



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A importância do employer branding como fator essencial na humanização e valorização da experiência de trabalho nas organizações – Análise de perceções na ótica dos colaboradores**

**Beatriz Galamba Varela**

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2023

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A importância do employer branding como fator essencial na humanização e valorização da experiência de trabalho nas organizações – Análise de perceções na ótica dos colaboradores**

Beatriz Galamba Varela

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2023

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Leonor Vacas-de-Carvalho (Universidade de Évora) (Arguente)  
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)



## **Agradecimentos**

As palavras que melhor descrevem o meu percurso é “Gratidão” e “Resiliência”!

Gratidão, por em todos os momentos ter-me feito rodear das pessoas certas, que em nenhum momento me deixaram duvidar das minhas capacidades e que em todas as pequenas conquistas faziam parecer que tinha ganho o grande passaporte para o sucesso e realização. Para que hoje esta meta fosse alcançada, sem dúvida que contei com pessoas extraordinárias, que sem elas esta caminhada teria sido menos prazerosa. Resiliência, porque com a entrada neste mestrado desafiei-me, saí da minha zona de conforto, aprendi a gerir o tempo e arranjar soluções para as objeções que surgiram, sem nunca baixar os braços. E hoje posso dizer que consegui!

Agradeço aos meus pais por em nenhum momento me terem desamparado, e por em todos os instantes me terem ajudado a traçar o caminho, agradeço-lhes ainda por terem tornado todas noites mal dormidas um degrau para a “vitória”, sem o apoio incondicional deles, hoje seria impossível escrever estes agradecimentos.

Agradeço aos restantes familiares e amigos por de uma forma ou de outra terem feito parte deste processo e me terem acompanhado nesta jornada. Mas era impossível não fazer um agradecimento especial à minha prima, que do primeiro ao último momento se disponibilizou a ajudar-me e mesmo sem entender muito de recursos humanos, deu-me ideias, partilhou estudos, ajudou-me na partilha de questionários e acima de tudo confiou que eu ia conseguir.

No decorrer desta caminhada tive docentes extraordinários, tanto no que diz respeito à confraternização como nos percursos profissionais que têm tido, todos esses fatores fizeram-me sempre olhar para eles como uma fonte de inspiração e pensar que tinha escolhido a vocação ideal, afinal uma pessoa rodeada de pessoas certas é capaz de fidelizar redes, equipas e acima de tudo pessoas.

Agradeço à professora Fátima Jorge por me ter “ensinado a pescar sozinha”, ensinou-me o que sabia e podia, tendo sido sempre disponível, quando surgia uma dúvida ou um problema “mais cabeludo”. Agradeço pela paciência e pelas palavras nos momentos certos. Por me fazer acreditar todos os dias em mim, e de me encorajar a fazer sempre mais e melhor.

Agradeço também à professora Helena Roque, por manter uma ligação próxima e serena com os ex-alunos, tornando cada obstáculo uma missão superada.

Um Agradecimento especial ao Instituto que me acolheu neste caminho. O lema é “juntos vamos mais longe” e sem dúvida que tudo superou as minhas expectativas. No decorrer destes meses, os planos de estudo fizeram valer as minhas valências, as conversas no átrio fizeram me rir

*Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

muito e acima de tudo aprendi que com uma equipa coesa travamos qualquer batalha, e subimos a qualquer pódio.

Perante tudo isto, não existe maior sentimento que transborde no meu coração para além de GRATIDÃO.

## **Resumo**

### **A importância do employer branding como fator essencial na humanização e valorização da experiência de trabalho nas organizações – Análise de percepções na ótica dos colaboradores**

A abrupta evolução da esfera organizacional veio expor ao novo contexto das organizações que nada é permanente, e que o motivo do sucesso de ontem poderá ser a razão do malogro de amanhã.

Na atualidade, ter uma força de trabalho talentosa, qualificada e que seja comprometida, não só com o *EVP* de uma organização, mas com a cultura organizacional da mesma, oferece uma vantagem competitiva face à concorrência, pois possibilita a boa reputação enquanto empregador, facilitando o processo de captação e retenção de novos talentos.

