minhas responsabilidades ..... | 44 |
| Tabela 18 Frequências - Na minha organização, quando me ausento, tenho colegas de trabalho capazes de assumir as minhas responsabilidades ..... | 45 |
| Tabela 19 Frequências – A minha organização paga horas extras .....                                                                             | 46 |
| Tabela 20 Frequências - A minha organização fornece seguro para todos os trabalhadores. ....                                                    | 47 |
| Tabela 21 Frequências – Na minha organização existe uma preocupação com o ambiente e a sociedade .....                                          | 48 |
| Tabela 22 Frequências - Que imagem procura numa empresa que o/a venha a integrar? .....                                                         | 50 |
| Tabela 23 Frequências – Quais destes fatores considera mais atrativos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar?.....                | 51 |

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 24 Frequências – Considera importante o alinhamento entre os objetivos individuais (os seus) e os objetivos da organização / empresa? ..... | 52 |
| Tabela 25 Frequências – Tenho orgulho no trabalho que faço.....                                                                                    | 53 |
| Tabela 26 Frequências – Estou imerso no meu trabalho .....                                                                                         | 54 |
| Tabela 27 Frequências – Quando trabalho intensamente sinto-me feliz. ....                                                                          | 55 |
| Tabela 28 Frequências – Empolgo-me quando estou a trabalhar.....                                                                                   | 56 |
| Tabela 29 Frequências – Eu pretendo sair do meu trabalho atual nos próximos 12 meses. ....                                                         | 57 |
| Tabela 30 Frequências – Sou um funcionário eficaz.....                                                                                             | 58 |
| Tabela 31 Frequências – Os meus colegas vêem-me como um funcionário bastante produtivo.....                                                        | 59 |
| Tabela 32 Frequências – A empresa onde trabalho reconhece o valor do meu trabalho. ....                                                            | 60 |
| Tabela 33 Frequências – A empresa onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim.....                                                    | 61 |
| Tabela 34 Frequências – Não me sinto como "fazendo parte da família" na empresa onde trabalho. ....                                                | 62 |
| Tabela 35 Frequências – Na realidade sinto os problemas da empresa como se fossem meus.....                                                        | 63 |
| Tabela 36 Frequências – Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou.....                                         | 64 |
| Tabela 37 Frequências – Acredito que há poucas alternativas no mercado de trabalho que me façam sair da atual empresa. ....                        | 65 |
| Tabela 38 Frequências – Seria monetariamente penalizador para mim, neste momento, sair da atual empresa.....                                       | 66 |
| Tabela 39 Frequências – Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. ....          | 67 |
| Tabela 40 Frequências – Como já dei tanto de mim na empresa onde trabalho, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. ....  | 68 |
| Tabela 41 Frequências – Sinto que não tenho qualquer obrigação moral em permanecer na empresa onde trabalho .....                                  | 69 |
| Tabela 42 Frequências – A empresa merece a minha lealdade .....                                                                                    | 70 |
| Tabela 43 Teste de KMO e Bartlett.....                                                                                                             | 72 |
| Tabela 44 Variância total explicada. ....                                                                                                          | 73 |
| Tabela 45 Matriz de componente rotativa .....                                                                                                      | 79 |
| Tabela 46 Correlação de Spearman entre as questões 3 e 5 .....                                                                                     | 81 |
| Tabela 47 Correlação de Spearman entre as questões 19 e 23 .....                                                                                   | 82 |

## **Índice de Anexos**

|                |     |
|----------------|-----|
| Anexo A .....  | 92  |
| 9Anexo B ..... | 100 |

### **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ACP – Análise de Componentes Principais

AF – Análise Fatorial

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

CP – Componente Principal

EB – Employer Branding

EVP – Employee value proposition

H – Hipótese(s)

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

SEM – Structural Equation Modeling

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

## INTRODUÇÃO

Segundo Cunha et al. (2010) as organizações, nos últimos anos, têm vindo a alterar a sua perceção face ao papel e importância das pessoas dentro das empresas. Atualmente, as mesmas são consideradas como uma vantagem competitiva para empresas e, dessa forma, torna-se imperativo para a sobrevivência das mesmas, o desenvolvimento de estratégias que estimulem a atração de novos talentos, bem como, o aperfeiçoamento de práticas que fomentem a retenção dos colaboradores. Os conceitos de gestão de talentos e *Employer Branding* encontram-se assim relacionados, pois as organizações precisam de atrair pessoas competentes para as posições em aberto e, por sua vez, essas pessoas são atraídas através da reputação da marca do empregador (Vnouckova et al., 2018).

O *Employer Branding* surge assim como uma estratégia que visa a melhorar a imagem e reputação das empresas, de modo a torná-las atrativas como marcas empregadoras e, assim, atrair talentos alinhados com os objetivos e cultura organizacional. Este conceito enquanto estratégia, deve ser adotado de forma contínua, com métricas de avaliação e ser mutável, pois as realidades organizacionais, tendem a alterar-se e é necessário proceder a constantes ajustes. O *Employer Branding* deve estar alinhado com a estratégia global das empresas, por isso, deve conhecer os objetivos organizacionais definidos e ter em consideração as reais necessidades das organizações. Tal como será mencionado, é necessário um alinhamento holístico das organizações para a implementação da estratégia de *Employer Branding*, uma vez que a mesma implica a cooperação de todos os departamentos presentes nas organizações e, em particular, do departamento de Marketing (Velooso, 2018).

Para Velooso (2018) o *Employer Branding* deve estar alinhado com a visão, missão e valores das organizações, devendo traduzir a essência das mesmas através do seu posicionamento. A marca do empregador desenvolvida como ferramenta de atração e retenção de talentos, tem impactos significativos no que diz respeito ao nível de compromisso e rotatividade dos colaboradores, na melhoria do desempenho e satisfação das pessoas, bem como, no sucesso na atração de novos colaboradores.

O conceito de *Employer Branding* tem um forte impacto na motivação dos colaboradores, pois uma forte imagem de marca do empregador, traduz o reconhecimento que a gestão de pessoas faz aos seus colaboradores, enaltece o conjunto de ações desenvolvidas em torno da formação dos colaboradores e evidencia a flexibilidade que é proporcionada aos colaboradores para que conciliem a vida profissional com a vida familiar (Vnouckova et al.,

2018). A gestão de Talentos deve ainda focar-se em um ponto cada vez mais importante, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores, pois a procura constante por este equilíbrio contribui para a rotatividade.

O *Employer Branding* também maximiza a produtividade das empresas, uma vez que colaboradores motivados e comprometidos, são mais produtivos. Por outro lado, o *Employer Branding* também promove a redução de custos com processos de recrutamento e com a formação, uma vez que colaboradores integrados, alinhados e motivados contribuem para a redução da taxa de rotatividade e de absentismo. É crucial para a estratégia de *Employer Branding* a definição e desenvolvimento do *Employee Value Proposition* (EVP), ou seja, a proposta de valor do empregador. O *Employee Value Proposition* deve ser atrativo, único e deve refletir o posicionamento da organização, enquanto marca empregadora. A proposta de valor do empregador distingue a empresa das restantes empresas do mercado e deve, sobretudo, permitir a atração de novos colaboradores, bem como, manter motivados os colaboradores existentes. A proposta de valor do empregador deve ter em consideração os pontos fortes e fracos da organização, conhecer e definir os fatores diferenciadores da empresa, atender às necessidades dos colaboradores, bem como, promover a participação dos colaboradores na construção do EVP. O *Employer Branding* enquanto estratégia procura a promoção e divulgação da marca empregadora, por sua vez, o *Employee Value Proposition* corresponde aos benefícios únicos que a organização proporciona aos seus candidatos e colaboradores. Partindo da premissa que a proposta de valor do empregador, deve contribuir para a atração de novos candidatos e fomentar o engagement dos colaboradores, uma vez que estes são considerados os embaixadores das organizações (Veloso, 2018).

A comunicação também se assume como um elemento de destaque, uma vez que é crucial que a comunicação interna e externa seja fluída e transparente, de forma a fomentar a credibilidade organizacional. A comunicação institucional é também um fator determinante na construção da cultura organizacional, pois estimula o engagement dos colaboradores com as organizações. Para a mesma autora, a comunicação também se assume como um elemento fundamental nos processos de recrutamento, uma vez que a forma como os candidatos e potenciais talentos se sente acompanhados durante o processo, influencia as suas opiniões sobre as marcas empregadoras (Veloso, 2018). A cultura organizacional também é considerada uma dimensão chave para as organizações, uma vez que esta tem impactos significativos na motivação e satisfação dos colaboradores e, consequentemente, na produtividade (Reis, 2020).

## **1.1 Problema e questão de investigação**

A crescente competitividade tem impulsionado as organizações a atrair os melhores talentos do mercado de trabalho, e por isso, as empresas têm se concentrado cada vez mais no conceito de Employer Branding, ou seja, a marca empregadora.

A atração e retenção de talentos são cruciais para o sucesso organizacional, pois estes representam o diferencial competitivo das empresas. Desta forma, o propósito desta investigação, surge da necessidade de identificar e compreender quais são os fatores determinantes que influenciam a atratividade das empresas como marcas empregadoras.

Para a realização da nossa investigação, optaremos por uma abordagem quantitativa, uma vez que procuramos responder à pergunta de partida “Quais os fatores determinantes do Employer Branding que tornam as empresas como marcas empregadoras atrativas?”. Posto isto, iremos procedemos à aplicação do nosso inquérito por questionário durante o mês de março, utilizando a plataforma Google Forms. O questionário será divulgado nas redes sociais para alcançar o maior número de participantes. Após atingirmos uma amostra significativa e representativa, procederemos à exportação dos dados do Google Forms para o software SPSS, onde realizaremos uma análise estatística descritiva.

Após realizarmos a caracterização da amostra, iremos proceder à análise e discussão dos dados, de modo a validar as nossas hipóteses, nomeadamente, a H1: As organizações que reconhecem o trabalho dos colaboradores são percecionadas como mais justas e a H2: Os colaboradores que sentem orgulho no seu trabalho têm menor intenção de mudar de organização no curto prazo. Para tal, iremos utilizar o teste de esfericidade de Bartlett que permite verificar se as variáveis iniciais estão correlacionadas ou pelo contrário, são independentes, bem como, as correlações de Spearman para validar a correlação entre as duas variáveis, de modo a validar as hipóteses.

## **1.2 Estrutura do relatório**

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo apresenta uma breve apresentação sobre os principais conceitos teóricos abordados neste trabalho. O segundo capítulo, diz respeito à revisão de literatura, uma vez que permite clarificar os conceitos fundamentais da investigação. Para Coutinho (2021) a revisão de literatura estabelece uma ligação entre os conhecimentos existentes com o propósito do estudo, o que potencializa a credibilidade do mesmo. Neste capítulo, abordaremos os

conceitos de gestão de talentos, cultura organizacional, atração, integração e retenção de talentos, *Employer Branding* e *Employee Value Proposition* (EVP).

O terceiro capítulo está relacionado com a metodologia, onde abordaremos a investigação quantitativa e o instrumento de recolha de dados utilizado. De acordo com Coutinho (2021) a investigação quantitativa permite a análise estatística dos dados, sendo por isso, possível estabelecer comparações e relações entre os resultados obtidos.

Seguidamente, no quarto capítulo, análise e discussão dos resultados, iremos realizar a caracterização da amostra, o tratamento de confiabilidade de dados, a análise fatorial confirmatória (AFC) onde serão aplicados os testes de KMO e de Esfericidade de Bartlett, a técnica de rotação Varimax, bem como, as correlações de Spearman.

Por fim, no último capítulo, serão apresentadas as conclusões retiradas desta investigação, onde existirá uma reflexão sobre os resultados obtidos.

## REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Gestão de talentos

Podemos considerar que as constantes alterações da sociedade, obrigam as empresas a constantes processos de adaptação e de desenvolvimento. Nos dias de hoje as pessoas, ou seja, os talentos representam um valor estratégico para as organizações e, como tal, torna-se imperativo a adoção de políticas e práticas dentro das empresas que facilitem a atração e retenção de talentos (Peloso & Yonemoto, 2010). A gestão de talentos é responsável pelo recrutamento das pessoas certas para necessidades concretas das empresas. Como tal é da responsabilidade da gestão de talentos o conhecimento aprofundado sobre o perfil necessário a recrutar de modo a suprir as necessidades da empresa (Vnouckova et al., 2018).

Ao considerarmos que a competitividade empresarial está associada à globalização económica e ao desenvolvimento tecnológico, torna-se fundamental para a sobrevivência das organizações a atração de talentos inovadores, bem como, o desenvolvimento de estratégias que promovam a retenção dos mesmos (Bancaleiro, 2011). Esta preocupação com as práticas de gestão de pessoas que facilitem a atração e a retenção de talentos, permitiu a melhoria da imagem das empresas, enquanto marca empregadora, desenvolvendo-se assim o conceito de *Employer Branding* (Stocker et al., 2020).

A constante procura por parte das empresas em atrair talentos, obrigou as organizações a redefinir os seus métodos de recrutamento e seleção. Desta forma, as organizações tomaram consciência da importância da utilização da internet como meio de identificação de novos talentos e como meio facilitador na interação com os potenciais colaboradores. Assim podemos considerar que a internet veio facilitar os processos de triagem de potenciais colaboradores, uma vez que é possível fazer uma triagem mais rápida do perfil dos candidatos (Cardoso, 2016).

É importante referir que as constantes mudanças na sociedade que obrigaram a uma adaptação por parte das empresas, também se refletem no perfil dos profissionais, ou seja, os talentos são cada vez mais exigentes com as empresas, valorizam os desafios e o desenvolvimento profissional, bem como, procuram a felicidade através do equilíbrio da vida pessoal e com a vida profissional. A tomada de consciência por parte das empresas sobre a importância das pessoas para o crescimento e desenvolvimento das organizações, conduziu a uma mudança de tratamento por parte das organizações sobre os seus

colaboradores. As pessoas passaram a ser consideradas elementos estruturais dentro das organizações, ou seja, como parceiras das organizações (Peloso & Yonemoto, 2010).

Segundo Peloso & Yonemoto (2010) o papel das pessoas é de tal forma importante para as organizações que as mesmas, devem ser consideradas como “património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar a competitividade e o sucesso” (Chiavenato, 2004, citado por Peloso & Yonemoto, 2010). Atualmente, quando falamos em gestão de pessoas ou talentos, esta designação tem uma conotação positiva, contrariamente não acontece quando nos referirmos aos colaboradores das empresas como pessoal, recursos ou trabalhadores (Cardoso, 2016).

De acordo com Reis et al. (2021), os talentos são o elemento estratégico das organizações e, por isso, a gestão de Recursos Humanos deve procurar novas práticas de recrutamento e seleção para a atração de novos talentos. Podemos considerar que ocorreu uma mudança de paradigma quanto à designação de Gestão de Recursos Humanos que foi gradualmente ultrapassada pela designação de Gestão de Pessoas. Esta evolução veio contribuir para a valorização dos colaboradores enquanto pessoas, ao invés da primeira designação que tende a considerar os colaboradores enquanto recursos, estando assim as pessoas ao mesmo nível dos recursos financeiros e materiais.

De acordo com Cardoso (2016) a valorização dos talentos dentro das organizações, conduziu a uma definição de talento. As empresas destacam os talentos devido às suas competências técnicas, mas também pela vontade dos mesmos em adquirir novas competências, pela procura de novos desafios profissionais e pelo desejo demonstrado pela aprendizagem contínua. No entanto, as empresas continuam a valorizar as qualificações dos colaboradores, sendo que privilegiam as competências invés dos diplomas, contrariamente, ao que acontecia nos anos 80, onde o reconhecimento era feito a partir estritamente dos diplomas. Esta perspetiva veio destacar a importância das competências informais dos colaboradores para o desempenho das empresas (Cardoso, 2016).

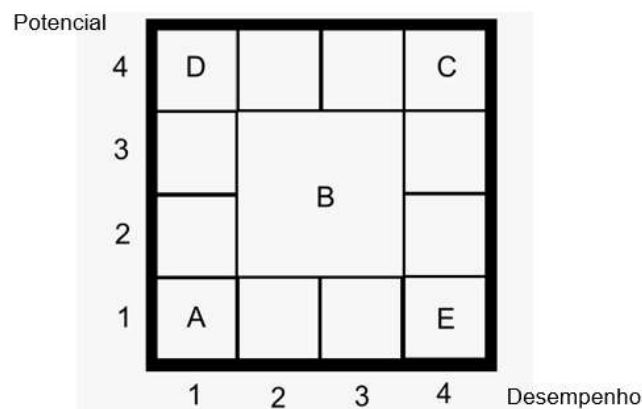
Inicialmente, o conceito de talento estava relacionado com os colaboradores que eram essenciais, no exercício das suas funções para as empresas, ou seja, eram considerados imprescindíveis. Assim as empresas, procuravam incentivar os mesmos através de planos de carreira, ações de desenvolvimento de competências, condições contratuais e remunerações mais aliciantes. Esta conceção gerou algumas divergências, pois os restantes colaboradores que não eram considerados talentos, sentiam-se discriminados e, sucessivamente, menos

motivados. Desta forma, o conceito de talento foi evoluindo, sendo que nos dias de hoje, nem todas as pessoas são consideradas talentos, mas todas as pessoas são importantes para o crescimento das empresas.

Podemos assim considerar como talentos, as pessoas comuns que possuem competências e detém uma motivação para a execução de uma dada atividade. Associamos aos talentos, a capacidade de atingir resultados, vontade de adquirir novas competências, procura pela evolução pessoal e profissional invés da estagnação, níveis de desempenho altos e potencial de desenvolvimento de competências (Cardoso, 2016). Posto isto, Cardoso (2016) desenvolveu um modelo de diferenciação de talentos que distingue os talentos consoante o seu potencial de desenvolvimento e o seu nível de desempenho.

**Figura 1**

*Diferenciação de Talentos*



*Nota.* Adaptado de Cardoso (2016, p.14).

De acordo com este modelo de diferenciação de talentos, podemos considerar que a posição A corresponde ao tipo de talento onde o colaborador detém um nível de desempenho e de potencial de desenvolvimento reduzidos, estando em causa a sua permanência na empresa. A posição B, corresponde à maioria dos colaboradores das organizações e por essa razão, a gestão da organização deve focar-se neste grupo para que sejam desenvolvidas as suas competências. Nesta posição os colaboradores apresentam níveis de desempenho médios e o potencial de desenvolvimento também é médio.

Relativamente à posição C, esta corresponde aos colaboradores que tem uma alta performance, ou seja, os níveis de competência e de potencial de desenvolvimento são elevados. Podemos associar a esta posição talentos como o Cristiano Ronaldo. A posição D está associada aos recém-licenciados que têm competências técnicas elevadas, mas ainda não possuem experiência, ou seja, têm níveis de desempenho baixos, sendo que têm um elevado potencial de desenvolvimento. Por fim, a posição E que corresponde aos colaboradores apesar de evidenciarem bons níveis de desempenho, possam estar em fins de carreira, onde a tendência é para uma redução de competências. Nesta posição os colaboradores apresentam um reduzido potencial de desenvolvimento.

Os novos talentos privilegiam, nos dias de hoje, as empresas que possibilitam a flexibilidade e a autonomia, promovam um clima organizacional favorável, promovam a satisfação e realização profissional e apostem na formação contínua. É fundamental que as empresas desenvolvam uma cultura organizacional voltada para o talento, onde os colaboradores se sintam motivados a trabalhar. O comprometimento dos colaboradores com as organizações é essencial para a permanência dos mesmos nas organizações. Também o reconhecimento da empresa, enquanto marca empregadora, é muito importante para as organizações, uma vez a perceção que o meio exterior tem sobre as organizações, condiciona a atração de talentos e consolida a vontade dos colaboradores internos de permanecer nas organizações.

## **2.2. Cultura organizacional**

De acordo com Reis (2020) o conceito de cultura organizacional viu os seus estudos desenvolvidos no final dos anos 70, do século passado. Este conceito destaca a importância que as características culturais têm na gestão das pessoas. Reis (2020) considera que a cultura organizacional é um fator unificador para as organizações e, por isso, deve ser um elemento de diferenciação entre as empresas. A cultura organizacional na sua matriz, é constituída pelo “conjunto de atividades, crenças, hábitos, e valores aceites e partilhados pelos membros da organização que interagem com a estrutura formal gerando normas de comportamento e que guiam a vida da organização” (Reis, 2020, pg. 277). Desta forma, podemos considerar que a cultura organizacional de uma empresa tem impactos significativos na vida dos seus colaboradores, uma vez que estimula a motivação, o sentimento de compromisso e de pertença dos colaboradores, bem como, serve de elemento modelador de comportamentos para todos os membros da organização.

Por outro lado, para Teixeira (2022) a cultura organizacional corresponde a um conjunto de características assumidas que possibilita a distinção entre organizações, uma vez que esta exprime-se através de valores e ações que afetam os comportamentos dos colaboradores de cada organização. Para o mesmo autor, cada organização tem uma cultura organizacional própria e que é influenciada pela cultura do próprio país. Desta forma, para Reis (2020) existem algumas características que permitem distinguir as culturas organizacionais, entre elas, a identificação; a ênfase no grupo; o focus nas pessoas; relação departamental; controlo; tolerância ao risco e conflito; critérios de recompensa; orientação para os resultados e sistema aberto ou fechado (pp.277-278).

**Figura 2**

*Caraterísticas definidoras da cultura da organização*

| Caraterísticas                 | Orientação                     |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Identificação                  | Organização vs. profissão      |
| Ênfase                         | Equipa vs. individual          |
| Focalização                    | Pessoas vs. atividades         |
| Relação departamental          | Interpendente vs. independente |
| Controlo                       | Incisivo vs. despreocupado     |
| Tolerância ao risco e conflito | Elevada vs. reduzida           |
| Crítérios de recompensa        | Desempenho vs. outros          |
| Orientação dos resultados      | Fins vs. meios                 |
| Sistema aberto ou fechado      | Externa vs. interna            |

*Nota.* Adaptado de Reis (2020, p.278).