Neste sentido, e de modo a responder a esta nova dinâmica dos mercados, emerge um novo conceito na área de gestão em sinergia com a valorização da marca e da própria cultura organizacional, *Employer Branding* (Braga & Reis, 2016). Sendo este conceito determinado como “o esforço de uma organização em promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável enquanto empregador” (Backhaus e Tikoo, 2004:501).

O presente estudo tem como propósito analisar o conceito de *Employer Branding* no âmbito da gestão de recursos humanos e compreender de que forma este fator é essencial na pertinência de humanizar e valorizar a experiência de trabalho. Para um projeto mais aprofundado e para a melhor compreensão do mesmo foi feita uma pesquisa afincada sobre a forma como o colaborador percebe a humanização e valorização da experiência de trabalho como benefícios do *Employer Branding*.

O público-alvo da presente investigação inclui, todos os trabalhadores com idade legal para exercerem funções em qualquer organização, desde que trabalhem por conta de outrem. Os resultados obtidos fornecem *insights* relevantes e fidedignos sobre as percepções de *Employer Branding* das entidades empregadoras e destacam os benefícios como fator primordial na humanização e valorização da experiência de trabalho que conseqüentemente se tornam fundamentais na captação, retenção e atração de novos talentos para a marca.

Palavras-chave: *Employer Branding*; Gestão de Pessoas; Humanização e Valorização; Atração e Retenção; Talento; Cultura Organizacional

## **Abstract**

### **The importance of employer branding as an essential factor in humanizing and enhancing the work experience work in organizations - Analysis of perceptions from the perspective of employees**

The broad evolution of the organizational sphere has exposed to the new context of organizations that nothing is permanent, and that the reason for yesterday's success may be the reason for tomorrow's failure.

Nowadays, having a talented, qualified workforce that is committed not only to an organization's EVP, but also to its organizational culture offers a competitive advantage over the competition, as it enables a good reputation as an employer, facilitating the process of attracting and retaining new talent.

In this sense, and in order to respond to this new dynamic of the markets, a new concept emerges in the management area in synergy with the valuation of the brand and the organizational culture itself, Employer Branding (Braga & Reis, 2016).. This concept is determined as "the effort of an organization to promote, both inside and outside the company, a clear vision of what makes it different and desirable as an employer", (Backhaus e Tikoo, 2004:501).

This study aims to analyse the concept of Employer Branding in the context of human resource management and understand how this factor is essential in the relevance of humanizing and valuing the work experience. For a more in-depth project and for a better understanding of the same, a thorough research was conducted on how the employee perceives the humanization and valorisation of the work experience as benefits of Employer Branding.

The target audience of this research includes all employees of legal age to work in any organization, as long as they are employees. The results obtained provide relevant and reliable insights into employers' perceptions of Employer Branding and highlight the benefits as a key factor in humanizing and valuing the work experience, which consequently become fundamental in attracting, retaining, and attracting new talent to the brand.

Keywords: Employer Branding; People Management; Humanization and Appreciation; Attraction and Retention; Talent; Organizational Culture.

## Índice

<b>I.</b>	<b>Introdução</b>	10
1.1	Enquadramento do tema e justificações da escolha	10
1.2	Formulação do problema e Objetivos	11
1.3	Metodologia de Investigação	13
1.4	Estrutura do Trabalho	13
<b>II.</b>	<b>Revisão da Literatura</b>	15
2.1	<i>Employer Branding</i> na humanização e valorização da experiência de trabalho	15
2.1.1	<i>Employer Brand Equity</i>	15
2.1.2	<i>Employer Branding</i>	16
2.1.3	Gestão do processo de benefícios do <i>Employer Branding</i>	18
2.1.4	<i>Employer Attractiveness</i> - Atração e Retenção de Talentos	20
2.2	O papel da Cultura Organizacional como fator de compromisso e lealdade dos colaboradores	22
2.2.1	Cultura Organizacional	22
2.2.2	Employer Value Proposition	24
<b>III.</b>	<b>Metodologia da Investigação</b>	26
3.1	Instrumentos de recolha de dados	28
3.2	Aplicação do Questionário	29
3.3	Medidas	30
3.4	Objetivos e Hipóteses	32
<b>IV.</b>	<b>Análise e Discussão de Resultados</b>	34
4.1	Análise Descritiva da amostra	34
4.2	Correlações entre as variáveis em estudo	35
4.3	Modelo de Regressão Linear	36
4.4	Discussão dos Resultados	42

<b>V. Considerações Finais</b> .....	45
<b>5.1 Conclusões</b> .....	45
<b>5.2 Limitações do estudo</b> .....	46
<b>5.3 Futuras Investigações</b> .....	46
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	51

## **Índice de Quadros**

Quadro 1- Clareza da comunicação interna ao nível do capital da Marca.....	38
Quadro 2-clareza da comunicação interna, ao nível da percepção da humanização e ao nível da valorização da experiência de trabalho.....	40
Quadro 3-As ações de EB, para a percepção humanização e para a percepção da valorização da experiência de trabalho na fidelização.....	41

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1- Pressuposto da Regressão linear simples, para o Modelo 1.....	38
Gráfico 2- Pressuposto da Regressão linear simples, para o Modelo 2.....	39
Gráfico 3- Pressuposto da Regressão linear simples, para o Modelo 2.....	39
Gráfico 4-Pressuposto da Regressão linear simples, para o Modelo 3.....	41

## **Índice de Siglas**

**CM-** Capital da Marca

**CO** – Cultura Organizacional

**EB** – *Employer Branding*

**EVP** – *Employer Value Proposition*

**F** – Fidelização

**H-** Humanização

**OE-** Objetivos Específicos

**VET** – Valorização da Experiência de Trabalho

**RH** – Recursos Humanos

## I. Introdução

### 1.1 Enquadramento do tema e justificações da escolha

A gestão de recursos humanos visa um conjunto de premissas que se destinam a garantir a eficiência e eficácia das organizações através dos seus constituintes. É um elemento cada vez mais crítico e fundamental nas empresas dos dias de hoje, uma vez que conseguem incrementar a sua capacidade de aprendizagem, instigando as atitudes, práticas e os comportamentos dos seus colaboradores no sentido de garantir uma boa performance.

Atualmente, os colaboradores são tipificados como os ativos intangíveis mais valiosos das organizações, atuando como um contributo fundamental para o sucesso das empresas, (Negulescu,2018). Nesta perspetiva, conseguir captar e reter os profissionais talentosos indispensáveis, poderá ser fundamental ao sucesso organizacional. Contudo, para que as organizações consigam alcançar as suas metas são necessários colaboradores comprometidos, (Peter & Eunice,2014).

A alta competitividade empresarial e a necessidade de recrutamento mais direcionada, bem como a retenção de talentos nas organizações, tem feito emergir um novo conceito na área de gestão em sinergia com a valorização da marca e da própria cultura organizacional, *Employer Branding* (Braga & Reis, 2016). Ambler e Barrow (1996), foram dos primeiros académicos a dar origem ao conceito de *Employer Branding*, reconhecendo a sua capacidade de atrair e reter talentos para determinada organização, definindo-o como um conjunto de benefícios económicos, funcionais e psicológicos que as organizações oferecem aos seus colaboradores, estabelecendo um modelo de gestão coerente com o intuito de focar nos objetivos primordiais, aumentando a produtividade, melhorando o processo de recrutamento, desenvolvendo a lealdade dos colaboradores e a diminuição do *turnover*,(Ambler & Barrow, 1996). Esta ferramenta de gestão é, portanto, a soma da identidade corporativa e reputação que influencia a perceção do indivíduo sobre a organização, permitindo o *engagement* de colaboradores, em determinada empresa.