Assim, a gestão de talentos deve nas suas práticas, ter em consideração, a cultura organizacional estabelecida e incentivar através de estratégias que os valores sejam partilhados, pois quanto mais coesa e edificada for a cultura organizacional, maior será a satisfação dos colaboradores, mais fácil será a adaptação dos novos colaboradores e maior será a retenção de talentos. As organizações também devem ter em conta que para uma forte cultura organizacional, é necessário investir nos processos de socialização organizacional,

pois estes fomentam a adaptação e integração de novos talentos, bem como, estimulam a lealdade e compromisso dos colaboradores existentes.

Por outro lado, Reis (2020) também considera que pode ser benéfico para as organizações a existência de outras subculturas integradas com a cultura mãe ao invés de uma cultura única e fixa. O pluralismo cultural torna as organizações mais heterogêneas, com maior flexibilidade e com um espírito integrativo assente na diversidade cultural. Esta diversidade cultural proporcionada pelas empresas, é um fator determinante na atração de novos colaboradores, uma vez que cada vez mais os talentos procuram organizações com um ambiente organizacional positivo, flexível e com capacidade de adaptação às constantes mudanças causadas pela globalização. A existência de uma cultura central, onde derivam outras subculturas, deve procurar manter os colaboradores comprometidos com a organização, alinhados com os objetivos, visão e valores, estabelecendo sentimentos de pertença e unificação de comportamentos (Reis, 2020). Segundo Reis (2020) o conceito de motivação também deve ser considerado nas práticas de gestão de pessoas.

### **2.3. Atração, Integração e Retenção de Talentos**

Considerando que o capital humano das empresas é o fator diferenciador e estratégico entre as organizações, torna-se essencial para o sucesso e desenvolvimento das empresas que as mesmas desenvolvam estratégias de atração e retenção de talentos. A crescente competitividade empresarial obriga que as organizações estejam um passo à frente da concorrência, quer no ponto de vista da inovação e do desenvolvimento tecnológico, mas também no desenvolvimento de um clima organizacional atrativo que estimule a permanências das pessoas nas organizações (Peloso & Yonemoto, 2010).

Para Santos et al. (2019) a globalização, a crescente competitividade organizacional e as mudanças de paradigma referentes ao mundo do trabalho, pressionam as organizações a adotarem estratégias que incentivem a atração dos melhores talentos do mercado, bem como, a reter os talentos já existentes de forma a garantir a sustentabilidade das empresas.

Para que as empresas sejam capazes de atrair e reter os talentos dentro das organizações, é fundamental que os colaboradores se identifiquem com a missão, visão e valores das organizações (Peloso & Yonemoto, 2010). Também, uma outra forma das empresas de atraírem novos talentos é o desenvolvimento de programas trainees, pois dessa forma, as empresas conseguem atrair jovens talentos, que por ausência de experiência, tem níveis de

desempenho mais baixos, mas que com formação adequada conseguem capacitar-se e alcançar excelentes resultados. Esta estratégia por parte das empresas, representa uma vantagem competitiva no mercado e permite o reconhecimento da empresa enquanto marca empregadora.

Segundo Silva et al. (2011) a atração e retenção de talentos não pode passar somente pela atribuição de remunerações aliciantes, mas sim deve passar pela implementação de uma política de gestão de pessoas que promova dentro da empresa a “valorização, o reconhecimento, alcance dos objetivos, plano de carreira, estabilidade, ambiente de trabalho agradável, dentre outras” dos seus colaboradores (p.2).

Para Cardoso (2016) a questão da retenção de talentos nas organizações, pode gerar alguma controvérsia, pois as constantes mudanças socioeconómicas e a própria volatilidade dos negócios, tornam questionável se a retenção de talentos é a melhor estratégia para o crescimento e desenvolvimento das empresas. De acordo com Cardoso (2016) as profissões são cada vez mais efémeras, as empresas estão em constantes processos de adaptação e evolução e os próprios colaboradores procuram cada vez mais que o desenvolvimento das suas carreiras passe por trabalhar em diferentes organizações e realizar, em alguns casos, atividades profissionais distintas.

Também, quando falamos nas competências e no potencial de desenvolvimento dos colaboradores, importa perceber se as necessidades atuais e futuras das empresas são supridas pelos colaboradores presentes na organização. Torna-se crucial as empresas também perceberem se conseguem manter os colaboradores motivados e comprometidos no exercício das suas funções. Reter os talentos nas organizações, implica o desenvolvimento de uma estratégia de Gestão de Pessoas que estimule a realização, o crescimento e o empoderamento dos talentos através de planos de desenvolvimento de competências e de formação. Esta situação pode obrigar as empresas a dispor de maiores recursos financeiros que não consigam suportar. Desta forma, a decisão de reter talentos para Cardoso (2016) deve ter em conta as necessidades e expectativas das empresas face aos colaboradores, bem como, as expectativas dos colaboradores face às empresas.

Por outro lado, para Stocker et al. (2020) a dificuldade das empresas em reter os colaboradores, implica que as organizações disponham de mais custos na contratação e na formação de novos colaboradores, correndo ainda o risco que os novos talentos não se adaptem à cultura organizacional. Relativamente à retenção de talentos, ainda podemos

considerar que a fomentação do desenvolvimento de competências e a promoção de novos desafios profissionais, são as questões-chave para a permanência dos talentos nas organizações.

Posto isto, consideramos que para uma eficiente Gestão de Talentos, as empresas devem desenvolver estratégias que visem a atração e retenção de talentos através do *Employer Branding e Engagement*, sendo fundamental a aposta na formação e no desenvolvimento de aprendizagens, com base nos planos de desenvolvimento de carreiras, coaching e mentoring e, por último, o planeamento e as sucessões das carreiras.

Como já foi mencionado a cultura organizacional corresponde a um fator determinante para a atração e retenção de talentos, pois os colaboradores procuram, nos dias de hoje, trabalhar em locais onde se sintam valorizados, respeitados, motivados e comprometidos com a missão, valores e objetivos da organização (Cardoso, 2016).

Falar de atração de talentos é falar dos processos de recrutamento e seleção, uma vez que as empresas para realmente conseguirem atrair pessoas têm de desenvolver processos de recrutamento e seleção mais eficazes e ajustados às realidades das empresas, ou seja, consoante as necessidades.

Nos dias de hoje, o recrutamento e seleção de candidatos, passa pelos meios de comunicação social, como o Facebook ou o LinkedIn. A cultura organizacional também corresponde a um fator determinante para a atração e retenção de talentos e a mesma deve estar alinhada com os objetivos das empresas.

## **2.4. Employer Branding**

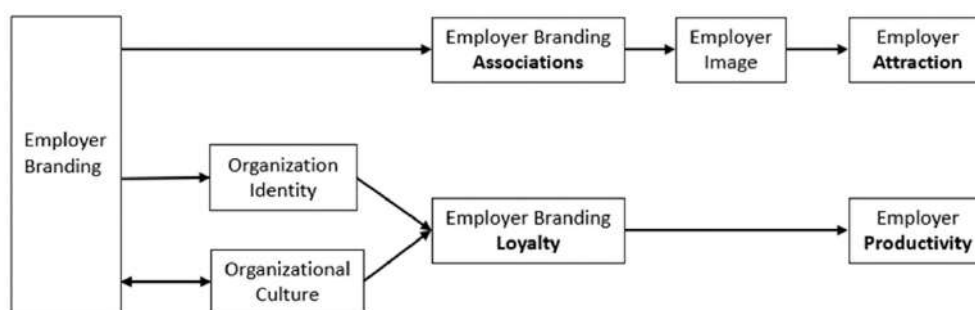
O termo de *Employer Branding* surgiu a primeira vez em 1990 numa conferência e foi utilizado pelo prestigiado autor Simon Barrow (Presidente de People in Business). No entanto, os primeiros estudos sobre este conceito apenas surgiram no ano de 1996 e foram desenvolvidos pelos autores Tim Ambler e Simon Barrow (Santos et al, 2019, p.119). Posteriormente, entre os anos 2004 e 2008, houve uma intensificação dos estudos sobre esta temática, o que originou que em 2004, Backhaus e Tikoo conceptualizassem o primeiro Modelo de Employer Branding, onde realçaram os três pontos essenciais sobre o conceito (Cardoso, 2016).

De acordo com Vieira et al. (2024) o modelo conceptual de Employer Branding defendido por Backhaus e Tikoo em 2004, sugeria a existirem de dois resultados de *Employer Branding*, ou seja, o *Employer Branding Associations* e o *Employer Branding Loyalty*. O primeiro, refere-se à imagem do empregador que se traduz na maior atração de talentos através de benefícios, horários de trabalho, entre outros. Por outro lado, o *Employer Branding Loyalty* está relacionado com a cultura organizacional e com a identidade organizacional que afetam predominantemente a produtividade das organizações.

Desta forma, podemos considerar que o modelo referido prestigia os conceitos *Employer Brand Association*, a cultura organizacional e a identidade organizacional. Este modelo evidenciou a correlação entre o marketing e a gestão de pessoas, como é possível observar na figura 3.

**Figura 3**

*Modelo conceitual de Employer Branding*



*Nota.* Adaptado de Backhaus and Tikoo (2004, p.505)

Por outro lado, para Cardoso (2016) este conceito surgiu como uma resposta à crescente competitividade entre as empresas, no que diz respeito à atração e retenção de talentos. Para as autoras Reis et al. (2022) o *Employer Branding* é entendido como um “processo de construção de uma identidade de empregador identificável e única, e a marca empregadora como um conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes” (Adaptado de Backhaus, & Tikoo, 2004, p. 502, citado por Reis et al., 2021).

De acordo com Santos et al. (2019) a construção da marca do empregador deve envolver a participação de todos os departamentos e em especial uma coordenação entre o departamento de Marketing e o departamento de Recursos Humanos. Para os mesmos autores, os departamentos de Marketing e de Recursos Humanos são responsáveis pela criação da imagem e da reputação da marca, quer numa perspetiva interna como externa.

O conceito de *Employer Branding*, enquanto estratégia procura a atração e retenção de talentos, bem como, a criação de uma marca forte e competitiva, assente em pressupostos atrativos e específicos que conduzem à satisfação e motivação dos colaboradores.

Santos et al. (2019) consideram que a marca do empregador deve ser única, mutável, inovadora e alinhada com os ideais da organização. Os mesmos autores também consideram que o *Employer Branding* é responsável por tornar a marca atrativa no mercado e, com isso, encarregue de recrutar talentos alinhados com a organização. O *Employer Branding* de acordo com Santos et al. (2019) é responsável pela forma como a empresa comunica com os seus colaboradores e com os potenciais candidatos.

Assim, consideramos que *Employer Branding* preocupa-se com a imagem da marca e com a sua reputação positiva como um bom local de trabalho. A marca do empregador deve traduzir a realidade da marca corporativa, ou seja, deve evidenciar a cultura organizacional, a liderança, os objetivos, missão e valores da empresa. Com a criação da marca do empregador surge a necessidade de definir a EVP, ou seja, a *Employee Value Proposition*.

O *Employer Branding* permite que as empresas transmitam a ideia de que são bons locais para se trabalhar, ou seja, coloca em destaque a reputação das organizações e por isso, este processo deve estar alinhado com os valores, a missão, os objetivos, a comunicação interna e externa, o estilo de liderança, a política de compensações e benefícios, a cultura organizacional e as práticas de gestão para que dessa forma, as empresas consigam comprometer os atuais e potenciais colaboradores, bem como, desenvolver uma imagem diferenciadora (Bancalero, 2011).

De acordo com Reis et al. (2021) o *Employer Branding* é uma ferramenta fundamental para os processos de gestão de talentos, uma vez que este conceito procura compreender os fenómenos da atração e da retenção de talentos nas organizações e tem como um dos seus pressupostos fundamentais tornar a marca do empregador o máximo de atrativa possível, o que torna imprescindível que as empresas tenham uma imagem positiva. A marca empregadora, enquanto estratégia, também favorece a retenção de talentos, pois permite que

as pessoas tenham conhecimento sobre as mais-valias e benefícios de trabalhar na organização. Este conhecimento, favorece o compromisso dos colaboradores com a organização e ajuda na expansão da imagem de marca do empregador.

Para estas autoras são vários os fatores que contribuíram para a mudança de paradigmas nas organizações e como tal, as autoras destacam como fatores determinantes, a revolução industrial, a globalização e a evolução tecnológica. Estes fatores contribuíram para as drásticas mudanças no modo como as organizações são geridas e se desenvolvem. Segundo Reis et al. (2021) o sucesso e a sustentabilidade das organizações, está intimamente relacionadas com a capacidade das empresas de atraírem e reterem talentos. Esta capacidade traz às organizações a vantagem competitiva que mesmas imperativamente, precisam para prosperar no mercado global. Podemos considerar que o *Employer Branding* surge, desta forma, como uma ferramenta para gerir talentos e canalizar as organizações no desenvolvimento da sua cultura, bem como, da sua reputação dentro e fora das organizações.

Para Reis et al (2021) a economia global e as rápidas e constantes mudanças socioeconómicas obrigam às organizações a adoção de posicionamentos diferenciadores no mercado para que, dessa forma, as empresas consigam atrair novos talentos. A atração de talentos implica que as organizações desenvolvam novos mecanismos de gestão de pessoas, a implementação de novas estruturas de trabalho, um novo posicionamento quanto à flexibilidade laboral, desenvolvimento de planos de carreiras adaptados a cada colaborador, valorização e reconhecimento dos talentos, incentivos à criatividade e inovação e requalificação de funções com base em planos de formação.

As organizações devem definir como uma das suas principais estratégias o desenvolvimento dos seus talentos, pois o desenvolvimento dos colaboradores tem impactos diretos no desenvolvimento e na sustentabilidade dos negócios. Com um papel cada vez mais importante do *Employer Branding* na gestão de pessoas também é possível afirmar que os estudos sobre esta temática têm vindo a aumentar (Reis et al, 2021, p.6).

No entanto, para os autores Santos et al (2019) o conceito de *Employer Branding* ainda é pouco utilizado nas empresas em Portugal e a grande maioria das organizações não têm conhecimentos sobre a temática nem um departamento dedicado à mesma. Reis et al. (2021) consideram que a utilização do *Employer Branding* enquanto ferramenta deve impulsionar as organizações a desenvolver os seus talentos na ótica de maximizar o seu potencial.

Também a adoção de estratégias inovadoras é preponderante para a gestão de desempenho dos colaboradores.

A cultura organizacional assume-se como um aspeto fundamental nos dias de hoje quando falamos em atrair, integrar, desenvolver e reter talentos. Esta componente da organização, torna-se determinante para a reputação das empresas, pois o reconhecimento como marca do empregador favorece a atração de novos talentos que são essenciais para a sustentabilidade e aumento da vantagem competitiva das empresas. Para Reis et al. (2021) existem fatores que contribuem para a atração e retenção de talentos ou seja a “reputação e imagem; cultura organizacional e identidade; visão estratégica; responsabilidade social corporativa; trabalho e ambiente” (p.17).

Assim, podemos considerar que para uma marca empregadora positiva têm de estar reunidos diversos fatores, tal como anteriormente destacados, bem como, estratégias direcionadas para recompensas com foco nos talentos, cuja liderança e o desenvolvimento de capital humano conduzem a motivação e comprometimento dos colaboradores. A liderança é um dos pressupostos essenciais aquando a construção da marca do empregador, pois influência determinantemente o ambiente organizacional, o nível de comprometimento dos colaboradores e afeta a forma como os colaboradores posicionam a empresa para o exterior.

Segundo Cardoso (2016) as gerações têm evoluindo ao longo dos anos e se outrora, os colaboradores valorizavam aspetos como a estabilidade profissional, as remunerações, a fidelização e realização de carreira numa única empresa, nos dias de hoje, as novas gerações Y e Z valorizam o crescimento profissional, o desenvolvimento de novos projetos, o reconhecimento pelas competências e procuram uma aprendizagem contínua. As novas gerações prestigiam e procuram trabalhar em empresas que fomentem a flexibilidade, a autonomia e promovam aos seus colaboradores uma satisfeita conjugação entre a vida pessoal e profissional.

Assim, torna-se imperativo que nos processos de recrutamento e seleção de talentos, as empresas façam uma análise aprofundada sobre o tipo de necessidades existentes, para que consigam definir o perfil de colaborador a contratar, ou seja, as contratações de novos colaboradores devem ter em conta não só as necessidades das empresas atuais, bem como, as necessidades futuras. Nos processos de recrutamento e de seleção de talentos, as empresas devem analisar se os perfis dos colaboradores são compatíveis com as características das

organizações, com a cultura organizacional vigente e se a vaga da empresa corresponde às expectativas dos candidatos (Stocker et al.,2020).

Para que as empresas sejam reconhecidas enquanto marcar do empregador é necessário que as mesmas conheçam a opinião que os atuais colaboradores têm a respeito das empresas. Desta forma, as empresas podem obter esse conhecimento através da implementação de inquéritos por questionário anônimos aos colaboradores das organizações. Por outro lado, a comunicação social realizada pelas empresas interfere com a reputação das mesmas, uma vez que para o comprometimento das pessoas é importante que as mesmas se identifiquem com a empresa onde trabalham, ou seja, conheçam os fatores diferenciadores das empresas.

Podemos ainda considerar que a comunicação interna das empresas, favorece a reputação da empresa a nível exterior, pois se os colaboradores estiverem satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pelas empresas, os mesmos passaram a palavra e, tal situação, atrairá novos colaboradores. Como já referimos, a crescente competitividade empresarial impulsiona as organizações a desenvolverem estratégias de atração de talento, partindo dessa premissa e com a necessidade das empresas em se tornar reconhecidas enquanto marca empregadora, surge o conceito de *Employee Value Proposition* (Cardoso, 2016).

Enquanto marca do empregador, as empresas devem refletir a realidade vivida dentro das organizações, ou seja, refletir os objetivos estratégicos da empresa, bem como, a sua cultura organizacional, devendo por isso serem divulgados a nível interno e externo, melhorando assim a sua reputação e atrair potenciais colaboradores. A marca do empregador é considerada uma ferramenta de marketing ao nível interno e externo e enquanto estratégia fomenta o estabelecimento de vínculos entre a empresa e todos os seus stakeholders.

O tipo de liderança presente nas organizações, influencia o clima organizacional, sendo por isso importante que este seja atrativo para os colaboradores. Enquanto marca do empregador, as empresas devem refletir a realidade vivida dentro das organizações, ou seja, refletir os objetivos estratégicos da empresa, bem como, a sua cultura organizacional, devendo por isso serem divulgados a nível interno e externo, melhorando assim a sua reputação e atrair potenciais colaboradores. Em suma, o desenvolvimento da marca do empregador permite atrair e reter talentos, mas também reduzir situações de absentismo e aumentar níveis de produtividade dos colaboradores nas organizações (Cardoso, 2016).

## 2.5. Employee Value Proposition - EVP

A proposta de valor do empregador faz parte da estratégia de *Employer Branding* e por isso, deve ser mutável e alinhada com os objetivos organizacionais, com a cultura e com as necessidades das organizações. De acordo com Santos et al. (2019) a EVP deve incluir vários aspetos, ou seja, os benefícios para os colaboradores, as políticas salariais atrativas, as oportunidades ao nível da formação e desenvolvimento profissional, os planos de carreira e os métodos de avaliação der competências; o ambiente de trabalho e a cultura organizacional, bem como, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Para Bancalero (2011) a proposta de valor do empregador deve traduzir-se pelo conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos concedidos pelas organizações aos seus colaboradores e deve ser utilizada como mecanismo de atração e retenção de talentos. Segundo Cardoso (2016) o conceito *Employee Value Proposition* evidencia todas as práticas de gestão das empresas, ou seja, destaca um conjunto de fatores que acabam por condicionar a escolha dos colaboradores na decisão de trabalhar ou não nas organizações.

A Proposta de Valor do Empregador deve traduzir, não só os benefícios e remunerações oferecidos pela organização, mas também projetar a empresa quanto ao seu ADN. É importante que a Proposta de Valor do Empregador elucida as oportunidades oferecidas pelas organizações, no que respeita ao desenvolvimento de novos projetos (Cardoso, 2016). A EVP deve ser exclusiva para cada organização e deve ter como principal foco a atração e retenção de talentos, tendo em conta as necessidades das empresas. A Proposta de Valor do Empregador deve estar alinhado com a missão, valores, visão, objetivos e cultura organizacional e deve ser comunicado internamente, dando conta, que é uma estratégia contínua, sujeita a análise, monitorização e evolução, consoante a estratégia global da empresa. A proposta de valor do empregador também deve ser comunicada externamente, de modo, a contribuir para a divulgação da marca empregadora e atrair novos candidatos.

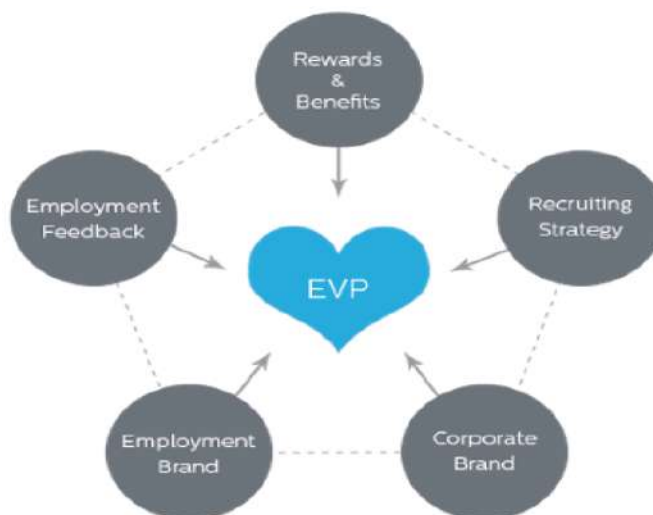
Para Cardoso (2016) a Proposta de Valor do Empregador deve assentar sobre três pilares, ou seja, a identidade da organização, onde são descritos os valores, a cultura e as práticas de gestão da organização, a imagem da empresa, ou seja, a reputação da empresa a nível interno e externo e, por último, as oportunidades que a empresa oferece aos seus colaboradores. Estas oportunidades podem traduzir-se em novos desafios ou em compensações que devem ser adequadas a cada colaborador, tendo em conta, as suas expectativas e motivações. Desta forma, podemos considerar que o conceito de *Employer Branding* está intimamente

relacionado com a Proposta de Valor do Empregador, pois esta deve evidenciar as vantagens da marca do empregador quer numa perspetiva interna como externa. Já o EVP é considerado como o elemento crucial na construção e desenvolvimento da organização, que contribui para o funcionamento e alcance de resultados das empresas (Santos et al, 2019, p.119).