Desta forma, é possível afirmar que o *Employer Branding* depende da capacidade que uma organização tem em desenvolver um “*Employer Brand*”, possante no mercado de atuação como forma de atrair, reter e reconhecer talentos, tornando as suas experiências profissionais agradáveis.

Neste sentido, o *Employer Branding* surge como uma estratégia de impulsionar a organização, transformando-a um local desejado para se trabalhar e promovê-la junto de profissionais, especialmente dos que necessita para atingir os seus objetivos.

Em síntese, as unidades curriculares de Gestão de RH e Marketing têm convergido de forma a sustentar os princípios do *Employer Branding*. Por certo, a indagação de informação tem aludido que os benefícios do *Employer brand* afetam a imagem da empresa como empregadora, que acaba por fornecer informações que auxiliam a realização do contrato psicológico entre a empresa e o talento e que a sinergia da comunicação organizacional e do *Branding* do empregador fortalece o *Employer value proposition* e a cultura organizacional.

Um dos grandes aspetos que torna o estudo desta temática relevante é o facto de cada vez mais estarmos perante uma sociedade de conhecimento, o que torna os talentos um fator diferenciador para as organizações, uma vez que as suas aptidões intelectuais fomentam o desenvolvimento das empresas, (Backhaus e Tikoo, 2004). Outra razão para a elaboração do presente estudo prende-se com o interesse pessoal de explorar qual a perceção dos colaboradores face à humanização e valorização da experiência de trabalho, de modo a que estes se sintam comprometidos e reconhecidos pela sua entidade organizacional.

## **1.2 Formulação do problema e Objetivos**

A presente investigação insere-se nesta temática e visa perceber “De que forma é que o colaborador perceciona a humanização e valorização da experiência de trabalho como benefícios do *employer branding*”. Desta forma, surge como objetivo geral “Compreender através da ótica do colaborador, o processo de humanização e valorização da experiência de trabalho nas organizações, como via de processos/ações de *Employer Branding*.”, neste seguimento os objetivos específicos encontram-se apresentados de seguida:

A fim de desenvolver este projeto e tendo em consonância toda a literatura revista até então, são destacados 3 fatores primordiais, sendo que são estes os tidos em conta: Processos de Recrutamento e Retenção de Talentos; *Employer Value Proposition*; Cultura Organizacional. Nesta perspetiva cada fator terá a correspondência aos seus objetivos. Uma vez conhecida, a relevância de cada um destes fatores, múltiplas organizações poderão desenvolver e/ou reestruturar mecanismos que sejam entendidos como um fator ameaçador da retenção de talentos, a fim das práticas de *EB* serem bem-sucedidas e de modo que se compadeça com o atual contexto e necessidades das organizações.

De acordo com este primeiro fator, e tendo por base a literatura revista, é importante frisar que sendo o *EB* uma ferramenta que permite a potencialização de uma marca empregadora através da comunicação clara, é fulcral que a mesma tenha bem definido a sua cultura organizacional e o *EVP*, pois será na comunhão com estes fatores que a marca ganhará notoriedade no mercado interno e externos dos RH de forma a captar e reter novos talentos, pelas suas práticas de humanização da experiência de trabalho, (Mihalcea, 2017).

Na sequência destas afirmações, é primordial conhecer a importância real deste fator, pelo que se propõem o seguinte objetivo específico:

1º Objetivo: Compreender o efeito que a clareza da comunicação interna tem na percepção do capital da marca, na percepção da humanização e na percepção da valorização da experiência de trabalho, na ótica do colaborador.

O segundo fator a ter em conta está relacionado com o *Employer Value Proposition (EVP)*, e segundo a literatura revista, o epicentro de uma estratégia de *Employer Branding* é composta pelo *Employer Value Proposition*, este consiste numa declaração de posicionamento central onde se abrange a soma total dos benefícios não tangíveis e tangíveis proporcionados pela organização aos atuais e potenciais talentos, (Mosley & Schmidt, 2017). A *EVP* implica a definição de um conjunto de benefícios que diferenciam a atual situação do empregado, numa determinada entidade, da situação vivenciada pela restante concorrência, sendo esta percebida e avaliada com base na atratividade de uma organização, (Mosley & Schmidt, 2017). Assim, uma *EVP* deve ser única, relevante e convincente, de modo a ser um dos fatores impulsionadores da atração e retenção de talentos. Uma vez mais, é fundamental conhecer a importância deste fator, pelo que se propõem o seguinte objetivo específico:

2º Objetivo: Compreender o efeito que as ações de *Employer Branding*, a Humanização e a Valorização da experiência de trabalho tem na fidelização, na ótica do colaborador.

Por fim, a Cultura organizacional, reflete “o padrão de suposições que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu em aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna”, (Schein, 1988). Neste sentido a cultura toma especial importância quando relacionada com o *EB*, pois é ela que delimita parte da notoriedade interna, ou seja, a cultura organizacional exige que os talentos se identifiquem com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização, o que acaba por fomentar uma experiência de trabalho humanizada e agradável ao reconhecimento e sucesso tanto da organização como dos talentos. A importância deste fator para o assunto deve ser conhecida, pelo que se propõem o seguinte objetivo específico:

3º Objetivo: Entender se na ótica do colaborador, a cultura organizacional está associada ao processo de humanização e valorização da experiência de trabalho.

### **1.3 Metodologia de Investigação**

Caracterizado o ambiente de investigação, remete-se agora a abordagem referente à metodologia. Esta tem como objetivo efetuar um diagnóstico completo, a metodologia a utilizar consistirá numa pesquisa exploratória de fontes secundárias de informação (artigos científicos, livros, teses e dissertações, relatórios, jornais e revistas, e informações da Internet sobre Recursos Humanos e Marketing, entre outras). Adicionalmente, pretende-se também implementar um instrumento de recolha de *feedback*, dirigido aos colaboradores das múltiplas organizações, que experienciaram este processo. O público-alvo que a investigação inclui, são diversos colaboradores, que tenham idade legal para exercer funções numa organização e que trabalhem por conta de outrem, (Yin, 2010) e (Marreiros, 2010).

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação será dividida em 5 capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução, que tem como objetivo especificar o tema, abordar o problema apresentado e especificar o processo metodológico seguido.

No segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura, que se encontra baseada em alguns autores de referência da temática abordada. Deseja-se também que este capítulo tenha uma explicação sucinta dos conceitos associados ao problema e a importância do tema abordado na perceção dos colaboradores.

No seguinte capítulo, é retratada a componente prática e a metodologia de investigação aplicada.

No quarto capítulo estão patentes o diagnóstico situacional e os resultados obtidos, que é onde constará a análise de resultados, obtidos segundo a ótica do colaborador; a perceção da análise da humanização e da perceção da valorização da experiência de trabalho, e por fim e ainda neste ponto pretender-se-á fazer um diagnóstico aos pontos fortes e às necessidades de melhoria.

## *Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

No último capítulo da investigação, 5º, é apresentado a conclusão do estudo, indicando as respostas aos objetivos e à questão primordial da investigação, bem como as limitações e sugestões para futuras investigações.

## **II. Revisão da Literatura**

### **2.1 Employer Branding na humanização e valorização da experiência de trabalho**

#### **2.1.1 Employer Brand Equity**

A marca é uma componente fundamental da estratégia comercial de qualquer organização, sendo estimada como um dos ativos mais importantes que possibilita múltiplas vantagens competitivas face ao mercado (Keller & Lehmann, 2006). Segundo os autores Barrow e Mosley (2011), as marcas empregadoras mais preponderantes no mercado fundamentam as suas estratégias em conhecimentos e investigações perseverantes acerca da condição humana e da consequente modificação da sua conduta ao longo dos anos, (Barrow & Mosley, 2011).

A *American Marketing Association* (AMA, 2017) designa marca como sendo um nome, um termo, um design, um símbolo ou qualquer outra combinação que permita caracterizar um bem ou serviço de uma organização, diferenciando-a da restante concorrência, (Association, 2017).