Para Santos et al. (2019) a elaboração da proposta de valor do empregador deve ter em consideração que existem várias variáveis que promovem a atração e a retenção dos talentos. No entanto, os mesmos autores destacam cinco variáveis, seja, as Recompensas e Benefícios; o Plano de Recrutamento; a Marca Corporativa; a Marca Empregadora; e o Feedback aos colaboradores. Segundo Santos et al. (2019) o desenvolvimento de um EVP potencializa o sucesso das organizações, favorece os processos de recrutamento e torna as empresas mais competitivas no mercado.

**Figura 4**

*Variáveis de um EVP*



*Nota.* Adaptado de Santos et al. (2019, p.122)

Por outro lado, Calheiros (2019) defende que a proposta de valor deve considerar cinco dimensões, ou seja, a Carreira, as Recompensas, o ambiente de trabalho, a imagem e reputação e, por fim, o apoio por parte da organização. Para este autor, a proposta de valor do empregador deve ser autêntica, sustentável, distinta, atrativa e clara, de forma a fomentar a atratividade dos potenciais colaboradores (Calheiros, 2019).

Por sua vez, Minchington (2018) considera que a proposta de valor corresponde a um conjunto de bens tangíveis (por exemplo, desenvolvimento de carreira, salário, tecnologia, etc.) e intangíveis (ambiente de trabalho amigável, forte reputação e trabalho interessante, etc.) benefícios de emprego fornecidos por sua organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que um funcionário traz para sua organização. (Minchington, (2018, p. 48).

Para Santos et al. (2023) a Era Digital também constitui um grande desafio para as organizações e, por isso, é crucial que a proposta de valor do empregador seja adaptada às novas exigências do mercado de trabalho. Também o Departamento de Gestão de Pessoas deve ter em consideração o impacto das redes sociais na imagem e reputação das organizações, assim como, na atração de novos talentos. Assim, o departamento de Gestão de Pessoas deve considerar nas suas estratégias, a implementação de novos mecanismos de recrutamento e seleção, como o recrutamento online ou e-recruitment (Reis, 2020).

## METODOLOGIA

Esta dissertação tem como pergunta de partida “Quais os fatores determinantes do Employer Branding que tornam as empresas como marcas empregadoras atrativas?”. Desta forma, o objetivo deste trabalho é dar resposta a esta questão com base numa investigação quantitativa. A investigação quantitativa é um método de pesquisa que se concentra na análise de dados numéricos e estatísticos. Este tipo de investigação, é frequentemente utilizado em Ciências Sociais, como em outras áreas, uma vez que permite testar hipóteses, identificar padrões e estabelecer relações entre as variáveis (Coutinho, 2021).

A investigação quantitativa é também conhecida pelo seu carácter experimental, pois implica a definição de uma amostra sobre a qual será feita a rigorosa recolha de dados e, seguidamente, uma análise estatística de modo a estabelecer relação entre as várias variáveis (Rangel et al., 2018). A investigação quantitativa é orientada para os resultados dado a sua abrangência na recolha de dados, permite a generalização dos dados e tem um carácter mais objetivo. Este tipo de investigação procura justificar a relação entre as variáveis através da medição correta e controlada dos dados e, por isso, tem um carácter mais estável (Carmo & Ferreira, 2008). Para Pardal & Lopes (2011) a investigação quantitativa privilegia a regularidade e estabilidade dos fenómenos sociais e, por isso, sugere a aplicação de técnicas estatísticas nas diversas etapas da investigação, bem como, fomenta o distanciamento e a neutralidade do investigador face à investigação.

Relativamente à técnica de recolha de dados, uma vez que foi desenvolvida uma investigação quantitativa, procedemos à aplicação de um inquérito por questionário, pois este permite uma diferente abordagem quanto à recolha, tratamento e análise de dados. Esta técnica de recolha de dados não obriga a que o investigador e os inquiridos estejam presentes no mesmo local, o que facilita a obtenção de informação de forma mais fidedigna e anónima. Esta técnica permite que não haja qualquer influência do investigador sob o inquirido, o que possibilita que a recolha de dados seja feita de forma mais correta e direcionada (Carmo & Ferreira, 2008). Por outro lado, a construção do questionário esta relacionada com a pergunta de partida da investigação e está interligada com os conceitos teóricos, assim como, tem em consideração o tipo de amostra. O questionário implementado, tem em consideração, o uso da escala de Lickert, pois esta permite cinco possibilidades de respostas, o que possibilita mais alternativas aos inquiridos para expressar a sua opinião (Pardal & Lopes, 2011).

De acordo com Carmo & Ferreira (2008) a realização de uma investigação, deve ter em conta o processo de seleção da amostra. Nesta investigação, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística, pois não existiu uma seleção prévia dos inquiridos. Foi implementada a técnica de amostragem por conveniência, uma vez que a seleção da amostra foi realizada com base na facilidade de acesso dos indivíduos ao preenchimento do questionário divulgado nas redes sociais, estando o mesmo assim disponível a qualquer indivíduo com acesso à internet (Pardal & Lopes, 2011). Após a recolha dos dados através do questionário, foi necessário proceder a uma análise estatística dos mesmos, de modo a organizá-los e transformá-los em informação. Desta forma, foram utilizadas duas abordagens para a análise de dados, ou seja, a estatística descritiva através da interpretação e análise das tabelas de frequência e a estatística multivariada através das técnicas de Análise Fatorial (AF), Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Análise de Componentes Principais (ACP).

De acordo com Figueiredo Filho & Silva Júnior (2011) a análise fatorial possui duas principais modalidades, ou seja, a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória. Esta técnica permite, sobretudo, reduzir uma quantidade de variáveis observadas em um reduzido número de fatores. Para a nossa investigação, como mencionado, foi utilizada a técnica fatorial confirmatória. Segundo Fernandes & Vasconcelos-Raposo (2010) a análise fatorial confirmatória (AFC) corresponde a uma técnica de análise de dados que faz parte das técnicas de modelagem de equações estruturais (SEM). Esta técnica estatística permite testar a estrutura fatorial do instrumento utilizado, de modo, a identificar variáveis latentes na investigação. Por outro lado, a análise fatorial confirmatória (AFC) possibilita o ajuste entre os dados observados e o modelo considerado a priori, no qual se considera que existe uma relação causal entre os fatores latentes (variáveis não observáveis) e as suas variáveis indicadoras (observáveis), ou seja, permite evidenciar a correlação entre os fatores previamente identificados com os dados observados provenientes da análise. Os mesmos autores consideram que existem inúmeras vantagens decorrentes da análise fatorial confirmatória, destacando assim o seu caráter flexível, bem como, permite “testar directamente hipóteses associadas à estrutura factorial preconizada na teoria que serviu de base para o processo de construção e desenvolvimento do instrumento que se submete a estudo” (Fernandes & Vasconcelos-Raposo, 2010, p.93).

### 3.1. Objetivo geral

Esta investigação tem como objetivo geral a identificação dos principais fatores que contribuem para a atratividade das empresas, enquanto marcas empregadoras, o que possibilitará responder à pergunta de partida da investigação.

Da revisão da literatura, foram ainda formadas duas hipóteses, que nos parecem interessantes de explorar:

H1: As organizações que reconhecem o trabalho dos colaboradores são percecionadas como mais justas.

H2: Os colaboradores que sentem orgulho no seu trabalho têm menor intenção de mudar de organização no curto prazo.

### 3.2. Objetivos específicos

A presente investigação tem como objetivos específicos conhecer de forma mais aprofundada os conceitos de *Employer Branding* e *Employee Value Proposition*, bem como, o envolvimento dos talentos e a sua vontade, ou não, de mudar relacionada com os EVPs, tendo em conta a crescente dificuldade na retenção do talento sentida no mercado.

### 3.3. Questionário

Como já foi mencionado anteriormente, para a realização da presente investigação, optamos por utilizar como técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário. Para Pardal & Lopes (2011) o questionário, consiste em um conjunto de perguntas estruturadas administradas a um grupo de inquiridos previamente ou não selecionados. Este instrumento permite a estruturação de vários tipos de perguntas, possibilita a recolha de dados de forma consistente, o que facilita a comparação e a análise estatística. O questionário permite ainda a obtenção de informações de forma sistemática e eficiente, através da estruturação das perguntas e da padronização das respostas (Hill & Hill, 2016).

O questionário utilizado nesta investigação e aplicado à amostra, apenas contemplou perguntas fechadas, uma vez estas facilitam a análise estatística. O mesmo, foi inspirado em questionários já validados e publicados sobre a temática do *Employer Branding* e passou por um processo de validação antes da sua aplicação. Na introdução do questionário, foi apresentada uma breve descrição sobre o objetivo da sua implementação e a sua finalidade. Também foi mencionado, de forma a incentivar a participação dos indivíduos que o

questionário, possui uma natureza confidencial e que não existem respostas certas ou erradas, de modo, a encorajar os participantes a expressarem as suas opiniões e experiências sem impedimentos.

O questionário foi composto por três partes, ou seja, a primeira parte que corresponde aos dados sociodemográficos da amostra, a segunda parte relaciona-se com a temática do *Employer Branding* e a terceira parte, com o envolvimento dos colaboradores para com as organizações onde trabalham. Como mencionado anteriormente, para a construção do questionário privilegiou-se a utilização da escala de Likert, uma vez que esta escala é reconhecida por permitir a recolha e medição de atitudes, opiniões e percepções dos participantes, bem como, pela sua facilidade de análise. Além disso, a escala de Likert também permite compreender o grau de concordância ou discordância dos participantes (Hill & Hill, 2016). Desta forma, optou-se por aplicar uma escala de Likert de cinco pontos: 1) "Discordo completamente"; 2) "Discordo parcialmente"; 3) "Nem concordo nem discordo"; 4) "Concordo parcialmente"; 5) "Concordo completamente". Todas as perguntas foram de resposta obrigatória. Esta abordagem simplificou a análise e o processamento dos dados, o que permitiu direcionar o estudo para resultados mais objetivos. Importa referir que o questionário foi partilhado durante todo o mês de março, nas redes sociais, tendo participado 262 indivíduos.

### **3.4. Procedimento de recolha de dados**

De acordo com Coutinho (2021) o processo de recolha de dados é fundamental para uma investigação, independentemente da sua abordagem metodológica. Para a mesma autora, existem diversos procedimentos de recolha de dados. Na presente investigação, dado a sua abordagem quantitativa, o procedimento utilizado foi o inquérito por questionário. Desta forma, o questionário foi elaborado através da ferramenta Google Forms, durante o mês de fevereiro. Por sua vez, a sua implementação decorreu durante o mês de março, tendo o mesmo sido publicado online e partilhado nas redes sociais, como o *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. A escolha por este procedimento deveu-se a sua versatilidade, flexibilidade, anonimato, baixo custo e facilidade de análise.

### **3.5. Amostra**

No que respeita à amostra, podemos considerar que esta corresponde a um subconjunto representativo do universo e, por isso, a sua seleção, deve ser feita com o intuito de obter informações sobre o universo de uma forma eficiente, sem ter de estudar cada membro da

população (Coutinho, 2021). Neste estudo, optou-se por utilizar o método de amostragem não probabilística, uma vez que não é possível distinguir a probabilidade de um elemento pertencer a uma dada população (Coutinho, 2021). Desta forma, a técnica de amostragem utilizada foi, por conveniência, pois os elementos da amostra foram determinados com base na facilidade de acesso ao inquérito através das redes sociais. A amostra deste estudo corresponde a 262 inquiridos.

### **3.6. Técnica de análise de dados**

Após a recolha dos dados, foi essencial utilizar uma ferramenta apropriada para sua análise. Tendo em conta a abordagem metodológica quantitativa adotada e a utilização do inquérito por questionário para a recolha de dados, optou-se por utilizar o software estatístico SPSS. A escolha por este software prendeu-se pela capacidade do mesmo de analisar uma ampla quantidade de dados e realizar análises descritivas e multivariadas, permitindo assim uma análise mais detalhada dos dados. O SPSS também possibilita a visualização dos dados através de gráficos e tabelas, que ajudam na interpretação dos resultados, bem como, permite avaliar a relação entre diferentes variáveis. Este possibilita ainda o teste de hipóteses específicas através da utilização de técnicas estatísticas como o teste de Bartlett e de KMO que permite a realização da análise fatorial. Por fim, utilizamos as correlações de Spearman para avaliar a força e a direção da relação entre duas variáveis ordinais e assim, validar ou não as duas hipóteses presentes na investigação.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

O principal objetivo deste capítulo é a apresentação e discussão dos dados obtidos através da implementação do inquérito por questionário. O questionário, enquanto técnica de recolha de dados, foi composto por 41 questões, com o objetivo de inquirir o maior número possível de sujeitos. A análise e o tratamento dos dados, teve como finalidade estabelecer uma relação entre dados obtidos e a temática estudada. Esta interpretação dos dados foi realizada através de figuras e tabelas, bem como, sustentada através da literatura.

### 4.1. Caraterização da amostra

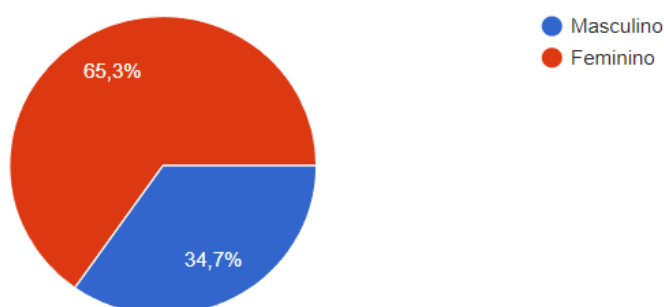
A amostra final corresponde a 262 inquiridos, sendo que 65,3% das pessoas inquiridas são do género feminino e 34,7% pessoas são do género masculino.

Em seguida, são apresentadas figuras e tabelas que foram analisadas e interpretadas com base nas respostas dos inquiridos.

Podemos verificar através da Figura 4 e da Tabela 1 que 171 dos inquiridos são do género feminino e que os restantes 91 inquiridos correspondem ao género masculino. A participação dos inquiridos foi bastante heterogénea, pois é apresentada uma diferença de 80%. Desta forma, evidenciamos que no total obtivemos 252 respostas.

**Figura 5**

*Características do género da amostra total*



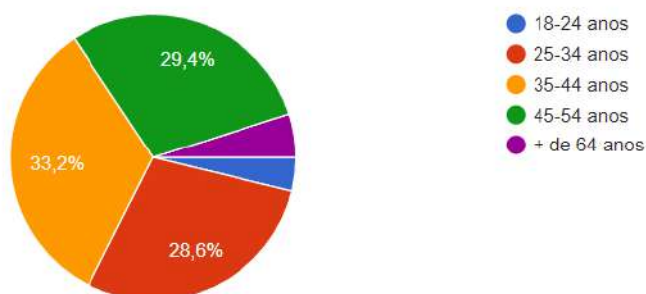
*Nota.* Adaptação própria dos dados do Google Forms.

**Tabela 1***Frequências do Género da amostra total*

| <b>Género</b> | <b>Frequência Absoluta</b> | <b>Percentagem</b> |
|---------------|----------------------------|--------------------|
| Feminino      | 171                        | 65,3%              |
| Masculino     | 91                         | 34,7%              |
| Total         | 262                        | 100%               |

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

Com base na Figura 5 e na Tabela 2, podemos considerar que o grupo cuja percentagem de inquiridos é maior corresponde às idades entre 35 e os 44 anos, o que representa 33,2% da amostra, ou seja, 87 pessoas. Seguidamente, os grupos dos 25 aos 34 anos e dos 45 aos 54 anos apresentam valores bastantes semelhantes, uma vez que o primeiro apresenta uma percentagem de inquiridos de 28,6%, a que correspondem 75 inquiridos e o segundo evidencia uma percentagem de 29,4%, correspondente a 77 inquiridos. Os grupos que apresentam percentagens inferiores de inquiridos correspondem às idades dos 18 aos 24 anos e os mais de 64 anos. O grupo dos 18 aos 24 anos corresponde a 3,8% dos inquiridos, ou seja, 10 pessoas. Por fim, o grupo cuja idade é acima dos 64 anos, apresenta uma percentagem de 5%, ou seja, 13 inquiridos. Para concluir, podemos afirmar que a maior percentagem de inquiridos está compreendida entre os 25 anos e os 54 anos. Esta situação pode ser justificada pelo facto de corresponder à população em idade ativa.

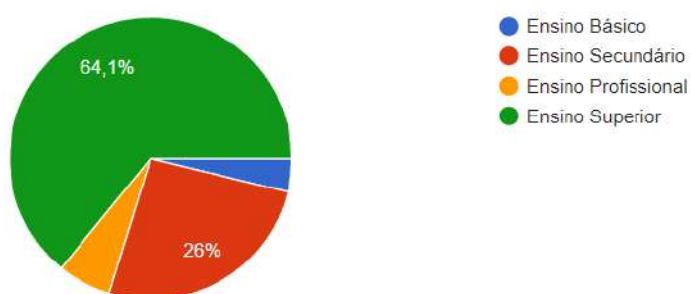
**Figura 6***Características da Idade da amostra total**Nota.* Adaptação própria dos dados do Google Forms.

**Tabela 2***Frequências da Idade da amostra total*

| <b>Idade</b> | <b>Frequência</b> | <b>Porcentagem</b> |
|--------------|-------------------|--------------------|
| 18-24 anos   | 10                | 3,8%               |
| 25-34 anos   | 75                | 28,6%              |
| 35-44 anos   | 87                | 33,2%              |
| 45-54 anos   | 77                | 29,4%              |
| + de 64 anos | 13                | 5%                 |
| Total        | 262               | 100%               |

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

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos e conforme é possível verificar-se na Figura 6 e na Tabela 3, a maioria dos inquiridos possuem o ensino superior com 64,1%, o que corresponde a um total de 168 pessoas. A segunda maior percentagem corresponde a 26%, ou seja, 68 dos inquiridos detêm o ensino secundário. Podemos ainda verificar que 6,1%, ou seja, 16 pessoas, dispõem do ensino profissional. Por fim, consideramos que a menor percentagem que corresponde a 3,8%, ou seja, a 10 dos inquiridos, têm o ensino básico.

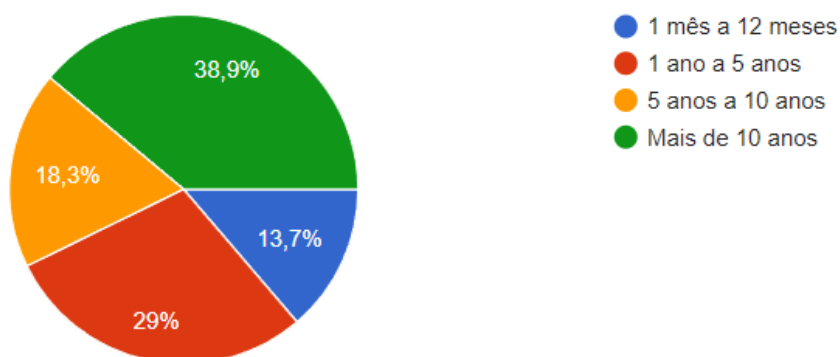
**Figura 7***Características das Habilitações Literárias da amostra total**Nota.* Adaptação própria dos dados do Google Forms.

**Tabela 3***Frequências das Habilitações Literárias da amostra total*

| Habilitações Literárias | Frequência | Porcentagem |
|-------------------------|------------|-------------|
| Ensino Básico           | 10         | 3,8%        |
| Ensino Secundário       | 68         | 26%         |
| Ensino Profissional     | 16         | 6,1%        |
| Ensino Superior         | 168        | 64,1%       |
| Total                   | 262        | 100%        |

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

Como é possível verificar-se através da Figura 7 e da Tabela 4, 38,9% da amostra permanece na mesma organização de trabalho há mais de 10 anos, ou seja, 102 dos inquiridos. Por sua vez, 29% dos inquiridos, ou seja, a segunda percentagem mais elevada que corresponde 76 dos inquiridos trabalham na mesma organização entre 1 ano a 5 anos. Verificamos ainda que 18,3% dos inquiridos trabalha na mesma organização de 5 anos a 10 anos, o que corresponde a 48 pessoas. Por fim, 13,7% dos inquiridos, ou seja, 36 pessoas, trabalham na mesma organização de 1 mês a 12 meses.

**Figura 8***Características da permanência na organização da amostra total*

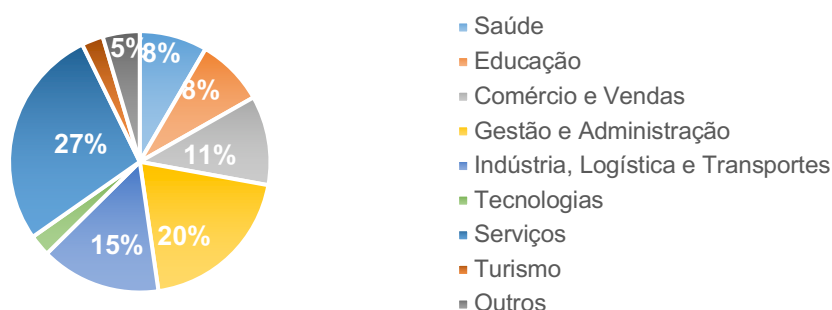
*Nota.* Adaptação própria dos dados do Google Forms.

**Tabela 4***Frequências da permanência na organização da amostra total*

| <b>Permanência na<br/>organização</b> | <b>Frequência</b> | <b>Porcentagem</b> |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 1 mês a 12 meses                      | 36                | 13,7%              |
| 1 ano a 5 anos                        | 76                | 29%                |
| 5 anos a 10 anos                      | 48                | 18,3%              |
| Mais de 10 anos                       | 102               | 38,9%              |
| <b>Total</b>                          | <b>262</b>        | <b>100%</b>        |

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

Segundo a Figura 8 e a tabela 5 é possível verificar que, dos inquiridos, cerca de 27% encontram-se a trabalhar na área dos Serviços, correspondendo a 72 respostas. As áreas da Saúde e da Educação apresentam o mesmo número de inquiridos, ou seja, 22 inquiridos em cada área, ou seja, 8% em cada área. As áreas do Comércio e Vendas apresentam uma percentagem de 11%, o que corresponde a 29 inquiridos. Por outro lado, as áreas da Gestão e Administração detêm uma percentagem de 20%, que corresponde a 52 inquiridos. As áreas da Indústria, Logística e Transportes representam 15% das respostas, ou seja, correspondem a 39 inquiridos. Em seguida, com 7 respostas (3%) estão os inquiridos que trabalham na área das Tecnologias; com igualmente 7 respostas (3%), estão os inquiridos que laboram na área do Turismo e, por fim, os outros, que correspondem a 12 inquiridos, ou seja, representam uma percentagem de 5% e que diz respeito a áreas de trabalho muito específicas e distintas das áreas anteriormente mencionadas.