Segundo Aaker (1991) o conceito de capital da marca ou *brand equity* encontra-se diretamente relacionado com a soma de pressupostos ativos e passivos alistados a uma marca, quer adicionem ou subtraíam valor ao produto ou serviço da organização. Mais precisamente, a *brand equity* agrega o valor intangível de uma marca com base na perceção que o consumidor tem da mesma, (Aaker, 1991).

De acordo com os autores Gelb e Rangarajan (2014) a definição de *brand equity* pode ser classificada segundo três perspetivas, a que tem por base a orientação para o consumidor (*consumer-oriented*), a que assenta na orientação para o detentor da marca (*company-oriented*) e a orientação para o colaborador (*employee-oriented*). Os autores enaltecem a importância desta última pelo aporte dos colaboradores enquanto emissários da marca empregadora, a qualidade destes emissores provém de a perícia da marca gerar uma cultura organizacional coesa e conduzir os seus colaboradores, para que estes estejam inteiramente comprometidos com os valores e identidade da marca, contribuindo para a notoriedade da organização, (Gelb & Rangarajan, 2014).

Assim, *employer brand equity* é o “resultado desejado das atividades da marca do empregador, ou seja, é o que impele os talentos a candidatarem-se e deve estimular os colaboradores a permanecerem e a apoiarem a organização”, (Backhaus & Tikoo, 2004).

No entanto, é fundamental associar o *employer brand equity* ao conceito de gestão de recursos humanos, pois é este que na sua complexidade e cada vez mais presente nas organizações, implementa práticas que constituem múltiplos aspetos e que contribuem para tornar a empresa mais eficaz e eficiente (Keller & Lehmann, 2006).

### **2.1.2 Employer Branding**

As estruturas fixas e estáveis foram substituídas por estruturas dinâmicas e em constante mudança, levando as organizações a adotarem estratégias adaptáveis aos novos contextos de mercado. Esta urgência de adaptação à mudança de um meio envolvente turbulento e instável contribuiu para redobrar a atenção com as pessoas da organização, (Rego, Cunha, Cunha, & Marques, 2015).

Perante o contexto vivenciado começa-se a dar lugar ao conceito, *Employer Branding*, que remonta aos anos 90 com os autores Ambler e Barrow (1996) que o caracterizavam como sendo a soma dos benefícios associados a um emprego e a uma marca, (Ambler & Barrow, 1996). O *employer branding* está, então positivamente associado à construção consistente da percepção que os seus colaboradores e potenciais talentos tem na sua mente como a imagem da marca, (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

O conceito de *employer branding* foi implementado por Ambler e Barrow (1996) como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e que garantem a identificação com a entidade empregadora.” Enaltecendo-se assim as trocas de benefícios contínuas entre a marca e o colaborador, levando a organização a alcançar os seus objetivos. Segundo os autores, é evidente que existe uma relação de causa-efeito, podendo esta ser explicada pela analogia de se ter a melhor loja e ter os melhores colaboradores, “se uma marca tiver as melhores lojas com as pessoas certas, motivadas e que partilhem a cultura da marca, o *word of mouth* será maior e continuará a receber os melhores candidatos, logo continuará a ter uma marca melhor com uma qualidade de serviço e atendimento ao cliente superior”, (Ambler & Barrow, 1996).

Na perspetiva de Backhaus (2004), o *EB* transmite uma forte mensagem relativamente à sua identidade, como também da sua reputação como empregador que acaba por ser fundamental para a captação de potenciais e atuais talentos. Backhaus (2004), refere que “*Employer Branding* é (...) a promoção de uma imagem única e atrativa da empresa como

empregadora – uma identidade empregadora distinta”. Backhaus (2004), acrescenta: “(...) *Employer Branding* envolve promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que torna a empresa diferente como empregadora”, (Backhaus & Tikoo, 2004).

Por outro lado, o *employer branding* pode definir-se como uma estratégia de longo prazo, que tem como intuito focar-se na percepção dos seus atuais e potenciais talentos, como também nos restantes *stakeholders* interessados na essência da entidade empregadora, apresentando para esse efeito os ativos tangíveis e intangíveis da organização, (Biswas, 2012).

No que concerne à gestão de intangíveis, este é fundamental para o atual mercado, pois possibilita a que as empresas consigam ganhar a “guerra pelo talento” e consequentemente alcançar a vantagem competitiva. É evidente que para captar e reter talentos a entendida empregadora carece não só de proporcionar claros benefícios financeiros, mas também, os chamados benefícios intangíveis. Os colaboradores, assim, tornar-se-ão nos grandes clientes da organização, um dos *stakeholders* com maior poder para suggestionar terceiros e para fomentar o sucesso e sustentabilidade da empresa.

De acordo com o artigo *The Quarterly Review of Marketing Communications*, Lloyd (2002) propõe uma definição para o conceito de *employer branding* como a “soma dos esforços de uma empresa de modo a transmitir aos atuais e potenciais funcionários de que é um lugar desejável para trabalhar”, (Leyland, 2005). O *employer branding* foca-se em várias matérias, como a percepção das escolhas dos talentos quando estes incorporam uma organização e como essas seleções podem influenciar à medida que constroem a sua carreira, (Ito, 2013).

Os autores Joo e Mclean (2006) definem o *employer branding* como o processo de “identificação e criação de uma marca de empresa, aplicando ferramentas e princípios de marketing para alcançar o estatuto de empregador de eleição”, sendo que o cerne da questão do *EB* utiliza ferramentas diretamente relacionados à identidade organizacional, notoriedade e imagem que é transmitida aos potenciais talentos, (Joo & Mclean, 2006).

Assim, a prática de *employer branding* baseia-se no assentimento de que o capital intelectual e humano é a razão da vantagem competitiva, pelo que o investimento nesse capital pode propiciar efeitos financeiros positivos, (Backhaus & Tikoo, 2004). Este conceito retrata o empenho organizacional de modo a impulsionar e fomentar a comercialização da organização, a fim desta ser reconhecida e diferenciada da sua concorrência. Um aspeto principal e inerente ao estudo do *employer branding* é o contrato psicológico instituído entre os colaboradores e a marca empregadora. Este pode ser caracterizado como sendo “um termo ou vinculação especial onde existem expectativas e obrigações mútuas entre as duas partes”, ou seja, “existem obrigações dos colaboradores para com o empregador e da mesma

forma existem obrigações do empregador para com os colaboradores”, (Ruchika & Prasad, 2017).

### **2.1.3 Gestão do processo de benefícios do *Employer Branding***

Os colaboradores são vistos como um fator primordial para o sucesso organizacional, constituem o capital humano da empresa, um ativo intangível que se relaciona diretamente com o sucesso da organização. Uma vez considerados, segundo a Teoria Baseada nos Recursos (Barney, 1991), um recurso imprescindível e singular, quando agregam valor positivo à organização, constituem uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem competitiva provém das capacidades ímpares da empresa, relativamente ao *Know-how* e habilidades de gestão dos seus recursos humanos, heterogêneos e singulares, (Barney J., 1991).

Para que uma escala de benefícios consiga produzir efeitos positivos para os colaboradores e, conseqüentemente, para a organização, deve existir uma correta gestão e atribuição de benefícios. Além disso, as organizações, devem proporcionar um melhor ambiente de trabalho e conseqüentemente acabam por ter talentos cada vez mais fidelizados, motivados e que fornecem produtos e serviços de melhor qualidade, (Urbancová & Hudáková, 2017).

Para além destes benefícios, surgem resultados positivos para o desempenho financeiro e não financeiro das empresas, como para a satisfação dos colaboradores, a atração de novos talentos, a qualidade de novas contratações, a taxa de *turnover* e o comprometimento dos colaboradores com uma boa performance, (Urbancová & Hudáková, 2017).