**Figura 9***Áreas de trabalho*

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

**Tabela 5***Frequências das áreas de trabalho*

| Área de Trabalho                   | Frequência | Porcentagem |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Saúde                              | 22         | 8%          |
| Educação                           | 22         | 8%          |
| Comércio e Vendas                  | 29         | 11%         |
| Gestão e Administração             | 52         | 20%         |
| Indústria, Logística e Transportes | 39         | 15%         |
| Tecnologias                        | 7          | 3%          |
| Serviços                           | 72         | 27%         |
| Turismo                            | 7          | 3%          |
| Outros                             | 12         | 5%          |
| Total                              | 262        | 100%        |

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

## 4.2. Tratamento e confiabilidade dos resultados

### 4.2.1. Alpha de Cronbach

De acordo com Coutinho (2021) os dados recolhidos durante uma investigação, devem ser organizados e analisados, pois geralmente os mesmos possuem uma forma numérica, sendo por isso necessária uma análise estatística. A análise estatística permite que os dados recolhidos sejam transformados em informações cruciais para a investigação. Segundo a mesma autora, a análise descritiva é fundamental para “a) organizar e descrever os dados de forma clara; b) identificar o que é típico e atípico; c) trazer à luz diferenças, relações e/ou padrões; d) encontrar respostas para o problema, ou seja, testar as minhas hipóteses” (p.152). Assim, com o objetivo de apresentar os dados obtidos, iremos evidenciar os resultados em tabelas de frequências.

No entanto, antes de avançarmos para a análise, é crucial que procedamos à medição da confiabilidade do instrumento de recolha de dados através do *Alpha de Cronbach*, uma vez que o mesmo é considerado o indicador mais recomendado para medir a “consistência interna de instrumentos de tipo escala de Likert ou rating” (Coutinho, 2021, p.123). Segundo os autores Tavakol & Dennick (2011) o coeficiente *Alfa de Cronbach* enquanto medida da

consistência interna varia de 0 a 1, sendo que o valor próximo de 1 indica que existe uma alta consistência interna entre os itens, enquanto que o valor próximo de 0 indica uma baixa consistência interna. No entanto, Coutinho (2021) também considera que um valor mais baixo do Alpha de Cronbach pode não significar uma baixa consistência interna, mas sim que que possa existir um déficit na homogeneidade entre alguns itens.

Hill e Hill (2008) sugerem que valores superiores a 0,80 para o coeficiente *Alfa de Cronbach* são indicativos de uma boa consistência interna do instrumento utilizado, ou seja, as propriedades psicométricas. O valor de 0,80 é frequentemente considerado como uma referência geral para uma boa consistência interna, mas isso pode variar dependendo do contexto da pesquisa, da natureza dos itens do instrumento e do propósito da avaliação.

Como observado na tabela 6, podemos considerar que o *Alfa de Cronbach* obtido através do instrumento de recolha de dados, tem o valor de 0,864, o que significa, de acordo com os autores acima mencionados, que este questionário possui uma boa consistência interna.

**Tabela 6**

*Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiabilidade*

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| 0,864            | 36         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

#### **4.2.2. Estatística descritiva – Análise e Discussão das Frequências**

O inquérito por questionário encontra-se dividido em três partes, sendo que a primeira parte corresponde aos dados sociodemográficos e é composta por 5 afirmações. A segunda parte, é constituída por 18 afirmações referentes ao *Employer Branding* e, por fim, a terceira parte relaciona-se com o envolvimento dos colaboradores e é composta por 18 afirmações. Podemos ainda considerar que o inquérito por questionário é constituído por perguntas fechadas e utiliza escalas nominais, ordinais, escalas de intervalo, bem como, a escala de Likert, uma vez que esta permite considerar o grau de acordo dos sujeitos face a uma afirmação (Coutinho, 2021). Desta forma, a escala mais adotada foi a de cinco pontos: 1 – Discordo completamente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 –

Concordo parcialmente; 5 – Concordo completamente. No entanto, nas questões 16, 17 e 18 foram utilizadas outras escalas, como iremos observar.

#### **4.2.2.1. Employer Branding**

A segunda parte do instrumento de recolha de dados, está relacionada com o Employer Branding, por esse motivo, pretendemos compreender alguns aspetos e características das organizações onde estão presentes os participantes deste questionário. De acordo com a tabela 7, referente à questão “A minha organização oferece cursos online de formação”, é possível afirmar que a opção mais escolhida pelos inquiridos, com 63 respostas, correspondente a 24%, foi a 5 “Concordo completamente”. Por outro lado, a opção menos escolhida pelos inquiridos, contempla 39 respostas, correspondente a 14,9%, foi a 2 “Discordo parcialmente”. É importante ainda mencionar que a opção 1 “Discordo completamente” foi respondida por 61 inquiridos, correspondendo a 23,3% das respostas.

Desta forma, é possível concluir que não existe uma homogeneidade das respostas face a esta questão, pois uma percentagem muito significativa de 24% considera que a organização onde trabalha oferece cursos online de formação, enquanto uma percentagem de 23,3% considera totalmente o oposto, ou seja, não tem acesso a cursos online de formação na organização onde trabalha. Assim, podemos concluir que apesar de muitos autores considerarem a formação de colaboradores como uma mais-valia para as organizações, tal situação ainda não é generalizada em todas as empresas.

Para Cunha et al. (2010) o avanço tecnológico veio permitir novas modalidades ao nível da formação, uma vez que as organizações podem utilizar a tecnologia disponível para fomentar a formação online e à distância. As formações e-learning e b-learning, enquanto novas metodologias apresentam excelentes vantagens para as empresas, uma vez que reduzem custos de logística, permitem um maior número de participantes e são flexíveis, pois permitem que os colaboradores possam decidir sobre onde e quando adquirem a formação.

Por outro lado, a formação quando adotada como uma estratégica organizacional, proporciona um conjunto de benéficos como a transmissão da cultura, melhoria dos desempenhos dos colaboradores, bem como, o alcance de objetivos organizacionais. Estes autores defendem ainda que a formação potencializa a reputação das empresas, uma vez que promove o desenvolvimento dos colaboradores e fomenta o crescimento atitudes positivas sobre a organização (Cunha et al, 2010).

**Tabela 7***Frequências - A minha organização oferece cursos online de formação.***1 - A minha organização oferece cursos online de formação.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 61         | 23,3        |
| 2     | 39         | 14,9        |
| 3     | 47         | 17,9        |
| 4     | 52         | 19,8        |
| 5     | 63         | 24          |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

De acordo com a tabela 8, que diz respeito à questão “A minha organização realiza várias conferências, workshops e programas de formação regularmente”, é possível afirmar que a opção mais escolhida pelos inquiridos, com 25, 6% das respostas, foi a opção 1 “Discordo completamente”. Por outro lado, a opção menos escolhida contemplou com 47 respostas, correspondendo a 17,9%, foi a 2 “Discordo parcialmente”. No entanto, é importante referir que 50 inquiridos responderam a opção 3 “Nem concordo, nem discordo” e outros 50 inquiridos escolheram a opção 5 “Concordo completamente”. Desta forma, consideramos que existe uma heterogeneidade nas respostas fornecidas pelos inquiridos que podem estar relacionadas com o facto de existirem inúmeras organizações que não investem na formação dos seus colaboradores.

De acordo com Cunha et al. (2010) Portugal deve ainda fazer progressos significativos ao nível da formação e da educação nas organizações, uma vez que formação dos colaboradores potencializa a posição estratégica das empresas. Os mesmos autores ainda afirmam que a formação deve ser encarada como um investimento, pois a aquisição de novas aprendizagens por parte dos colaboradores, constitui uma vantagem competitiva para a organização, bem como, fomenta a motivação dos colaboradores. Por outro lado, para Carvalho et al. (2015) as organizações como forma de fomentarem a sua vantagem competitiva têm vindo gradualmente a desenvolver em coordenação com os Departamentos

de Recursos Humanos, planos de formação que suprimem as necessidades atuais das empresas, previnem necessidades futuras e possibilitam a promoção interna dos colaboradores através do desenvolvimento de competência e capacidades, e que consequentemente, fomentam a motivação dos seus colaboradores.

**Tabela 8**

*Frequências - A minha organização realiza várias conferências, workshops e programas de formação regularmente.*

**2 - A minha organização realiza várias conferências, workshops e programas de formação regularmente.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 67         | 25,6        |
| 2     | 47         | 17,9        |
| 3     | 50         | 19,1        |
| 4     | 48         | 18,3        |
| 5     | 50         | 19,1        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

De acordo com a tabela 9, no que concerne à questão “A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho” a opção mais escolhida pela amostra, com 26,3% e com um total de 69 respostas, foi a opção 4 “Concordo parcialmente”. Por outro lado, a opção com menor representatividade, ou seja, com 23 respostas e com 8,8%, foi a opção 1 “Discordo completamente”. Com esta análise, é possível considerar que as duas opções mais escolhidas pelos inquiridos, demonstram que as organizações reconhecem os seus colaboradores relativamente ao seu bom desempenho.

Segundo Sousa et al. (2012) a avaliação e gestão de desempenho e, consequentemente, o reconhecimento dos colaboradores deve fazer parte da estratégia global das organizações. Para os mesmos autores, uma das consequências de um sistema de avaliação e gestão de desempenho, são as recompensas e estas, podem ser intrínsecas ou extrínsecas, sendo que

dentro das recompensas intrínsecas encontramos o reconhecimento dos colaboradores, como fator motivacional. Também Cunha et al. (2010) destacam a importância de proporcionar feedback aos colaboradores, considerando que este mecanismo é um fator motivacional para as equipas, permite a correção de erros e estimula a melhoria de desempenhos.

**Tabela 9**

*Frequências - A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho.*

**3 - A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 23         | 8,8         |
| 2     | 50         | 19,1        |
| 3     | 59         | 22,5        |
| 4     | 69         | 26,3        |
| 5     | 61         | 23,3        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Com base na observação da tabela 10, relativa à questão “A minha organização promove atividades de team building (por ex: atividades em equipa e desportivas)”, pode dizer-se que a opção mais escolhida pelos inquiridos, com 97 respostas, correspondente a 37,0%, foi a opção 1 “Discordo completamente”. Sobre a opção menos escolhida, com 31 respostas, ou seja, 11,8%, foi a opção 4 “Concordo parcialmente”.

Com a análise dos dados obtidos através da amostra, é possível admitir-se que as organizações ainda apresentam um défice no que diz respeito à promoção de atividades de team building que são essenciais para a promoção da cultura organizacional das empresas. As atividades desportivas em contexto informal, são um elemento determinante para o fortalecimento do espírito de equipa, comprometimento organizacional e sentimento de pertença.

**Tabela 10**

*Frequências - A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários.*

**4 - A minha organização promove atividades de team building (por ex: atividades em equipa e desportivas).**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 97         | 37          |
| 2     | 58         | 22,1        |
| 3     | 44         | 16,8        |
| 4     | 31         | 11,8        |
| 5     | 32         | 12,2        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Conforme a tabela 11, respeitante à questão “A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários”, constata-se que a opção mais escolhida pela amostra, foi a 4 “Concordo parcialmente”, com 69 respostas, que corresponde a 26,3%. Em contrapartida, a opção menos escolhida, com 30 respostas, correspondente a 11,5%, foi a opção 1 “Discordo completamente”. Com base nesta análise, é possível considerar que, a maioria dos inquiridos, tem uma expressão positiva face à atitude justa com que as organizações tratam os seus colaboradores.

De acordo com Reis (2020) a forma como as organizações lideram e comunicam com os seus colaboradores, tem um papel preponderante na motivação dos mesmos e na forma como os colaboradores se sentem tratados. Também para Carvalho et al. (2015) a forma como os colaboradores são tratados, está relacionada com a liderança e com a comunicação implementada dentro das organizações, pois quanto mais transparente for a comunicação, maior será a credibilidade dos líderes.

Segundo os mesmos autores, a liderança promove o sentimento de pertença dos colaboradores, conduz os colaboradores a níveis de desempenho elevados, estimula a motivação dos colaboradores e contribui para o alcance dos compromissos estratégicos das empresas (Carvalho et al, 2015).

**Tabela 11**

*Frequências - A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários.*

**5 - A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 30         | 11,5        |
| 2     | 49         | 18,7        |
| 3     | 58         | 22,1        |
| 4     | 69         | 26,3        |
| 5     | 56         | 21,4        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Através da tabela 12, relativa à questão “Na minha organização existe um procedimento de confidencialidade para denunciar a má conduta no trabalho”, foi possível verificar que a opção mais escolhida foi a 1 “Discordo completamente”, com 25,2%, respetivamente a 66 respostas. Em oposição, a opção menos escolhida, foi a 4 “Concordo parcialmente”, com 41 respostas, correspondendo a 15,6%.

Desta forma, é de destacar que não existe uma consensualidade nas respostas dadas pelos inquiridos, pois as duas opções mais escolhidas, são opostas, ou seja, a opção 1 “Discordo completamente” tem 66 respostas, enquanto a opção 5 “Discordo completamente”, contempla 62 respostas.

Segundo Cardoso (2016) a socialização organizacional é responsável por promover a divulgação dos valores, normas, procedimentos e comportamentos aceites e implementados pelas organizações, com vista ao bom funcionamento. Tais regras de funcionamento influenciam o modo de vida das empresas e são cruciais na integração de novos colaboradores, bem como, impedem divergências que potencializam conflitos.

Também para os autores Carvalho et al. (2015) as questões relacionadas com a ética e com procedimentos internos tornaram-se relevantes nos últimos anos, pois as empresas

sentiram a necessidade de definir padrões comportamentais e morais que assegurem a consolidação das organizações.

**Tabela 12**

*Frequências - Na minha organização existe um procedimento de confidencial para denunciar a má conduta no trabalho.*

**6 - Na minha organização existe um procedimento de confidencial para denunciar a má conduta no trabalho.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 66         | 25,2        |
| 2     | 49         | 18,7        |
| 3     | 44         | 16,8        |
| 4     | 41         | 15,6        |
| 5     | 62         | 23,7        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Conforme a tabela 13, dedicada à questão “Na minha organização os colaboradores têm hipótese de compartilhar conhecimentos com outros colegas”, constata-se que a opção mais escolhida, com 91 respostas, equivalente a 34,7%, foi a 5 “Concordo completamente”, enquanto que a opção menos escolhida com apenas 17 respostas, correspondente a 6,5%, foi a opção 1 “Discordo completamente”. Com esta análise, é possível afirmar que a maioria dos inquiridos considera que existe a oportunidade de partilhar conhecimentos com os seus colegas no local onde trabalha.

De acordo com Ferreira et al. (2011) as organizações atingem níveis de desempenho mais elevados quando os colaboradores trabalham em equipa, uma vez que a interação entre colaboradores no desempenho das tarefas, torna o ritmo de trabalho mais rápido, aumenta a motivação dos colaboradores e torna a troca de experiências num processo de enriquecimento coletivo.

De acordo com Cunha et al. (2010) a troca de conhecimentos entre colaboradores acontece de forma formal e informal, podendo estar relacionada com a entrada de novos colaboradores, conversas com a chefia ou noutros momentos em que colegas de trabalham através das suas participações, trocam experiências e conhecimentos.

**Tabela 13**

*Frequências - Na minha organização os colaboradores têm hipótese de compartilhar conhecimentos com outros colegas.*

**7 - Na minha organização os colaboradores têm hipótese de compartilhar conhecimentos com outros colegas.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 17         | 6,5         |
| 2     | 35         | 13,4        |
| 3     | 38         | 14,5        |
| 4     | 81         | 30,9        |
| 5     | 91         | 34,7        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Relativamente à tabela 14, que diz respeito à questão “Na minha organização os colaboradores aplicam a mais recente tecnologia no local de trabalho”, podemos verificar que a opção mais escolhida, com 26,7% e 70 respostas, foi a opção 4 “Concordo parcialmente”. Já a opção menos escolhida, com 32 respostas, correspondente a 12,2%, foi a opção 1 “Discordo completamente”.

Desta análise, podemos considerar que não existe um consenso entre as respostas dos inquiridos, pois a opção 4 cuja percentagem é maior, corresponde a 70 respostas, enquanto que a segunda opção mais escolhida, a opção 3 “Nem concordo, nem discordo” contabiliza 66 respostas. Por outro lado, as opções 2 “Discordo parcialmente” e 5 “Concordo completamente” apresentam o mesmo número, ou seja, 47 respostas, apesar de se encontrarem em pontos opostos.

Assim, podemos considerar que as organizações em Portugal ainda se encontram num processo de adaptação tecnológico. Para Ferreira et al. (2011) as organizações têm cada vez mais consciência sobre a importância da tecnologia e como esta tem efeitos positivos na rentabilidade e na eficiência das empresas. Os autores acima referidos também consideram que a tecnologia permite aumentar a vantagem competitiva, permitindo competir com concorrência num mercado cada vez mais globalizado.

**Tabela 14**

*Frequências - Na minha organização os colaboradores aplicam a mais recente tecnologia no local de trabalho.*

**8 - Na minha organização os colaboradores aplicam a mais recente tecnologia no local de trabalho.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 32         | 12,2        |
| 2     | 47         | 17,9        |
| 3     | 66         | 25,2        |
| 4     | 70         | 26,7        |
| 5     | 47         | 17,9        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

De acordo com a tabela 15, relativa à questão “Na minha organização espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos no trabalho”, pode dizer-se que a opção mais escolhida, com uma representatividade de 40,1% e um total de 105 respostas, foi a opção 5 “Concordo completamente”. Em oposição, a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo completamente”, com 10 respostas, correspondente a 3,8%. Desta forma, é possível considerar que cerca de 70% dos inquiridos, demonstram uma perceção de cumprimento, por parte dos colaboradores, sobre os procedimentos nas organizações.

De acordo com Cardoso (2016) uma das principais tarefas da socialização organizacional, é a transmissão das regras de funcionamento da organização. Este processo também é

responsável pela partilha da cultura organizacional que, por sua vez, integra as normas, comportamentos, valores e o modo de vida da organização.

Para Cardoso (2016) os novos colaboradores quando integram as organizações, durante o processo de acolhimento, devem ter conhecimento dos valores e comportamentos partilhados pela empresa. Esta partilha de práticas pode ser realizada também através de um manual de acolhimento.

**Tabela 15**

*Frequências - Na minha organização espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos no trabalho.*

**9 - Na minha organização espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos no trabalho.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 10         | 3,8         |
| 2     | 28         | 10,7        |
| 3     | 40         | 15,3        |
| 4     | 79         | 30,2        |
| 5     | 105        | 40,1        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Na tabela 16, quando analisada a questão “A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projetos no estrangeiro”, é possível interpretar que a maioria dos inquiridos, ou seja, 123 respostas que correspondem a 46,9%, escolheram a opção 1 “Discordo completamente”. Contrariamente a opção menos escolhida, foi a 4 “Concordo parcialmente”, com 26 respostas que correspondem a 9,9%. Conforme estes dados, é possível compreender que das 262 respostas, 168 inquiridos trabalham em organizações que não fomentam a oportunidade trabalhar em projetos fora de Portugal.

Desta forma, podemos considerar que as empresas em Portugal ainda estão em processo de desenvolvimento no que respeita a parcerias corporativas estrangeiras. No entanto, Cunha

et al. (2010) diz-nos que conhecer tendências externas e estabelecer relacionamentos interpessoais com colegas e empresas externas, promove a adoção de sistemas de desempenho mais competitivos.

**Tabela 16**

*Frequências - A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projetos no estrangeiro.*

**10 - A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projetos no estrangeiro.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 123        | 46,9        |
| 2     | 45         | 17,2        |
| 3     | 30         | 11,5        |
| 4     | 26         | 9,9         |
| 5     | 38         | 14,5        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Segundo a tabela 17 que analisa a questão “Na minha organização, quando me ausento, tenho colegas de trabalho capazes de assumir as minhas responsabilidades”, a opção mais escolhida foi a 5 “Concordo completamente”, com 30,2% representada através de 79 respostas e a opção menos escolhida, foi a 3 “Nem concordo, nem discordo” com 13,0% (34 respostas). A partir da tabela, pode dizer-se que não existe uma homogeneidade nas respostas por parte dos inquiridos, no entanto existe uma maior percentagem que considera que na organização onde trabalha tem colegas aptos para assegurar as suas funções aquando uma ausência. Contrariamente a esta situação, 30% da amostra, considera não ter essa situação assegurada.

Segundo Carvalho et al. (2015) as empresas com o objetivo de impulsionarem a produtividade, têm desenvolvido ações que estimulam o trabalho em equipa. Deste modo, as organizações têm investido na capacitação dos seus colaboradores, no envolvimento dos mesmos em atividades e projetos com objetivos comuns, bem como, no desenvolvimento de processos de estruturação dentro das equipas que implicam um planeamento de trabalho e

divisão de tarefas, onde predomina dentro das equipes o esforço coletivo por assegurar eficazmente as tarefas necessárias. Esta complementaridade de funções e o esforço de todos os elementos da equipe para o alcance dos objetivos comuns, contribui para o envolvimento dos colaboradores.

Também Cunha et al. (2010) considera que as empresas têm realizado processos de reestruturação interna, com o objetivo de um determinado posto de trabalho, não estar associado a uma determinada função, mas sim assumida por uma equipe que partilha tarefas e responsabilidades.

**Tabela 17**

*Frequências - Na minha organização, quando me ausento, tenho colegas de trabalho capazes de assumir as minhas responsabilidades.*

**11 - Na minha organização, quando me ausento, tenho colegas de trabalho capazes de assumir as minhas responsabilidades.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 38         | 14,5        |
| 2     | 43         | 16,4        |
| 3     | 34         | 13          |
| 4     | 68         | 26          |
| 5     | 79         | 30,2        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

De acordo com a tabela 18, referente à questão “A minha organização oferece oportunidades de trabalhar com colegas de outros países”, a opção que representa a maior frequência é a opção 1 “Discordo completamente”, com 46,2% e 121 respostas, ao passo que a opção com menor frequência é a 3 “Nem concordo, nem discordo”, com 30 respostas, ou seja, uma representatividade de 11,5%.

Com base nesta informação, consideramos que a opinião da amostra não é consensual, contudo existe uma maior predominância para a opção negativa, ou seja, que as organizações

não oferecem a oportunidade de trabalharem com colegas de outros países. Podemos ainda considerar que Portugal apresenta um atraso no que respeita ao intercâmbio corporativo que afeta a partilha de conhecimentos entre colegas de outros países e mesmo entre outras empresas.

Segundo Carvalho et al. (2015) as empresas como forma de acompanhar a globalização, têm progressivamente desenvolvido estratégias que promovem a diversidade dentro das organizações, com o objetivo de estimular ligações entre diferentes pessoas, empresas e equipas de outros países. Estas ligações promovem a expansão de negócios, impulsionam redes de contacto e constituem uma vantagem competitiva.

**Tabela 18**

*Frequências – A minha organização oferece oportunidades de trabalhar com colegas de outros países.*

**12 - A minha organização oferece oportunidades de trabalhar com colegas de outros países.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 121        | 46,2        |
| 2     | 34         | 13          |
| 3     | 30         | 11,5        |
| 4     | 36         | 13,7        |
| 5     | 41         | 15,6        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Sobre a tabela 19, relativa à questão “A minha organização paga horas extras”, é possível determinar que a opção mais escolhida, com 42,4% e 111 respostas, foi a 1 “Discordo completamente”, ao invés da opção menos escolhida, a 3 “Nem concordo, nem discordo”, com 9,9% e 26 respostas. Desta análise, podemos concluir que uma percentagem muito significativa dos inquiridos que não recebe o pagamento das horas extras. No entanto, aproximadamente 30% dos inquiridos afirma receber o pagamento das horas extraordinárias.

Segundo Sousa et al. (2012) no que respeita às remunerações aos colaboradores, as mesmas devem contemplar outros elementos para além do salário base. As horas extraordinárias, enquanto prestação de trabalho suplementar, devem originar um pagamento acrescido e, se for o caso, também o descanso compensatório (Sousa et al,2012). Para os mesmos autores, a ausência de pagamento de compensações e recompensas, constitui um entrave nos processos de recrutamento de novos colaboradores, bem como, na retenção de talentos.

**Tabela 19**

*Frequências – A minha organização paga horas extras.*

**13 - A minha organização paga horas extras.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 111        | 42,4        |
| 2     | 35         | 13,4        |
| 3     | 26         | 9,9         |
| 4     | 37         | 14,1        |
| 5     | 53         | 20,2        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

No que diz respeito à tabela 20, referente à questão “A minha organização fornece seguro para todos os trabalhadores”, é possível interpretar que a opção mais escolhida, foi a 5 “Concordo completamente”, com 123 respostas que correspondem a 46,9%. Por outro lado, a opção menos escolhida pelos inquiridos, foi a 3 “Nem concordo, nem discordo”, 19 respostas, ou seja, 7,3%.

Conforme esta informação, podemos considerar que cerca de mais de 60% dos inquiridos, trabalha numa entidade que disponibiliza seguro para todos os colaboradores. No entanto, a segunda opção mais escolhida, a opção 1 “Discordo completamente”, com 62 respostas e

uma representatividade de 23,7%, diz-nos exatamente o oposto, ou seja, que no local onde trabalha não existe seguro para todos os colaboradores.

Para Cunha et al. (2010) quando falamos em sistemas de recompensas, estas podem dividir-se em recompensas monetárias (extrínsecas) ou não-monetárias (intrínsecas). No caso dos seguros de saúde, estes constituem um benefício proporcionado pelas organizações com o objetivo de atrair novos colaboradores e manter o engagement e a satisfação dos colaboradores.

**Tabela 20**

*Frequências - A minha organização fornece seguro para todos os trabalhadores.*

**14 - A minha organização fornece seguro para todos os trabalhadores.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 62         | 23,7        |
| 2     | 21         | 8           |
| 3     | 19         | 7,3         |
| 4     | 37         | 14,1        |
| 5     | 123        | 46,9        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Ao observarmos a tabela 21, que analisa a questão “Na minha organização existe uma preocupação com o ambiente e a sociedade”, podemos considerar que a opção mais escolhida, com 87 respostas e uma representatividade de 33,2%, foi a opção 5 “Concordo completamente” e a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo completamente”, com 9,5%, respetivamente a 25 respostas. Desta análise, é possível concluir que existe uma maior percentagem entre as questões 4 e 5, o que permite afirmar que apesar de não existir uma consensualidade nas respostas, as maiores percentagens evidenciam a existência de preocupação por parte das empresas com as questões ambientais e sociais.

Segundo Carvalho et al. (2015) as organizações, nos dias de hoje, possuem um papel crucial ao nível do comportamento ético e este, tem impactos significativos na reputação das empresas, quer para os colaboradores internos, como para os restantes stakeholders. As empresas estabelecem um conjunto de orientações éticas que afetam as suas tomadas de decisão. Desta forma, as organizações englobam nas suas estratégias, a responsabilidade social que pode estar relacionada com questões ambientais ou sociais.

De acordo com Almeida (2010) a responsabilidade social das empresas pode estar associada com o compromisso por parte das organizações para o desenvolvimento económico sustentável através de práticas mais conscientes sobre os impactos sociais e ambientais das suas atividades empresariais. Também as questões relacionadas com a justiça social e preocupação com o bem-estar social, podem fazer parte das preocupações das organizações. A conduta ética das empresas representa um elemento decisivo na construção da imagem e da reputação das organizações.

**Tabela 21**

*Frequências – Na minha organização existe uma preocupação com o ambiente e a sociedade.*

**15 - Na minha organização existe uma preocupação com o ambiente e a sociedade.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 25         | 9,5         |
| 2     | 28         | 10,7        |
| 3     | 59         | 22,5        |
| 4     | 63         | 24          |
| 5     | 87         | 33,2        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

No que diz respeito à tabela 22, referente à questão “Que imagem procura numa empresa que o/a venha a integrar”, importa referir que a escala utilizada foi diferente da escala utilizada nas tabelas anteriores. Posto isto, consideramos a opção 1 “Boa liderança”; 2 “Gestão de Qualidade”; 3 “Lucros da Organização”; 4 “Organização Inovadora”; 5 “Boa entidade empregadora”; 6 “Preocupação com o ambiente”; 7 “Confiança na empresa”; 8 “Colaboradores qualificados”; 9 “Organização com forte crescimento”.

Com base na tabela, interpretamos que a opção mais escolhida foi a 1 “Boa liderança”, com 81 respostas e com 30,9%. Ao passo que a opção menos escolhida foi a 3 “Lucros da organização”, correspondendo a 0,4%, ou seja, 1 resposta. Desta análise, podemos afirmar que a boa liderança é o fator decisivo para os inquiridos quando a integração numa organização. Por outro lado, também é importante referir que a opção 5 “Boa entidade empregadora” destaca-se com 54 respostas.

Assim, segundo Cunha et al. (2010) podemos concluir que a liderança dentro das organizações possui um papel preponderante, pois afeta o clima organizacional, tem impactos na atração de novos talentos, fomenta o empenho e satisfação dos colaboradores e quando posicionada numa perspetiva desfavorável, pode surgir como um impedimento na retenção de talentos. Por outro lado, Carvalho et al. (2015) a liderança é um elemento fundamental para a sobrevivência das empresas, uma vez que permite influenciar colaboradores e, sobretudo, envolver equipas em torno dos objetivos estratégicos das organizações.

Já para Reis (2020) existem diferentes estilos de liderança, sendo que é da responsabilidade dos líderes através das suas ações, estabelecerem relações interpessoais que promovam a motivação dos seus colaboradores e, consequentemente, o alcance dos objetivos. A liderança também é considerada um elemento que potencializa a mudança dentro das organizações e é um fator determinante na reputação das empresas, enquanto marcas empregadoras.

**Tabela 22***Frequências - Que imagem procura numa empresa que o/a venha a integrar?***16 - Que imagem procura numa empresa que o/a venha a integrar?**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 81         | 30,9        |
| 2     | 22         | 8,4         |
| 3     | 1          | 0,4         |
| 4     | 14         | 5,3         |
| 5     | 54         | 20,6        |
| 6     | 10         | 3,8         |
| 7     | 29         | 11,1        |
| 8     | 11         | 4,2         |
| 9     | 40         | 15,3        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Na tabela 23, que apresenta as frequências referentes à questão “Quais destes fatores considera mais atrativos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar”, consideramos que a opção 1 “Salário e evolução na carreira”; 2 “Reputação da organização”; 3 “Cultura da organização”; 4 “Função desempenhada”; 5 “Valor da marca”; 6 “Oportunidades de progressão na carreira”; 7 “Equilíbrio vida pessoal – vida profissional”; 8 “Localização da empresa”; 9 “Nenhuma das anteriores”. Desta forma, é possível afirmar que a opção mais escolhida pelos inquiridos, com 77 respostas, correspondente a 29,4%, foi a opção 1 “Salário e evolução na carreira”. Em contrapartida, a opção menos escolhida, com apenas 1 resposta, foi a 9 “Nenhuma das anteriores”. Podemos ainda considerar com base na tabela, que as opções 5 “Valor da marca” e 8 “Localização da empresa” possuem o mesmo número de respostas, ou seja, 7 respostas e são, em simultâneo, as segundas opções menos escolhidas pelos inquiridos.

De acordo com Cunha et al. (2010) o salário já não é o único fator que os colaboradores têm em consideração para a permanência numa organização. No entanto, a questão salarial continua a ser um dos fatores que mais influencia os candidatos quando se trata de abraçar um novo projeto. O salário pode servir como um elemento atrativo e motivador para atrair novos colaboradores, sendo que é fundamental que este esteja acompanhado de outros benefícios, bem como, associado a uma política de evolução de carreira. Os novos talentos procuram que o desenvolvimento da carreira decorra através da aquisição de competências e experiências, com a participação em diversos projetos e assim desenvolvimento o seu portefólio profissional.

A questão da ascensão vertical de carreira numa determinada empresa, segundo Cunha et al. (2010) tem vindo a ser substituída pela oportunidade de trabalhar em diversas organizações, com objetivo do desenvolvimento profissional individual, tornando-se assim os colaboradores responsáveis pelo próprio desenvolvimento das suas carreiras.

**Tabela 23**

*Frequências – Quais destes fatores considera mais atrativos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar?*

**17 - Quais destes fatores considera mais atrativos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar?**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 77         | 29,4        |
| 2     | 24         | 9,2         |
| 3     | 32         | 12,2        |
| 4     | 33         | 12,6        |
| 5     | 7          | 2,7         |
| 6     | 28         | 10,7        |
| 7     | 53         | 20,2        |
| 8     | 7          | 2,7         |
| 9     | 1          | 0,4         |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

No que diz respeito à tabela 24, referente à questão “Considera importante o alinhamento entre os objetivos individuais (os seus) e os objetivos da organização/empresa” considera-se a opção 1 “Sim” e a opção 2 “Não”. Assim, podemos concluir que a opção mais escolhida foi a 1 “Sim” com 98,1% representada através de 257 respostas, ao passo que a opção 2 “Não”, contemplou 5 respostas, com 1,9%. Desta forma, é possível considerar que a maioria dos inquiridos considera crucial o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da empresa.

De acordo com Cunha et al. (2010) os colaboradores procuram, cada vez mais, trabalhar em organizações que adotem práticas de gestão que proporcionem um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Assim, as empresas com o objetivo de cativarem os seus talentos e mantê-los, desenvolvem formas de trabalhar mais flexíveis e apostam na valorização dos conhecimentos dos seus colaboradores.

**Tabela 24**

*Frequências – Considera importante o alinhamento entre os objetivos individuais (os seus) e os objetivos da organização / empresa?*

**18 - Considera importante o alinhamento entre os objetivos individuais (os seus) e os objetivos da organização / empresa?**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 257        | 98,1        |
| 2     | 5          | 1,9         |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Segundo a tabela 25, referente à questão “Tenho orgulho no trabalho que faço”, podemos considerar que a opção mais escolhida pelos inquiridos, foi a 5 “Concordo completamente”, com 174 respostas e com 66,4%. Por outro lado, a opção menos escolhida pela amostra, foi a 1 “Discordo completamente”, com 6 respostas e uma representatividade de 2,3%. Com

base na análise desta tabela, podemos concluir que mais de 80% dos inquiridos tem orgulho no trabalho que realiza.

Para Cardoso (2016) as organizações têm realizado progressos significativos quanto ao envolvimento e motivação dos seus colaboradores. Através da fomentação de uma cultura organizacional direcionada para a inovação, criatividade, flexibilidade, liberdade de ação, desenvolvimento de competências, compensações, recompensas, reconhecimento e valorização profissional, as empresas têm proporcionado o aumento da satisfação no trabalho dos seus colaboradores.

**Tabela 25**

*Frequências – Tenho orgulho no trabalho que faço.*

**19 - Tenho orgulho no trabalho que faço.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 6          | 2,3         |
| 2     | 13         | 5           |
| 3     | 12         | 4,6         |
| 4     | 57         | 21,8        |
| 5     | 174        | 66,4        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

De acordo com a tabela 26, que diz respeito à questão “Estou imerso no meu trabalho”, constata-se que a opção mais escolhida pelos inquiridos foi a 5 “Concordo completamente”, com 115 respostas, correspondendo a 43,9%. Em contrapartida, a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo completamente”, com 14 respostas, correspondendo a 5,3%. Com esta análise é admissível admitir-se que, de acordo com esta amostra, mais de 70% dos inquiridos está focado no seu trabalho.

Para Ferreira et al. (2011) as atitudes que os colaboradores apresentam nos locais de trabalho estão relacionadas com diversos fatores, sendo que os mesmos influenciam a sua

produtividade. A liderança e a comunicação são fatores determinantes para o empenho e envolvimento dos colaboradores.

**Tabela 26**

*Frequências – Estou imerso no meu trabalho.*

**20 - Estou imerso no meu trabalho.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 14         | 5,3         |
| 2     | 17         | 6,5         |
| 3     | 39         | 14,9        |
| 4     | 77         | 29,4        |
| 5     | 115        | 43,9        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Na tabela 27, quando analisada a questão “Quando trabalho intensamente sinto-me feliz”, os inquiridos consideram mais vezes a opção 4 “Concordo parcialmente”, com 96 respostas e com uma representatividade de 36,6%. Em oposição, os inquiridos optaram por escolher menos vezes a opção 1 “Discordo completamente”, com 12 respostas, correspondendo a 4,6%. Podemos ainda considerar que a segunda opção mais escolhida pelos inquiridos foi a opção 5 “Concordo completamente”, com 93 respostas e uma representatividade de 35,5%. Assim, é possível considerar que mais de 70% da amostra, tem uma atitude positiva face ao trabalho que realiza, o que provoca bem-estar para os inquiridos.

Segundo Carvalho et al. (2015) quando falamos em felicidade no trabalho, nem sempre está relacionada com a questão salarial, mas sim com a motivação dos colaboradores no desempenho das suas funções. Para estes autores, a motivação intrínseca, ou seja, a motivação dos indivíduos com que desenvolvem as suas tarefas, utilizando as suas capacidades, competências e potencial, é o fator que contribui para a sua satisfação e prazer no trabalho realizado. Esta motivação pode ser estimulada através de diversos fatores como a liderança, reconhecimento e realização de metas.

**Tabela 27***Frequências – Quando trabalho intensamente sinto-me feliz.***21 - Quando trabalho intensamente sinto-me feliz.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 12         | 4,6         |
| 2     | 20         | 7,6         |
| 3     | 41         | 15,6        |
| 4     | 96         | 36,6        |
| 5     | 93         | 35,5        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Conforme a tabela 28, relativa à questão “Empolgo-me quando estou a trabalhar”, é possível verificar que a opção mais escolhida foi a 5 “Concordo completamente”, com 113 respostas, correspondendo a 43,1%. Contrariamente, a opção menos escolhida pelos inquiridos foi a 1 “Discordo completamente”, com 10 respostas e com uma representatividade de 3,8%. Também importa referir que a segunda opção mais escolhida, foi a 4 “Concordo parcialmente”, com 92 respostas, correspondente a 35,1%.

Assim, consideramos que a maioria dos inquiridos estão motivados quando desempenham as suas funções profissionais. Para Ferreira et al. (2011) a satisfação no trabalho e a motivação são fatores que estão associados a uma atitude afetiva e emocional por parte dos colaboradores face aos objetivos traçados e as respetivas avaliações. Também as próprias experiências individuais influenciam a relação que os colaboradores estabelecem com o trabalho.

**Tabela 28***Frequências – Empolgo-me quando estou a trabalhar.***22 - Empolgo-me quando estou a trabalhar.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 10         | 3,8         |
| 2     | 15         | 5,7         |
| 3     | 32         | 12,2        |
| 4     | 92         | 35,1        |
| 5     | 113        | 43,1        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Segundo a tabela 29, quando analisada a questão “Eu pretendo sair do meu trabalho atual nos próximos 12 meses”, verificamos que a opção mais elegida pelos inquiridos foi a 1 “Discordo completamente”, com uma representatividade de 48,9%, ou seja, 128 respostas. Em oposição, a opção menos eleita pelos inquiridos foi a 4 “Concordo parcialmente”, com uma representatividade de 12,2% e 32 respostas.

Da análise desta tabela, é possível concluir-se que a opção 1 “Discordo completamente” apresenta a maior frequência, ou seja, 48,9% das respostas, o que demonstra que parte significativa da amostra não pretende mudar de trabalho nos próximos 12 meses. No entanto, podemos observar uma tendência percentual entre as opções 2,3,4 e 5.

Quando falamos em retenção de talentos nas organizações, é fundamental referirmos que as empresas tem realizado um esforço para se tornarem bons locais para se trabalhar (Cardoso, 2016). As estratégias adotadas pelas empresas voltadas para a satisfação dos trabalhadores através da melhoria das condições de trabalho, fortaleceram o comprometimento dos colaboradores, bem como, permitiu o alinhamento dos interesses recíprocos (Cardoso, 2016).

**Tabela 29**

*Frequências – Eu pretendo sair do meu trabalho atual nos próximos 12 meses.*

**23 - Eu pretendo sair do meu trabalho atual nos próximos 12**

| <i>Nota.</i> | <b>meses.</b> |            | Dados       |
|--------------|---------------|------------|-------------|
|              |               | Frequência | Percentagem |
| 1            |               | 128        | 48,9        |
| 2            |               | 34         | 13          |
| 3            |               | 35         | 13,4        |
| 4            |               | 32         | 12,2        |
| 5            |               | 33         | 12,6        |
| Total        |               | 262        | 100         |

provenientes do software SPSS.

Sobre a tabela 30, que diz respeito à questão “Sou um funcionário eficaz”, é possível interpretar que a opção mais vezes escolhida pelos inquiridos, foi a 5 “Concordo completamente”, com 138 respostas e 52,7%. Ao passo que a opção menos escolhida, foi a 1 “Discordo completamente”, com 4 respostas e uma representatividade de 1,5%. Desta forma, podemos concluir que mais de 80% dos inquiridos, tem uma opinião positiva quanto ao seu desempenho profissional, uma vez que os colaboradores consideram-se competentes na realizam das suas funções.

Segundo Ferreira et al. (2011) as aptidões individuais dos colaboradores quando alinhadas com a motivação, resultam em excelentes níveis de desempenho. O contexto organizacional e o modo de funcionamento das empresas também condicionam o desempenho individual dos colaboradores.

**Tabela 30***Frequências – Sou um funcionário eficaz.***24 - Sou um funcionário eficaz.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 4          | 1,5         |
| 2     | 12         | 4,6         |
| 3     | 24         | 9,2         |
| 4     | 84         | 32,1        |
| 5     | 138        | 52,7        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Quanto à tabela 31, que diz respeito à questão “Os meus colegas vêem-se como um funcionário bastante produtivo” verifica-se que a opção mais escolhida pela amostra foi a 5 “Concordo completamente” com 116 respostas (44,3%). Por outro lado, a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo completamente”, com 2 respostas (0,8%). Da análise desta tabela, é possível compreender que, a maioria dos inquiridos considera os colegas têm uma perceção positiva referente à sua produtividade. Esta questão poderá ser relacionada com a questão anterior, uma vez que os inquiridos mencionaram que se sentem colaboradores competentes no desenvolvimento das suas funções, o que por sua vez, pode originar que os colegas também tenham o mesmo entendimento.

De acordo com Cunha et al. (2010) as empresas devem adotar nas suas práticas de gestão, sistemas de gestão de desempenho dos colaboradores, alinhados com os interesses estratégicos das organizações. Estes sistemas devem estabelecer padrões de desempenho que estimulem a produtividade das organizações. Quando desenvolvidos esses padrões, torna-se possível avaliar resultados individuais e, simultaneamente, reconhecer esses mesmos resultados, ou seja, quando os resultados demonstram bons níveis de desempenho é natural que as equipas, colegas e as próprias organizações evidenciem esse reconhecimento.

**Tabela 31**

*Frequências – Os meus colegas vêem-me como um funcionário bastante produtivo.*

**25 - Os meus colegas vêem-me como um funcionário bastante produtivo.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 2          | 0,8         |
| 2     | 18         | 6,9         |
| 3     | 36         | 13,7        |
| 4     | 90         | 34,4        |
| 5     | 116        | 44,3        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Segundo a tabela 32, referente à questão “A empresa onde trabalho reconhece o valor do meu trabalho”, é possível afirmar que a opção mais escolhida pelos inquiridos, com 83 respostas, correspondendo a 31,7% foi a opção 5 “Concordo completamente”. A opção menos escolhida, com 25 respostas, correspondente a 9,5%, foi a opção 1 “Discordo completamente”. Nesta questão, verifica-se que existe uma expressão significativa de inquiridos que possui uma opinião positiva sobre a valorização do seu trabalho por parte da organização onde trabalha.

Segundo Cunha et al. (2010) as empresas tomaram consciência sobre a importância das pessoas para o desenvolvimento das organizações, ou seja, como o capital humano assegura a sobrevivência das organizações e garante a vantagem competitiva das mesmas através dos crescentes níveis de profissionalismo. Deste modo, torna-se crucial o reconhecimento dos colaboradores, sendo que este acontece geralmente através de compensações, recompensas, progressões na carreira e reconhecimento interno na organização.

**Tabela 32**

*Frequências – A empresa onde trabalho reconhece o valor do meu trabalho.*

**26 - A empresa onde trabalho reconhece o valor do meu trabalho.**

|              | <i>Frequência</i> | <i>Porcentagem</i> |
|--------------|-------------------|--------------------|
| <i>1</i>     | 25                | 9,5                |
| <i>2</i>     | 34                | 13                 |
| <i>3</i>     | 44                | 16,8               |
| <i>4</i>     | 76                | 29                 |
| <i>5</i>     | 83                | 31,7               |
| <i>Total</i> | 262               | 100                |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Através da tabela 33, que apresenta a questão “A empresa onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim”, é possível verificar que a opção mais escolhida é a 5 “Concordo completamente”, com 95 respostas que representa 36,3%. Contrariamente, a opção menos escolhida pelos inquiridos foi a 1 “Discordo completamente”, com 19 respostas que representa 7,3%. Importa referir que a opção 4 “Concordo parcialmente” também apresenta uma percentagem significativa de respostas (72 respostas), que corresponde a 27,5%. Esta análise permite-nos compreender, com base na amostra, que existe uma concordância sobre a importância pessoal que as empresas têm para os seus colaboradores.

A forma como as empresas desenvolvem a relação com os seus colaboradores, tem impactos significativos no estabelecimento do sentimento de pertença dos mesmos. De acordo com Almeida (2010) o comportamento ético das empresas em conjunto com as práticas voltadas para o desenvolvimento social, fortalece o comprometimento dos colaboradores para com as organizações.

**Tabela 33**

*Frequências – A empresa onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim.*

**27 - A empresa onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 19         | 7,3         |
| 2     | 27         | 10,3        |
| 3     | 49         | 18,7        |
| 4     | 72         | 27,5        |
| 5     | 95         | 36,3        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Sobre a tabela 34, relativa à questão “Não me sinto como “fazendo parte da família” na empresa onde trabalho”, 109 inquiridos consideram a opção 1 “Discordo completamente”, com uma representatividade de 41,6%. Em oposição, 19 inquiridos consideraram a opção 5 “Concordo completamente”.

Embora exista uma percentagem bastante significativa de inquiridos que demonstra um sentimento de pertença perante a organização onde trabalha, é relevante mencionar que aproximadamente 20% da amostra, partilha uma opinião contrária, ou seja, não se considera como um elemento integrado na organização onde trabalha.

As organizações durante os processos de recrutamento não devem somente considerar as competências técnicas dos candidatos para o preenchimento das vagas, é necessário atestar que os candidatos se encontram alinhados com a missão, valores, objetivos e práticas organizacionais. Os processos de recrutamento representam custos para as organizações, por isso, é fundamental que a integração de novos colaboradores corresponda às expectativas quer das próprias pessoas, quer das organizações, de modo a evitar descontentamentos, rotatividade e absentismo (Sousa et al, 2012).

Por outro lado, Cunha et al. (2010) consideram que os processos de socialização, são decisivos para a integração das pessoas nas organizações, uma vez que transmitem a cultura organização, partilham os comportamentos e valores estabelecidos, promovem a adaptação e envolvimento dos novos colaboradores. A socialização deve ser encarada como um processo contínuo, como forma de estimular o engagement dos colaboradores.

**Tabela 34**

*Frequências – Não me sinto como "fazendo parte da família" na empresa onde trabalho.*

**28 - Não me sinto como "fazendo parte da família" na empresa onde trabalho.**

|              | <i>Frequência</i> | <i>Porcentagem</i> |
|--------------|-------------------|--------------------|
| <i>1</i>     | <i>109</i>        | <i>41,6</i>        |
| <i>2</i>     | <i>60</i>         | <i>22,9</i>        |
| <i>3</i>     | <i>38</i>         | <i>14,5</i>        |
| <i>4</i>     | <i>36</i>         | <i>13,7</i>        |
| <i>5</i>     | <i>19</i>         | <i>7,3</i>         |
| <i>Total</i> | <i>262</i>        | <i>100</i>         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Segundo a tabela 35, que representa a questão “Na realidade sinto os problemas da empresa como se fossem meus”, é possível determinar que a opção mais escolhida, com 33,2% e 87 respostas, foi a 4 “Concordo parcialmente”. Em oposição, as opções menos escolhidas foram a 2 “Discordo parcialmente”, com 14,1% e 37 respostas e a opção 3 “Nem concordo, nem discordo”, com uma representatividade igualmente de 14,1% e 37 respostas.

Da análise desta tabela, é possível perceber que existe uma tendência por parte da amostra para absorver os problemas da empresa como seus, no entanto, também é notório que uma parte considerável dos inquiridos não assume os problemas como seus ou tem uma opinião neutra face à situação.

O envolvimento dos colaboradores, como já foi anteriormente referido, encontra-se relacionado com diversos fatores, sendo que quanto mais os colaboradores se identificam

com a cultura organizacional da empresa e estão satisfeitos com o seu trabalho, maior é o nível de comprometimento com a organização (Reis, 2020).

**Tabela 35**

*Frequências – Na realidade sinto os problemas da empresa como se fossem meus.*

**29 - Na realidade sinto os problemas da empresa como se fossem meus.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 40         | 15,3        |
| 2     | 37         | 14,1        |
| 3     | 37         | 14,1        |
| 4     | 87         | 33,2        |
| 5     | 61         | 23,3        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

De acordo com a tabela 36, referente à questão “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou”, podemos verificar que a opção mais escolhida foi a 4 “Concordo parcialmente”, com uma representatividade de 25,2% e 66 respostas. Em contrapartida, as opções menos escolhidas pelos inquiridos foram a 1 “Discordo completamente” e a 2 “Discordo parcialmente”, ambas as opções apresentam a mesma representatividade, ou seja, 16,8% e 44 respostas cada uma. Desta forma, é possível considerar que não existe uma opinião clara por parte dos inquiridos, pois apesar de 45% da amostra considerar que ficaria satisfeito em permanecer na organização até ao fim da sua carreira, as opções 1, 2 e 3 (opções negativas e neutra) demonstram algum descontentamento face a essa situação.

Segundo Cunha et al. (2010) a abordagem dos colaboradores face às suas carreiras, tem sofrido diversas alterações, ou seja, nos dias de hoje existem diferentes perspetivas face à gestão de carreiras. Se por um lado, existem colaboradores que procuram por motivos de estabilidade e segurança, manter-se na mesma organização e realizar a progressão de carreira

através da ascensão vertical, passando pelo desempenho de diferentes funções dentro da organização até atingir novos níveis hierárquicos, por outro lado, existem os novos talentos que priorizam a aquisição de novas experiências, procuram movimentar-se entre organizações, não estando a responsabilidade da gestão da carreira nas empresas, mas sim nos próprios talentos.

**Tabela 36**

*Frequências – Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou.*

**30 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 44         | 16,8        |
| 2     | 44         | 16,8        |
| 3     | 56         | 21,4        |
| 4     | 66         | 25,2        |
| 5     | 52         | 19,8        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Relativamente à tabela 37, que apresenta a questão “Acredito que há poucas alternativas no mercado de trabalho que me façam sair da atual empresa”, consideramos que a opção mais escolhida pela amostra, foi a 4 “Concordo parcialmente”, com 29,4% e 77 respostas. Por outro lado, a opção menos escolhida foi a 2 “Discordo parcialmente”, com 13,7% e 36 respostas. Ainda podemos considerar relevante para esta análise, o facto das opções 3 “Nem concordo, nem discordo” e 5 “Concordo completamente” apresentarem a mesma representatividade, ou seja, 18,7%. Desta forma, podemos afirmar que não existe uma homogeneidade nas respostas por parte da amostra, o que impede a realização de análise mais clara sobre a questão.

No entanto, os autores Carvalho et al. (2015) consideram que a crescente competitividade causada pela globalização, proporciona aos talentos inúmeras oportunidades de trabalho ao

nível interno e externo, uma vez que possibilita o desenvolvimento de diferentes projetos em diferentes países. Os colaboradores, enquanto componentes centrais para as organizações, têm nos dias de hoje, o poder de escolher quais as empresas onde pretendem colaborar e que tipo de projetos pretendem desenvolver.

**Tabela 37**

*Frequências – Acredito que há poucas alternativas no mercado de trabalho que me façam sair da atual empresa.*

**31 - Acredito que há poucas alternativas no mercado de trabalho que me façam sair da atual empresa.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 51         | 19,5        |
| 2     | 36         | 13,7        |
| 3     | 49         | 18,7        |
| 4     | 77         | 29,4        |
| 5     | 49         | 18,7        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

A tabela 38, que diz respeito à questão “Seria monetariamente penalizador para mim, neste momento, sair da atual empresa”, demonstra que a opção mais escolhida pela amostra, foi a 4 “Concordo parcialmente”, com uma representatividade de 28,6% e 75 respostas. Ao passo que a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo completamente”, com uma representatividade de 14,1% e 37 respostas. Embora mais de 50% da amostra, considere que teria um prejuízo monetário se saísse da organização onde trabalha, 30% dos inquiridos apresenta uma inclinação contrária. Também 15,3% dos inquiridos apresenta uma opinião neutra face a esta questão. Posto isto, podemos considerar que não existe uma tendência clara sobre esta questão por parte da amostra.

Como já mencionamos anteriormente, de acordo com Cunha et al. (2010) a questão salarial é um fator determinante e que condiciona os colaboradores no momento de abraçar

novos projetos profissionais ou manter-se nas organizações. No entanto, os talentos tendem nos dias de hoje, a procurar organizações que correspondam às suas expectativas pessoais e profissionais, relacionadas com o desenvolvimento de competência, inovação, flexibilidade e reconhecimento, ao invés do salário competitivo.

**Tabela 38**

*Frequências – Seria monetariamente penalizador para mim, neste momento, sair da atual empresa.*

**32 - Seria monetariamente penalizador para mim, neste momento, sair da atual empresa.**

|              | <i>Frequência</i> | <i>Porcentagem</i> |
|--------------|-------------------|--------------------|
| <i>1</i>     | 37                | 14,1               |
| <i>2</i>     | 42                | 16                 |
| <i>3</i>     | 40                | 15,3               |
| <i>4</i>     | 75                | 28,6               |
| <i>5</i>     | 68                | 26                 |
| <i>Total</i> | 262               | 100                |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Segundo a tabela 39, relativa à questão “Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto vontade pessoal”, é possível verificar que a opção mais escolhida, com 73 respostas, correspondente a 27,9%, foi a opção 5 “Concordo completamente”. Em oposição, a opção menos escolhida, com 30 respostas, correspondente a 11,5%, foi a 1 “Discordo completamente”. Desta forma, é possível afirmar que apesar de não existir uma consensualidade nas respostas dadas pelos inquiridos, é notória a tendência positiva, com uma representatividade de 53,9% face à permanência na organização por necessidade material, bem como, interesse pessoal.

De acordo com Cunha et al. (2010) a motivação com que os colaboradores desenvolvem as suas funções e a satisfação pelo trabalho desenvolvido, aliada a uma boa liderança, constituem fatores essenciais para permanência dos talentos nas organizações. No entanto,

é expectável para retenção dos colaboradores que associada à realização pessoal, a satisfação das necessidades sociais e de pertença, exista um salário apropriado.

**Tabela 39**

*Frequências – Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.*

**33 - Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.**

|       | Frequência | Percentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 30         | 11,5        |
| 2     | 41         | 15,6        |
| 3     | 50         | 19,1        |
| 4     | 68         | 26          |
| 5     | 73         | 27,9        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Através da tabela 40, referente à questão “Como já dei tanto de mim na empresa onde trabalho, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”, verificamos que a opção mais escolhida foi a 1 “Discordo completamente”, com 73 respostas e com uma representatividade de 27,9%. Contrariamente, a opção menos escolhida pela amostra foi a 5 “Concordo completamente”, com 26 respostas e com uma representatividade de 13,7%. Com base na análise desta questão, podemos afirmar que não são consensuais as respostas dadas pela amostra, uma vez que 44,3% dos inquiridos considera que apesar de todo o empenho dado à empresa onde trabalha, não está fora de hipótese de vir a trabalhar numa outra empresa, por outro lado, 33,5% dos inquiridos apresentam uma expressão totalmente contrária a anterior e, por fim, 22,1% dos inquiridos demonstram uma opinião neutra face a esta questão.

Segundo Cunha et al. (2010) as significativas mudanças nas empresas e na sociedade, bem como, a evolução tecnológica, provocaram alterações nas mentalidades das pessoas. Os

colaboradores empenham-se mais, nos dias de hoje, no desenvolvimento profissional individual do que permanecer em organizações que não promovam uma aprendizagem organizacional (Dabirian, 2021), não estejam voltadas para a mudança e não invistam em práticas de gestão orientadas para o reconhecimento e valorização dos seus colaboradores.

**Tabela 40**

*Frequências – Como já dei tanto de mim na empresa onde trabalho, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.*

**34 - Como já dei tanto de mim na empresa onde trabalho, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 73         | 27,9        |
| 2     | 43         | 16,4        |
| 3     | 58         | 22,1        |
| 4     | 52         | 19,8        |
| 5     | 36         | 13,7        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

De acordo com a tabela 41, que diz respeito à questão “Sinto que não tenho qualquer obrigação moral em permanecer na empresa onde trabalho” podemos interpretar que a opção mais escolhida com uma representatividade de 24,4% e com 64 respostas, foi a 1 “Discordo completamente”. Por sua vez, a opção menos escolhida, com uma representatividade de 14,1% e com 37 respostas, foi a 5 “Concordo completamente”.

Assim, podemos afirmar que cerca de 47,3% dos inquiridos sentem um compromisso moral em manter-se no local onde trabalha e, pelo contrário, 34,7% dos inquiridos não sente esse dever para com a organização onde trabalha. Importa referir que 47 inquiridos possuem uma opinião neutra face a esta questão. Desta forma, podemos concluir que uma vez mais não existe consensualidade nos dados obtidos pela amostra. Para Cardoso (2016) as organizações têm implementado estratégias que fomentam o comprometimento dos

colaboradores, através de práticas que incentivam a felicidade no trabalho. A criação da proposta de valor do empregador, também promove a retenção de talentos, uma vez que evidencia os benefícios e oportunidades em trabalhar na organização.

**Tabela 41**

*Frequências – Sinto que não tenho qualquer obrigação moral em permanecer na empresa onde trabalho.*

**35 - Sinto que não tenho qualquer obrigação moral em permanecer na empresa onde trabalho.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 64         | 24,4        |
| 2     | 60         | 22,9        |
| 3     | 47         | 17,9        |
| 4     | 54         | 20,6        |
| 5     | 37         | 14,1        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Conforme a tabela 42, relativa à questão “A empresa merece a minha lealdade”, verificamos que a opção mais escolhida pelos inquiridos foi a 5 “Concordo completamente”, com 116 respostas e com uma representatividade de 44,3%, ao passo que, a opção menos escolhida foi a 1 “Discordo completamente”, com 21 respostas e com uma representatividade de 8,0%. Através da análise desta tabela, podemos concluir que existe uma expressão positiva da amostra face à lealdade para com a organização onde trabalha, uma vez que mais de 60% dos inquiridos considera que a entidade onde trabalha é merecedora da sua lealdade.

De acordo com Reis (2020) a cultura organizacional, enquanto elemento diferenciador entre as organizações, quando é partilhada pelos colaboradores fortalece o compromisso

organizacional, estimula o sentimento de identidade coletiva e promove um conjunto de valores e crenças partilhados.

**Tabela 42**

*Frequências – A empresa merece a minha lealdade.*

**36 - A empresa merece a minha lealdade.**

|       | Frequência | Porcentagem |
|-------|------------|-------------|
| 1     | 21         | 8           |
| 2     | 30         | 11,5        |
| 3     | 42         | 16          |
| 4     | 53         | 20,2        |
| 5     | 116        | 44,3        |
| Total | 262        | 100         |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

#### **4.2.3. Análise Fatorial (AF) – Análise de Componentes Principais (ACP)**

Após a análise descritiva dos dados, procedeu-se à realização da análise fatorial. Esta análise, enquanto técnica estatística multivariada, é utilizada para identificar e compreender padrões num determinado conjunto de variáveis. Esta técnica permite agrupar variáveis relacionadas em fatores, ou seja, possibilita que um fator represente as variáveis mais correlacionadas (Coutinho, 2021). A análise fatorial permite identificar os padrões mais importantes do conjunto de dados multivariados e reduzir essas variáveis para um número menor de componentes principais. No decurso da análise descritiva, foi possível identificar um conjunto variáveis que se destacaram como a liderança, o orgulho na organização e a boa entidade empregadora. Deste modo, procedemos à Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com o objetivo de comprovar que as variáveis observadas estão relacionadas com os fatores latentes.

#### 4.2.3.1. Kaiser – Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett

Para a realização da primeira etapa da análise fatorial, são aplicados os testes de KMO e de Esfericidade de *Barlett*, uma vez que estas duas técnicas são utilizadas para avaliar a adequação dos dados para análise fatorial.

Segundo Matos e Rodrigues (2019), o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) é uma medida de adequação de amostra utilizada para avaliar se os dados são apropriados para análise fatorial. Esta medida varia de 0 a 1, onde valores mais próximos de 1 indicam uma maior adequação dos dados para análise fatorial. O KMO é calculado com base nas correlações entre variáveis e nas correlações parciais, que removem a influência de outras variáveis. Quando as correlações parciais são pequenas em comparação com as correlações simples, sugere-se que os dados possuem uma estrutura fatorial significativa. Portanto, um valor de KMO inferior a 0,5 é inaceitável, de 0,5 a 0,7 é geralmente considerado aceitável para prosseguir com a análise fatorial. Os valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons, enquanto que os valores de 0,8 a 0,9 são considerados ótimos e acima de 0,9 são considerados excelentes.

Para Matos e Rodrigues (2019), o teste de esfericidade de Bartlett é uma técnica estatística utilizada para avaliar se as variáveis de um conjunto de dados estão correlacionadas ou se são independentes umas das outras. Segundo esses autores, o teste de Bartlett envolve a formulação de duas hipóteses: a hipótese nula ( $H_0$ ) sugere que a matriz de correlação entre as variáveis é uma matriz de identidade, o que implica que as variáveis são independentes; e a hipótese alternativa ( $H_1$ ) indica que pelo menos uma correlação entre as variáveis é significativa, o que sugere que as variáveis estão correlacionadas. Assim, se o valor de *p-value* (*sig.*) do teste de esfericidade de Bartlett for menor que um certo nível de significância (como 0,05), a hipótese nula é rejeitada. A rejeição da hipótese nula sugere que há pelo menos uma correlação significativa entre as variáveis. Este resultado pode ser útil na identificação de grupos ou padrões nos dados.

A tabela 43 indica-nos que o teste de KMO deste estudo tem o valor de 0,879, pelo que podemos considerar que é um valor muito bom e que permite uma análise fatorial adequada. Relativamente ao teste de Bartlett, uma vez que o valor de *sig.* é inferior a 0,05, podemos rejeitar a hipótese nula, pois a matriz de correlações não é uma matriz identidade, ou seja, as variáveis iniciais estão correlacionadas.

**Tabela 43***Teste de KMO e Bartlett.*

| Teste de KMO e Bartlett                               |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | 0,879    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 4903,197 |
|                                                       | gl                  | 630      |
|                                                       | Sig.                | 0        |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Depois confirmada a viabilidade do estudo, foi realizada a apresentação da Tabela 44, que detalha a explicação da variância total. Nesta tabela, observamos que foram identificados 9 Fatores Principais (FP), dos quais o F1 condensa 28,2% da variância das variáveis originais. Os demais fatores possuem uma variância menor, o que significa que eles agregam menos dados originais: o F2 abrange cerca de 8,9%; o F3 cerca de 6,3%; o F4 cerca de 5,8%; o F5 cerca de 4,5%; o F6 cerca de 3,14%; o F7 cerca de 3,12%; o F8 cerca de 2,9% e o F9 cerca de 2,8%. A análise destes fatores é crucial neste estudo, apesar de a maioria da variância total ser explicada pelo F1.

Após determinado o número de fatores, é comum a realização da rotação dos mesmos. Essa rotação é baseada em técnicas destinadas a facilitar a interpretação dos resultados, visando identificar os elementos comuns e distintos de cada fator para uma melhor explicação e expressão.

**Tabela 44***Variância total explicada.***Variância total explicada**

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somam de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|------------------------------------------------|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total                                          | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 10,164               | 28,234         | 28,234       | 10,164                                         | 28,234         | 28,234       |
| 2          | 3,234                | 8,983          | 37,218       | 3,234                                          | 8,983          | 37,218       |
| 3          | 2,291                | 6,363          | 43,581       | 2,291                                          | 6,363          | 43,581       |
| 4          | 2,119                | 5,887          | 49,468       | 2,119                                          | 5,887          | 49,468       |
| 5          | 1,646                | 4,573          | 54,04        | 1,646                                          | 4,573          | 54,04        |
| 6          | 1,133                | 3,148          | 57,188       | 1,133                                          | 3,148          | 57,188       |
| 7          | 1,124                | 3,122          | 60,31        | 1,124                                          | 3,122          | 60,31        |
| 8          | 1,057                | 2,937          | 63,247       | 1,057                                          | 2,937          | 63,247       |
| 9          | 1,008                | 2,8            | 66,047       | 1,008                                          | 2,8            | 66,047       |
| 10         | 0,978                | 2,718          | 68,765       |                                                |                |              |
| 11         | 0,909                | 2,526          | 71,291       |                                                |                |              |

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

Na sequência da extração dos fatores, procedemos à rotação dos mesmos através da utilização de uma técnica de rotação que permite a distinção entre os mesmos (Matos e Rodrigues, 2019). Desta forma, a técnica utilizada foi a rotação Varimax, uma vez que permite simplificar a interpretação dos fatores através da redistribuir das cargas fatoriais das variáveis de modo que cada fator tenha algumas variáveis com cargas muito altas e outras com cargas muito baixas, facilitando a interpretação dos resultados.

A matriz de rotação Varimax, apresentada na Tabela 45, foi gerada por meio de uma série de rotações sucessivas e diversas. O objetivo dessas rotações é destacar a relação de carga fatorial entre cada variável e a componente (loadings). Assim, conseguimos identificar quais

variáveis estão associadas a cada componente, sendo que, quanto maior o valor da carga fatorial, maior é a representatividade da variável naquela componente, ou seja, as variáveis com valores mais próximos de 1 têm uma influência mais significativa naquela componente (Shrestha, 2021).

De acordo com a tabela 45, é possível procedermos à diferenciação das variáveis mais representativas para cada componente:

Fator 1: Orgulho e Satisfação no Trabalho

Fator 2: Ambiente de trabalho e Benefícios

Fator 3: Desenvolvimento Profissional e Formação

Fator 4: Fatores de Retenção

Fator 5: Cultura de Reconhecimento

Fator 6: Lealdade

Fator 7: Envolvimento e Comprometimento

Fator 8: Alinhamento de Objetivos

Fator 9: Imagem da organização

Em seguida, com o intuito de interpretar e aprofundar a análise de cada fator, iremos agora proceder à sua discriminação individual. Esta análise revela que quanto mais coerentes forem as relações entre as suas variáveis, maior será o valor atribuído a cada fator.

No Fator 1 (Orgulho e Satisfação no Trabalho) as variáveis possuem cargas fatoriais entre 0,727 e 0,801. Neste fator, é possível realçar o orgulho no trabalho, a empolgação no trabalho, a felicidade no trabalho, a imersão no trabalho e a eficácia no trabalho. O orgulho no trabalho corresponde à variável com mais carga fatorial, com 0,801, ao passo que a eficácia no trabalho se apresenta com o menor peso, 0,727. Desta forma, é possível considerar, com base nesta amostra, que um forte sentimento de orgulho por parte dos colaboradores em relação ao seu trabalho, é o que permite se sintam empolgados enquanto trabalham, felizes ao se dedicarem intensamente ao trabalho, envolvidos e eficazes no trabalho.

Reis (2020) considera que a motivação dos colaboradores, influencia de forma determinante o seu desempenho e, por sua vez, o nível de satisfação no trabalho. Esta autora considera que a motivação dos colaboradores, impulsiona o desenvolvimento das suas funções,

sendo que as próprias características pessoais também determinam o seu nível de satisfação face ao desempenho. Por outro lado, Ferreira et al. (2011) considera que a satisfação e orgulho no trabalho, podem estar relacionados com fatores intrínsecos do trabalho, bem como, por questões organizacionais, como a liderança, o espírito de equipa, o feedback positivo por parte das chefias e as condições do trabalho.

No Fator 2 (Ambiente de trabalho e Benefícios) as variáveis apresentam cargas fatoriais entre 0,644 e 0,713. Este fator destaca as variáveis relacionadas com a preocupação com o ambiente e a sociedade por parte das organizações, a partilha de conhecimentos entre colegas, as expectativas em relação às regras e regulamentos, a capacidade dos colegas de assumir responsabilidades e o fornecimento de seguro para os trabalhadores. Deste modo, podemos considerar que a preocupação com o ambiente e a sociedade por parte das organizações, apresenta-se como a variável com maior peso, 0,713, enquanto o fornecimento de seguro para os trabalhadores apresenta-se como a variável com menor peso, 0,644. Desta forma, podemos afirmar que amostra demonstra reconhecer positivamente a preocupação da organização com o ambiente e a sociedade, assim como a oportunidade de partilhar conhecimento. Também é evidente que os colaboradores percebem a importância de seguir as regras e regulamentos e consideram relevante a capacidade dos colegas em assumir responsabilidades. Por outro lado, é o importante destacar que o fornecimento de benefícios como seguro saúde, tem um impacto significativo no bem-estar e na satisfação dos colaboradores, além de ser um aspeto importante na atração e retenção de talentos. Segundo Ferreira et al. (2011) o desenvolvimento do trabalho em equipa ou o estabelecimento de grupos cooperativos de trabalho, permite a partilha de informações que facilitam o desenvolvimento das tarefas, sendo por isso, a produção de resultados a tradução de esforços conjuntos. Tal situação, promove a identificação organizacional.

No Fator 3 (Desenvolvimento Profissional e Formação) as variáveis expressam cargas fatoriais entre 0,705 e 0,801. Neste fator destaca-se as variáveis relacionadas com a oportunidade de trabalhar em projetos no estrangeiro, a realização de conferências, workshops e programas de formação regularmente, a oportunidades de trabalhar com colegas de outros países, a oferta de cursos online de formação e a atitude justa em relação aos trabalhadores. A oportunidade de trabalhar em projetos no estrangeiro corresponde à variável com maior peso, 0,801, ao passo que atitude justa em relação aos trabalhadores apresenta-se com o menor peso, 0,705. Assim, podemos considerar que existe por parte da amostra, uma perceção face à importância do desenvolvimento profissional dos

colaboradores através da formação e da partilha de conhecimentos a partir da participação em projetos estrangeiros. Também a atitude justa em relação aos funcionários assume uma relevância, pois esta é fundamental para construção de um ambiente de trabalho confiável, onde os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e motivados a contribuir para o sucesso da organização (Cunha et al, 2010).

No Fator 4 (Fatores de Retenção) as variáveis apresentam cargas fatoriais entre 0,686 e 0,8. Este fator evidencia as variáveis relacionadas com fidelidade à empresa atual, as motivações para permanecer na empresa, o impacto financeiro de sair da empresa e a percepção do mercado de trabalho. Assim, podemos destacar que a variável com maior peso, está associada à fidelidade com a organização e corresponde a 0,8, enquanto a variável com menor peso, 0,686, diz respeito à percepção sobre as alternativas no mercado de trabalho aquando da saída da empresa atual. Desta forma, podemos considerar, com base na amostra, que os colaboradores demonstram uma forte ligação emocional com sua empresa atual, motivada por uma combinação de fatores pessoais, financeiros e percebidos do mercado de trabalho. Assim, podemos sugerir que as empresas podem estar a realizar um bom trabalho em fomentar a satisfação dos colaboradores, no entanto, as expectativas face às oportunidades de trabalho, também podem estar a condicionar as pessoas na decisão de permanecer nas organizações atuais.

No Fator 5 (Cultura de Reconhecimento) as variáveis expressam cargas fatoriais entre 0,313 e 0,393. Aqui destaca-se vontade de fazer carreira na empresa atual, a percepção da atitude justa da organização em relação aos colaboradores e o reconhecimento profissional. A variável com maior peso, 0,393, é referente à vontade de permanecer e fazer carreira, a longo prazo, na empresa atual, enquanto a variável com menor peso, 0,313, corresponde ao reconhecimento realizado pelas empresas sobre o desempenho dos colaboradores. Este fator demonstra, com base na amostra, que os colaboradores tendem a permanecer nas organizações quando estas estabelecem ambientes de trabalho justos e apelativos, estimulam o comprometimento e o vínculo emocional, bem como, fomentam o reconhecimento e a valorização dos seus colaboradores. As organizações que possuem uma cultura organizacional promovem práticas que estimulam a motivação e o reconhecimento dos colaboradores, bem como, sentimentos de pertença (Reis, 2020).

No que diz respeito ao Fator 6 (Lealdade), consideramos que não é uma mais-valia para a nossa investigação analisá-lo, uma vez que a carga fatorial se encontra, na sua maioria, com uma expressão negativa.

No Fator 7 (Envolvimento e Comprometimento) apenas iremos destacar duas variáveis, sendo que a primeira variável se apresenta com maior peso, ou seja, 0,475 e diz respeito ao envolvimento pessoal dos colaboradores face às questões da empresa, ao invés que a segunda variável, apresenta-se com uma menor carga fatorial, ou seja, 0,398 e refere-se ao significado pessoal que a organização tem para os seus colaboradores. No que se refere a este fator, é importante referir que a empresa tem um impacto significativo na vida e na identidade pessoal dos colaboradores, possivelmente devido a fatores como cultura organizacional, condições no local de trabalho e valores compartilhados. De acordo com Alves et al. (2020) o comprometimento afetivo dos colaboradores está relacionado com os sentimentos positivos em relação às organizações, ou seja, o vínculo emocional é estabelecido através da satisfação de necessidades e expectativas dos colaboradores.

No Fator 8 (Alinhamento de Objetivos) apenas iremos considerar uma variável, sendo que a mesma possui uma carga fatorial de 0,858. Esta variável está relacionada com a importância do alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos das organizações onde trabalham. Desta forma, ao considerarmos que esta variável apresenta uma forte carga fatorial, podemos evidenciar que o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da organização, tem impactos significativos na motivação, desempenho e *engagement* dos colaboradores. Este alinhamento estimula a identificação dos colaboradores com a missão e valores da empresa (Gourova & Gourova, 2018), promove o desenvolvimento profissional, favorece um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, promovendo assim a satisfação dos colaboradores e a concretização dos objetivos organizacionais (Cunha et al, 2010).

No Fator 9 (Imagem da Organização) importa referir que apenas iremos considerar para análise uma variável, cuja carga fatorial é de 0,872. Esta variável encontra-se relacionada com a imagem da empresa que os colaboradores procuram quando pretendem integrar-se numa nova organização. Este fator é considerado um dos elementos-chave do *Employer Branding*, (Maurya & Agarwal, 2018) uma vez que a boa imagem das empresas, é fundamental para a atração e retenção dos colaboradores.

Desta forma, foi possível considerar que com base na AFC que as variáveis observadas estão relacionadas a um conjunto de fatores latentes.

De acordo com Cardoso (2016) a imagem das empresas deve projetar os atributos únicos das organizações, ou seja, a imagem das empresas deve ser forte para posicionar as

organizações face às suas práticas de liderança, comunicação, oportunidades de progressão e cultura organizacional. Em conclusão, podemos considerar que a imagem positiva das empresas, construída em parte pela liderança eficaz, pode ajudar a criar um ambiente de trabalho atrativo que motive os colaboradores (Cardoso, 2016). Ainda, no que diz respeito à tabela 45, importa mencionar que não foram consideradas todas as variáveis nesta análise, uma vez que algumas variáveis apresentam valores com pouca carga fatorial, ou seja, não são significativamente representativas. De modo a concluirmos a ACP, podemos considerar que os fatores acima referidos devem fazer parte das estratégias de *Employer Branding*. Em suma, o *Employer Branding* refere-se à gestão estratégica e ativa da imagem e reputação de uma empresa como marca empregadora. Este conceito, corresponde a um conjunto de ações destinadas a promover uma imagem positiva da organização como um bom lugar para se trabalhar (Veloso, 2018).

O *Employer Branding* tem como principais objetivos a atração (Reis et al., 2021), a retenção (Matongolo et al., 2018) e integração de talentos, bem como, criar uma forte marca empregadora capaz de influenciar positivamente a perceção dos candidatos em relação à organização, levando a um aumento no número de candidaturas de alta qualidade e a uma maior retenção de colaboradores (Cardoso, 2016). A estratégia de *Employer Branding* está associada ao conceito *Employee Value Proposition* (EVP). A proposta de valor de uma organização deve oferecer aos seus colaboradores um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis em troca de seu trabalho e desempenho (Veloso, 2018).

De acordo com Veloso (2018) a proposta de valor da empresa deve incluir uma variedade de elementos, como remuneração competitiva, benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, cultura organizacional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, reconhecimento e valorização, ou seja, fatores identificados na ACP.

Em suma, a existência de uma proposta de valor clara e atraente é crucial para atrair e reter talentos (Chhabra & Sharma, 2014), que nos dias de hoje, estão cada vez mais interessados não apenas na remuneração, mas também nos valores, cultura e oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa. A proposta de valor das empresas, quando desenvolvidas com base na compreensão das necessidades, expectativas e aspirações dos funcionários, permite o alinhamento com a cultura e os valores da organização. Assim, podemos considerar que o *Employer Branding* e a proposta de valor são aspetos essenciais para atrair, reter e motivar talentos, através da promoção de uma imagem positiva da empresa como marca empregadora (Veloso, 2018).

**Tabela 45**

*Matriz de componente rotativa.*

| Matriz de componente rotativa <sup>a</sup>                                                                           |    | Componente |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                                                                      |    | 1          | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      |
| Tenho orgulho no trabalho que faço.                                                                                  | F1 | 0,801      | 0,236  | 0,077  | 0,204  | 0,028  | -0,077 | -0,057 | -0,036 | -0,045 |
| Empolgo-me quando estou a trabalhar.                                                                                 |    | 0,795      | 0,15   | 0,173  | 0,167  | 0,048  | 0,034  | -0,062 | -0,163 | -0,106 |
| Quando trabalho intensamente sinto-me feliz.                                                                         |    | 0,762      | 0,08   | 0,149  | 0,188  | 0,144  | -0,002 | 0,032  | 0,022  | -0,13  |
| Estou imerso no meu trabalho.                                                                                        |    | 0,728      | 0,021  | 0,051  | 0,148  | 0,039  | -0,23  | 0,06   | -0,01  | -0,034 |
| Sou um funcionário eficaz.                                                                                           | F2 | 0,727      | 0,276  | -0,015 | 0,113  | -0,316 | 0,007  | -0,004 | 0,101  | 0,118  |
| Na minha organização existe uma preocupação com o ambiente e a sociedade.                                            |    | 0,209      | 0,713  | 0,25   | 0,063  | 0,082  | 0,078  | 0,168  | -0,162 | 0,031  |
| Na minha organização os colaboradores têm hipótese de partilhar conhecimentos com outros colegas.                    |    | 0,21       | 0,677  | 0,237  | -0,012 | 0,267  | 0,016  | -0,043 | 0,127  | -0,06  |
| Na minha organização espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos no trabalho.                |    | 0,21       | 0,658  | 0,231  | 0,088  | 0,013  | -0,167 | -0,048 | 0,11   | 0,082  |
| Na minha organização, quando me ausento, tenho colegas de trabalho capazes de assumir as minhas responsabilidades.   | F3 | 0,113      | 0,646  | 0,242  | 0,078  | 0,035  | -0,068 | -0,074 | 0,014  | -0,065 |
| A minha organização fornece seguro para todos os trabalhadores.                                                      |    | 0,053      | 0,644  | -0,002 | 0,101  | -0,11  | -0,039 | 0,101  | -0,111 | 0,032  |
| A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projetos no estrangeiro.                                 |    | 0,002      | 0,107  | 0,801  | 0,083  | -0,227 | 0,184  | -0,044 | 0,117  | -0,017 |
| A minha organização realiza várias conferências, workshops e programas de formação regularmente.                     |    | 0,1        | 0,239  | 0,772  | 0,095  | 0,105  | -0,244 | 0,116  | -0,119 | 0,042  |
| A minha organização oferece oportunidades de trabalhar com colegas de outros países.                                 | F4 | 0,041      | 0,73   | 0,712  | 0,117  | -0,09  | 0,281  | -0,023 | 0,116  | -0,097 |
| A minha organização oferece cursos online de formação.                                                               |    | 0,197      | 0,22   | 0,712  | -0,021 | 0,19   | -0,244 | 0,153  | -0,112 | 0,02   |
| A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários.                                               |    | 0,179      | 0,161  | 0,705  | 0      | 0,117  | 0,004  | 0,088  | -0,093 | 0,043  |
| Como já dei tanto de mim na empresa onde trabalho, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. |    | 0,152      | 0,001  | 0,059  | 0,8    | 0,208  | -0,013 | 0,075  | -0,118 | -0,03  |
| Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.         | F5 | 0,154      | 0,184  | 0,727  | -0,072 | 0,025  | 0,051  | 0,016  | 0,014  | 0,014  |
| Seria monetariamente penalizador para mim, neste momento, sair da atual empresa.                                     |    | 0,094      | 0,152  | 0,727  | -0,236 | 0,002  | -0,021 | 0,099  | 0,145  | 0,145  |
| Acredito que há poucas alternativas no mercado de trabalho que me façam sair da atual empresa                        |    | 0,217      | -0,04  | 0,144  | 0,686  | -0,236 | -0,066 | 0,045  | -0,034 | -0,007 |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou.                                       |    | 0,41       | 0,048  | 0,133  | 0,494  | 0,393  | 0,193  | 0,195  | -0,058 | -0,222 |
| A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários.                                               | F6 | 0,361      | 0,475  | 0,384  | 0,323  | 0,351  | 0,063  | -0,05  | 0,049  | 0,049  |
| A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho.                                                        |    | 0,429      | 0,373  | 0,386  | 0,313  | 0,309  | 0,158  | -0,046 | 0,081  | 0,081  |
| A empresa onde trabalho reconhece o valor do meu trabalho.                                                           |    | 0,607      | 0,233  | 0,239  | -0,036 | 0,157  | 0,437  | 0,164  | -0,018 | 0,059  |
| A minha organização paga horas extras.                                                                               |    | 0,002      | 0,485  | 0,009  | 0,092  | -0,016 | 0,311  | 0,145  | -0,355 | -0,254 |
| Na realidade sinto os problemas da empresa como se fossem meus.                                                      | F7 | 0,515      | -0,017 | 0,13   | 0,214  | 0,219  | 0,083  | 0,475  | -0,062 | 0,042  |
| A empresa onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim.                                                  |    | 0,455      | 0,26   | 0,147  | 0,268  | 0,204  | 0,155  | 0,398  | -0,013 | 0,02   |
| Considera importante o alinhamento entre os objetivos individuais (os seus) e os objetivos da organização / empresa? |    | -0,009     | -0,066 | -0,026 | -0,016 | 0,051  | -0,055 | 0,082  | 0,858  | -0,082 |
| Que imagem procura numa empresa que o/a venha a integrar?                                                            |    | -0,05      | -0,057 | -0,018 | 0,076  | 0,023  | -0,016 | 0,048  | 0,872  | 0,000  |
| Os meus colegas vêem-me como um funcionário bastante produtivo.                                                      | F8 | 0,708      | 0,24   | 0,065  | -0,034 | -0,323 | 0,104  | 0,021  | 0,000  | 0,000  |
| A empresa merece a minha lealdade                                                                                    |    | 0,503      | 0,37   | 0,022  | 0,171  | 0,3    | 0,134  | 0,202  | -0,028 | 0,078  |
| Eu pretendo sair do meu trabalho atual nos próximos 12 meses.                                                        |    | 0,039      | -0,094 | -0,074 | -0,247 | -0,726 | -0,128 | 0,027  | -0,008 | 0,078  |
| Sinto que não tenho qualquer obrigação moral em permanecer na empresa onde trabalho.                                 |    | 0,053      | 0,1    | -0,003 | -0,015 | -0,242 | -0,682 | 0,014  | 0,079  | 0,028  |
| Quais destes fatores considera mais atrativos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar?                  | F9 | 0,004      | -0,058 | -0,078 | -0,051 | 0,11   | 0,009  | -0,807 | -0,081 | 0,028  |
| Na minha organização os colaboradores aplicam a mais recente tecnologia no local de trabalho.                        |    | 0,231      | 0,587  | 0,439  | 0,038  | 0,219  | 0,009  | 0,058  | 0,007  | 0,007  |
| Na minha organização existe um procedimento de confidencial para denunciar a má conduta no trabalho.                 |    | 0,103      | 0,497  | 0,478  | 0,059  | 0,053  | 0,024  | -0,032 | 0,031  | -0,215 |
| Não me sinto como "fazendo parte da família" na empresa onde trabalho.                                               |    | -0,052     | -0,175 | 0,053  | 0,168  | -0,562 | -0,29  | 0,065  | -0,133 | -0,242 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.  
a. Rotação convergida em 15 iterações.

*Nota.* Dados provenientes do software SPSS.

#### 4.2.4. Teste de Hipóteses – Correlações de Spearman

No último passo deste capítulo, decidimos utilizar o método de correlação de Spearman, para testar as duas hipóteses definidas, uma vez que este é considerado como uma medida não paramétrica que identifica e avalia a intensidade da relação entre duas variáveis ordinais (Sousa, 2019). A correlação de Spearman mede como uma variável se comporta monotonicamente em relação à outra, ou seja, se uma aumenta consistentemente quando a outra aumenta ou se uma diminui consistentemente quando a outra aumenta. Desta forma, podemos afirmar que o coeficiente  $\rho$  de Spearman varia entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo estiver o  $\rho$  de 1, indica uma correlação positiva forte, pois à medida que uma variável aumenta, a outra também aumenta. Se, pelo contrário, o  $\rho$  estiver próximo de -1, indica uma correlação negativa forte, pois à medida que uma variável diminui, a outra aumenta (Murray, 2013). Este coeficiente não exige que haja uma relação linear entre as variáveis, ao contrário do coeficiente de correlação de Pearson, que mede a linearidade da relação entre duas variáveis (Sousa, 2019). Para Murray (2013), as correlações apresentam uma relação forte quando estão próximas ou além de +0.70 ou -0.70. Por outro lado, quando as correlações estão próximas de +0.5 e -0.5, evidenciam uma relação moderada e, por último, as correlações menores que +0.5 e -0.5 indicam uma relação fraca.

De acordo com a tabela 46, foi possível validar a H1, uma vez que através dos resultados obtidos da análise de correlação de Spearman, verificou-se que existe uma correlação positiva forte, ( $\text{sig.} < 0,01$ ;  $r > 0,7$ ), sendo o coeficiente de correlação de 0,747 entre as duas variáveis, ou seja, entre as questões 3 e 5. Este resultado confirma que as organizações que têm uma atitude justa para com os colaboradores, promovem o reconhecimento dos mesmos face ao seu desempenho profissional. Segundo Cunha et al. (2010) o sucesso das organizações depende da forma como tratam os seus colaboradores, sendo por isso fundamental, tratar os colaboradores como clientes internos, de modo a ter em conta as suas necessidades e motivações. Para estes autores a comunicação interna é uma ferramenta crucial e indispensável na gestão de pessoas que contribui para o reconhecimento, motivação e satisfação dos colaboradores. O departamento de gestão de talentos é também responsável, nas suas práticas, por desenvolver sistemas de medição e avaliação de desempenho aliados com a transmissão de feedback aos colaboradores. Por outro lado, Reis (2020) considera que a liderança e a comunicação são elementos que potencializam o envolvimento dos colaboradores, pois influenciam as relações estabelecidas entre as empresas e os seus colaboradores.

**Tabela 46***Correlação de Spearman entre as questões 3 e 5*

| ró de Spearman |                                                                        |                            | A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho. | A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários. |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                | A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho.          | Coefficiente de Correlação | 1,000                                                         | ,747**                                                                 |
|                |                                                                        | Sig. (2 extremidades)      | .                                                             | ,000                                                                   |
|                |                                                                        | N                          | 262                                                           | 262                                                                    |
|                | A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários. | Coefficiente de Correlação | ,747**                                                        | 1,000                                                                  |
|                |                                                                        | Sig. (2 extremidades)      | ,000                                                          | .                                                                      |
|                |                                                                        | N                          | 262                                                           | 262                                                                    |

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

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Na Tabela 47, procedemos à análise de correlação entre as questões 19 e 23 do questionário, com o objetivo de testar e validar a hipótese H2. No entanto, não foi possível validar a H2, pois a correlação entre as variáveis foi fraca, (sig. < 0,01;  $r > 0,5$ ), apresentando um coeficiente de correlação de -0,176. Este resultado, além de ser estatisticamente significativo, indica uma correlação negativa, conforme era esperado. Isso sugere que, tendencialmente, as pessoas que têm orgulho no seu trabalho têm menor probabilidade de sair da organização. Portanto, com base na correlação negativa, podemos considerar que, à medida que o orgulho no trabalho aumenta, a intenção de sair da organização diminui.

De acordo com Agapito et al. (2015), a satisfação dos colaboradores em relação à organização conduz a melhores resultados no desempenho e fomenta o comprometimento organizacional afetivo, que se traduz na permanência dos colaboradores nas organizações. É importante também considerar outros fatores que podem influenciar o orgulho no trabalho, como o ambiente de trabalho saudável, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Estes elementos podem influenciar tanto o orgulho no trabalho quanto a intenção de sair da organização. Outro ponto a considerar é a influência da cultura organizacional, uma vez que as empresas que promovem uma cultura de reconhecimento e valorização dos colaboradores, tendem a ver uma maior satisfação e orgulho no trabalho, o que, por sua vez, reduz a intenção de saída dos colaboradores.

**Tabela 47***Correlação de Spearman entre as questões 19 e 23*

|                |                                                               |                            | Tenho orgulho no trabalho que faço. | Eu pretendo sair do meu trabalho atual nos próximos 12 meses. |
|----------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| rô de Spearman | Tenho orgulho no trabalho que faço.                           | Coefficiente de Correlação | 1,000                               | -,176**                                                       |
|                |                                                               | Sig. (2 extremidades)      | .                                   | ,004                                                          |
|                |                                                               | N                          | 262                                 | 262                                                           |
|                | Eu pretendo sair do meu trabalho atual nos próximos 12 meses. | Coefficiente de Correlação | -,176**                             | 1,000                                                         |
|                |                                                               | Sig. (2 extremidades)      | ,004                                | .                                                             |
|                |                                                               | N                          | 262                                 | 262                                                           |

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

Nota. Dados provenientes do software SPSS.

Para finalizar, podemos considerar que foi possível validar uma das hipóteses da nossa investigação, a H1 “As organizações que reconhecem o trabalho dos colaboradores são percebidas como mais justas”, uma vez que o reconhecimento pelo trabalho dos colaboradores, é uma prática fundamental para qualquer organização que pretenda ter uma percepção positiva entre os seus colaboradores, mas também pretenda promover um ambiente de trabalho positivo, aumentar a satisfação no trabalho e reduzir a rotatividade. Em suma, a cultura de reconhecimento fomenta um clima organizacional positivo e, por sua vez, uma organização mais saudável e bem-sucedida. As empresas que implementam programas de reconhecimento, melhoram a motivação dos colaboradores, mas também aumentam a retenção e a produtividade. Por outro lado, não foi possível validar a H2 “Os colaboradores que sentem orgulho no seu trabalho têm menor intenção de mudar de organização no curto prazo”. A correlação entre orgulho no trabalho e intenção de saída foi fraca e, por isso, não validou a H2. Desta forma, considera-se que as organizações devem adotar estratégias que fomentem o orgulho no trabalho, de modo a promover a retenção de talentos e, consequentemente, aumentar o desempenho organizacional.

Finalmente, é essencial que as organizações não só reconheçam, mas também atuem de forma proativa para aumentar o orgulho no trabalho entre seus colaboradores através de Programas de reconhecimento, feedback constante e construtivo, e oportunidades de carreira, com o objetivo de fortalecer o vínculo dos colaboradores com a organização e assim reduzir a intenção de saída.

## CONCLUSÕES

A revisão de literatura foi uma etapa decisiva para o desenvolvimento desta investigação, uma vez que permitiu aprofundar os conhecimentos teóricos relacionados com o conceito de *Employer Branding*, bem como, perceber os efeitos que esta estratégia tem na vida das organizações e na gestão de talentos. A partir da revisão de literatura foi possível concluir que a adoção de uma estratégia de *Employer Branding* nas empresas, tem impactos em várias áreas e deve ser desenvolvida através da colaboração de todos os departamentos e, principalmente, com o departamento de marketing. Esta etapa, permitiu dar destaque à importância que as estratégias de *Employer Branding* desempenham na atração, gestão e retenção de talentos.

Por outro lado, o desenvolvimento de uma Proposta de Valor de Empregador forte e autêntica, também constitui um elemento diferenciador e valorizado pelos talentos. Também, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na retenção de colaboradores, uma vez que uma cultura positiva, promove valores como orgulho na organização, satisfação no trabalho, ambiente de trabalho saudável e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que fomenta o comprometimento dos colaboradores e seu sentimento de pertença. Além disso, o *Employer Branding* tem impactos significativos na reputação das empresas, pois desempenha um papel fundamental na atração e retenção de talentos. Uma reputação positiva no mercado de trabalho, fomentada através de uma forte comunicação interna e externa, fomenta a atração de talentos qualificados e alinhados com o posicionamento organizacional, bem como, fortalecer o comprometimento dos colaboradores existentes.

No que respeita à recolha de dados, através da aplicação do questionário, esta correspondeu a um desafio, pois numa fase inicial, houve um receio de não atingir o número de respostas suficientes para levar a cabo a investigação quantitativa. No entanto, com o esforço na divulgação do questionário através das redes social, o número de participantes correspondeu ao pretendido e foi possível concluir com sucesso esta fase. Por outro lado, a etapa de análise de dados, foi crucial para a investigação, pois possibilitou responder à pergunta de partida, uma vez que foram identificados fatores determinantes que contribuem para a atratividade das empresas, enquanto marcas empregadoras. Podemos destacar entre estes fatores a liderança, uma boa entidade empregadora, a reputação da organização, o orgulho na organização, a política salarial e de benefícios, a formação, a política de

progressão de carreira, o reconhecimento dos colaboradores, o sentimento de pertença dos colaboradores, a cultura organizacional e clima organizacional e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Importa também considerar que através desta análise, verificou-se que de uma forma geral, existe uma satisfação da amostra face às organizações, ou seja, apesar de identificados alguns aspetos de melhoria com a flexibilidade laboral, a partilha de conhecimentos e participação em projetos estrangeiros, a utilização de tecnologia recente e a realização de atividades team building, os inquiridos evidenciam uma expressão positiva sobre as organizações onde trabalham. Através da análise fatorial, foi possível comprovar que existe uma correlação entre as variáveis e através da análise fatorial confirmatória, concluiu-se as variáveis observadas estão relacionadas aos fatores latentes. Desta forma, podemos considerar que esta investigação conseguiu responder aos objetivos gerais e específicos, bem como, à pergunta de partida “Quais os fatores determinantes do Employer Branding que tornam as empresas como marcas empregadoras atrativas?”, pois foram identificados os principais fatores de atratividade das empresas, bem como estabelecida uma relação entre as estratégias de Employer Branding com o envolvimento dos colaboradores. Por outro lado, através das correlações de Spearman, foi possível validar a H1, com uma correlação entre as variáveis positiva forte, em detrimento, da H2 que não foi possível validar devido a evidenciar uma correlação entre as variáveis fraca. Esta correlação também se expressou de forma negativa.

Para concluir, as organizações devem investir cada vez mais, na construção de uma proposta de valor do empregador inovadora e mutável, que destaque a identidade da organização, ou seja, os planos organizacionais, a responsabilidade social, a visão, a cultura, o ADN, o posicionamento, as tecnologias e a inovação. Esta proposta de valor do empregador também deve traduzir as oportunidades que a organização oferece, isto é, deve promover os planos de carreira alinhados com os colaboradores, planos de avaliação e de feedback que promovam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como, planos de formação desenvolvidos com base nas necessidades da empresa e em sintonia com as necessidades e motivações dos colaboradores.

Também deve destacar a importância que a organização confere às suas pessoas através do reconhecimento e valorização dos colaboradores, promoção do equilíbrio da vida profissional e pessoal, liderança e práticas de gestão voltadas para as pessoas. Outro aspeto importante é que o EVP deve ser apresentado e divulgado do decorrer dos processos de recrutamento e seleção para que os candidatos possam analisar se os seus princípios estão

alinhados com a organização. O responsável pelos processos de recrutamento deve, durante os processos de recrutamento e seleção, procurar analisar alguns critérios sobre os candidatos como as principais habilidades, as suas necessidades, a personalidade, as motivações, as ambições e sonhos, bem como os receios. Esta análise possibilitará a contratação de colaboradores alinhados. Assim, os processos de recrutamento devem ser cada vez mais dinâmicos e transparentes com os candidatos, uma vez que é importante que estes tenham uma boa experiência durante o processo. A comunicação efetuada com os candidatos deve ser adaptada consoante cada candidato. É fundamental que cada candidato tenha um feedback em cada fase do processo de recrutamento e seleção, bem como, depois de concluído o processo, todos os candidatos devem ser informados que o mesmo se encontra fechado, para que desta forma seja realizada uma gestão de expectativas dos candidatos e assim assegurar que o feedback dos candidatos seja positivo face à empresa. A criação de planos de carreiras individualiza, ajuda a manter os colaboradores mais estimulados e motivados, promove a valorização dos colaboradores e reduz as taxas de turnover. Os planos de carreira devem ser elaborados e implementados de acordo com as necessidades das empresas e tendo em conta, a motivação dos seus colaboradores. É importante também ter em consideração que os planos de carreira, tal como, as estratégias de *Employer Branding* não devem ser estáticas, ou seja, devem ser suscetíveis à mudança e ao envolvimento de outras áreas.

No que respeita às limitações percecionadas no decorrer do trabalho, podemos considerar que o processo de recolha de dados consistiu um desafio, pois houve uma incerteza inicial quanto à adesão das pessoas na participação do inquérito. Tal situação, não se relevou um entrave para a nossa investigação, uma vez que tivemos um número significativo de participantes.

Apesar dos resultados obtidos através da nossa investigação terem sido satisfatórios e congruentes com outros estudos anteriormente realizados sobre a mesma temática, acreditamos que é pertinente a realização de estudos futuros sobre as práticas do *Employer Branding*, como modo de potencializar o sucesso das organizações. Deste modo, consideramos que para a realização dos estudos futuros, deva ser definida uma amostra maior e mais completa ao nível do posicionamento geográfico, de forma a ser possível obter uma visão mais completa de Norte a Sul do país e, inclusivamente, ilhas.

Para concluir, podemos considerar que as práticas de *Employer Branding* influenciam determinantemente a imagem das empresas como marcas empregadoras, contribuindo para

impactos significativos na gestão de talentos e na cultura organizacional, uma vez que uma marca empregadora bem definida, fomenta uma identidade corporativa clara e forte, que une os colaboradores em torno de uma missão e visão comuns.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., Siqueira, M., & Matias, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16, 71-93. <https://www.scielo.br/j/ram/a/VrdDYSNxCJj6mYMHZhPSy6x/?format=html#ModalTutorS>.
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.
- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Princípiia.
- 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*. 12, (23). <https://doi.org/10.3390/su12239993>.
- Amado, J. (2014). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (2ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185 – 206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Augusto, A. (2014). *Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência*. *Fórum Sociológico*, 24, 73-77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>.
- Bancaleiro, J. (2011). *Employer Branding*. Stanton Chase.
- Calheiros, A. (2019). *Os desafios do Employer Branding*. Pontotga.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel – Edições Técnicas.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação–Guia para Auto-aprendizagem* (2ª ed.). Universidade Aberta, 15, 16.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. D. R. M., De Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2015). *Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e prospetiva*. (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Chhabra, N. 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>.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.
- Coutinho, C. P. (2021). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* (2ª ed.). Edições Almedina.
- Cunha, M. Rego, A. Cunha, R. Cabral-Cardoso, C. Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Dabirian, A. (2021). Employer Branding: Psychological Contract Between Employer and Employees in the IT Industry. *IT Professional*, 23(5), 12–16. <https://doi.org/10.1109/mitp.2021.3105251>.
- Fernandes, H. M., & Vasconcelos-Raposo, J. J. B. (2010). *Análise fatorial confirmatória do TEOSQp*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23, 92-101. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100012>.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. D. (2010). *Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial*. *Opinião pública*, 16, 160-185. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>.
- Gourova, N., & Gourova, E. (2018). Attracting talents. *ACM International Conference Proceeding Series*, 1–12. <https://doi.org/10.1145/3158491.3158497>.
- Hill, M. & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário* (2ªed.). Edições Sílabo.
- 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 Análise Fatorial.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4790/1/Livro%20Análise%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>.
- Minchington, B. (2018). *Employer Brand Experience*. Global Book Launch.

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). *Employer Branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent*. *Information*, 11(12), 574.

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> .

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> .

Silva, R. C., Pavanato, T., & Brito, O. P. (2011). *Diferencial Corporativo para Atração e Retenção de Talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina*. *Revista Eletrônica Saber do Instituto de Ensino Superior de Londrina*, 14.

Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal Editores. Peloso, A. C., & Yonemoto, H. W. (2010). *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos*. *Etic-Encontro De Iniciação Científica-Issn 21-76-8498*, 6(6).

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> .

Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática* (2ª ed). 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> .

Rodrigues, A. C., Couto, A. I., Lousã, E. P., & Silva, M. (2019). *Práticas num contexto em transformação - Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. *Vida Económica – Editorial*.

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> .

Santos, V., Pinto dos Reis, I., Correia Sampaio, M., Martinho, F., & Cardoso, J. R. (2022). *Employer Branding: From the Traditional Perspective to Digital Approach*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42852> .

Santos, V., Simão, P., Reis, I., Sampaio, M. C., Martinho, F., & Sousa, B. (2023). *Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding*. *Administrative Sciences*, 13(9), 202.

Serapioni, M. (2000). *Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração*. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 187-192.

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, Á. (2019). *Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman: o que medem e em que situações devem ser utilizados?*. *Correio dos Açores*, 19-19. [https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5365/1/Sousa\\_CA\\_21%20Mar%20c3%a7o%202019.pdf](https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5365/1/Sousa_CA_21%20Mar%20c3%a7o%202019.pdf).

Sousa, M. Duarte, T. Sanches, P., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lidel – Edições Técnicas.

Stocker, F., Correa, A. S., De Souza, I. P. P. D., & Batista, S. A. (2020). *O impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos*. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 10(2).

Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações*. (4ª ed.). Escolar Editora.

Veloso, I. (2018). *Qual é o seu Employer Brand? O Papel da Marca na Guerra do Talento e na Estratégia das Organizações*. Actual Editora.

Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). *Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding*. *Administrative Sciences*, 14(3), 49.

Vnouckova, L., Urbancova, H., & Smolova, H. (2018). *Building employer image thanks to talent programmes in Czech organisations*. *Engineering Economics*, 29(3), 319–331. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.3.13975>.

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>.

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO – EMPLOYER BRANDING

Este questionário tem como objetivo perceber o impacto que as estratégias de Employer Branding têm na Gestão de Talento. Os resultados servirão de amostra para o projeto Bnal de dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer uma das questões, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato é respeitado.

\* Indica uma pergunta obrigatória

#### Parte 1 - Dados Sociodemográficos

Género \*

☐ Masculino

☐ Feminino

Área de Trabalho \*

A sua resposta

**Anexo A**

Idade \*

- ☐ 18-24 anos
- ☐ 25-34 anos
- ☐ 35-44 anos
- ☐ 45-54 anos
- ☐ + de 64 anos

Habilitações Literárias \*

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Profissional
- ☐ Ensino Superior

Trabalho nesta organização há: \*

- ☐ 1 mês a 12 meses
- ☐ 1 ano a 5 anos
- ☐ 5 anos a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Parte 2 - Employer Branding

De seguida apresentamos algumas afirmações. Para cada uma delas indique (x) \* a que melhor corresponde à sua percepção segundo esta escala de 5 itens

|                                                                                                       | Não se aplica<br>rigorosamente<br>nada | Aplica-se<br>muito<br>pouco | Aplica-se<br>alguma<br>coisa | Aplica-se<br>bastante | Aplica-se<br>completamente |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| A minha organização oferece cursos online de formação.                                                | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| A minha organização realiza várias conferências, workshops e programas de formação regularmente.      | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho.                                         | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| A minha organização promove atividades de team building (por ex: atividades em equipa e desportivas). | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários.                                | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Na minha organização existe um procedimento de confidencial                                           | <input type="radio"/>                  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

para denunciar a  
má conduta no  
trabalho.

Na minha  
organização os  
colaboradores têm  
hipótese de  
compartilhar  
conhecimentos  
com outros  
colegas.

☐☐☐☐☐

Na minha  
organização os  
colaboradores  
aplicam a mais  
recente tecnologia  
no local de  
trabalho.

☐☐☐☐☐

Na minha  
organização  
espera-se que os  
colaboradores  
sigam todas as  
regras e  
regulamentos no  
trabalho.

☐☐☐☐☐

A minha  
organização  
fornece  
oportunidades  
para trabalhar em  
projetos no  
estrangeiro.

☐☐☐☐☐

Na minha  
organização,  
quando me  
ausento, tenho  
colegas de  
trabalho capazes  
de assumir as  
minhas  
responsabilidades.

☐☐☐☐☐

A minha  
organização  
oferece  
oportunidades de  
trabalhar com  
colegas de outros  
países.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A minha  
organização paga  
horas extras.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A minha  
organização  
fornece seguro  
para todos os  
trabalhadores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Na minha  
organização existe  
uma preocupação  
com o ambiente e  
a sociedade.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Que imagem procura numa empresa que o/a venha a integrar? \*

- ☐ Boa Liderança
- ☐ Gestão de Qualidade
- ☐ Lucros da Organização
- ☐ Organização Inovadora
- ☐ Boa entidade empregadora
- ☐ Preocupação com o ambiente
- ☐ Condições na empresa
- ☐ Colaboradores qualificados
- ☐ Organização com forte crescimento

Quais destes fatores considera mais atrativos na escolha de uma empresa/organização para trabalhar? \*

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

Considera importante o alinhamento entre os objetivos individuais (os seus) e os objetivos da organização / empresa? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

### Parte 3 - Envolvimento dos Colaboradores

De seguida apresentamos algumas afirmações. Para cada uma delas indique (x) a que melhor corresponde à sua percepção segundo esta escala de 5 itens \*

|               |              |           |              |               |
|---------------|--------------|-----------|--------------|---------------|
|               |              | Nem       |              |               |
| Discordo      | Discordo     | concordo, | Concordo     | Concordo      |
| completamente | parcialmente | nem       | parcialmente | completamente |
|               |              | discordo  |              |               |

Tenho  
orgulho no

|                                                                                  |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| trabalho que<br>faço.                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estou imerso<br>no meu<br>trabalho.                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Quando<br>trabalho<br>intensamente<br>sinto-me<br>feliz.                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Empolgo-me<br>quando estou<br>a trabalhar.                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eu pretendo<br>sair do meu<br>trabalho atual<br>nos próximos<br>12 meses.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sou um<br>funcionário<br>eficaz.                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os meus<br>colegas<br>vêm-me<br>como um<br>funcionário<br>bastante<br>produtivo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A empresa<br>onde trabalho<br>reconhece o<br>valor do meu<br>trabalho.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

De seguida apresentamos algumas afirmações. Para cada uma delas indique (x) \*  
a que melhor corresponde à sua percepção segundo esta escala de 5 itens

|                                                                                                | Discordo<br>completamente | Discordo<br>parcialmente | Nem<br>concordo,<br>nem<br>discordo | Concordo<br>parcialmente | Concordo<br>completament |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A empresa onde trabalho tem um grande signiBcado pessoal para mim.                             | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| Não me sinto como "fazendo parte da família" na empresa onde trabalho.                         | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| Na realidade sinto os problemas da empresa como se fossem meus.                                | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou.                 | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| Acredito que há poucas alternativas no mercado de trabalho que me façam sair da atual empresa. | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| Seria monetariamente penalizador para mim, neste momento, sair da atual empresa.               | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>               | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| Neste momento                                                                                  |                           |                          |                                     |                          |                          |

manter-me  
nesta empresa  
é tanto uma  
questão de  
necessidade  
material quanto  
de vontade  
pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Como já dei  
tanto de mim  
na empresa  
onde trabalho,  
não considero  
atualmente a  
possibilidade de  
trabalhar numa  
outra.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Sinto que não  
tenho qualquer  
obrigação moral  
em permanecer  
na empresa  
onde trabalho.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A empresa  
merece a minha  
lealdade.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Obrigado pela sua colaboração!

**Enviar**  Página 1 de 1 [Limpar formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

**Google** Formulários



**Anexo B**

Boa tarde a todos! Gostaria de pedir uns minutos da vossa atenção e disponibilidade para o preenchimento deste questionário. Estou no último ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, no [ISLA Santarém](#). Este questionário será utilizado para a elaboração da minha dissertação. Informo que é anónimo e confidencial. Obrigada :)

**#mestrado #dissertação #recursoshumanos**

### QUESTIONÁRIO – EMPLOYER BRANDING

Este questionário tem como objetivo perceber o impacto que as estratégias de Employer Branding têm na Gestão de Talento. Os resultados servirão de amostra para o projeto final de dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer uma das questões, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato é respeitado.

\* Indicates required question

Parte 1 - Dados Sociodemográficos

Género \*

### QUESTIONÁRIO – EMPLOYER BRANDING

docs.google.com • 1 min de leitura

2 1 comentário • 1 compartilhamento






Gostei Comentar Compartilhar Enviar


476 impressões

[Visualizar](#)