Assim, e tendo por base a popularidade dos benefícios, desenvolveu-se a necessidade de que os profissionais de recursos humanos percebam que benefícios são indispensáveis para os colaboradores, sendo que para tal é fundamental perceberem quais as preferências dos indivíduos no que toca a benefícios. Os benefícios acabam por ser considerados substitutos da remuneração, não devendo ocupar o lugar da mesma, sendo que o ideal passa pela aquisição de ambos, (Kumaria & Dutta, 2020).

Neste sentido, os benefícios do *employer branding* são significativos e recaem sobre a produtividade da organização, pois melhoram a notoriedade da empresa, reduzem os custos de recrutamento, diminuem a taxa de *turnover* e os colaboradores acabam por se sentir mais comprometidos com os *EVP* e a identidade organizacional, (Ballesteros, L, Español, & Vera, 2020).

Barrow e Mosley (2011), sugerem que os benefícios do *employer branding* são funcionais e emocionais. No que diz respeito aos benefícios funcionais, a marca empregadora nada mais é do que um cartão de reconhecimento com um compromisso. Este empregador transmite-nos de onde vem o talento e esse acaba por transportar consigo o comprometimento tangível da proposta da organização. Estes benefícios tangíveis de *EB* da marca podem ser através de remuneração (salários, prémios, bónus), segurança no trabalho, ou até mesmo a disponibilização de equipamentos necessários à execução de funções e tarefas do colaborador, (Barrow & Mosley, 2011). Relativamente a benefícios emocionais, uma organização alcança a valorização do trabalho dos seus talentos por meio de práticas mais complexas e *sui generis*, com benefícios intangíveis e envolvimento emocional com os seus *stakeholders*, normalmente estes benefícios são alcançados através de promessas comunicadas internamente aos seus colaboradores, (Barrow & Mosley, 2011).

Em 1996, Ambler e Barrow descrevem nove benefícios como sendo os principais efeitos da implementação do *employer branding*, (Ambler & Barrow, 1996). O primeiro desses benefícios é o melhor capital humano: segundo os autores este fator retrata 80% do valor da marca; Melhores custos de recrutamento, ocupa o segundo lugar na lista de benefícios, sendo que quanto mais consistente, coesa e atrativa for a marca mais notoriedade terá para os talentos do mercado, sendo este processo também mais curto e mais flexível; Melhor envolvimento com os colaboradores, colaboradores envolvidos com a organização diminuem a taxa de *turnover*; Melhor liderança, permite uma melhor agilidade em delegar tarefas; Maior agilidade, colaboradores motivados, com confiança e satisfeitos são mais ágeis a dar resposta a adversidades e a novas oportunidades de mercado; Menos gestores intermédios, os colaboradores sabem exatamente quais as suas funções; Menos desperdício, os colaboradores sabem os recursos necessários a utilizar sem ser necessário a utilização desmensurada de recursos; Melhor cooperação entre a equipa, através de interajuda e partilha de informação permite a criação de valor, implementando estratégia de negócio consistentes e Melhor avaliação de desempenho, através da incorporação de metodologias de desempenho, comunicação e marketing impulsiona a satisfação dos colaboradores como também o seu comprometimento à marca o que consequentemente levará a uma crescimento da receita e ao alcance de objetivos, (Ambler & Barrow, 1996).

Assim, a atratividade de uma organização consiste num dos pilares mais importantes do *EB*, pois permite a valorização da captação de novos talentos com valiosos conhecimentos e competências que constitui a principal fonte de vantagem competitiva, (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Para Ambler e Barrow (1996), o grande foco do *employer branding* recai sobre

“proporcionar um quadro de trabalho coerente para a administração a fim de simplificar e focar prioridades, aumentar produtividade e melhorar o recrutamento, retenção de colaboradores, o seu empenho e motivação”, (Ambler & Barrow, 1996).

#### **2.1.4 *Employer Attractiveness*- Atração e Retenção de Talentos**

Uma importante componente da gestão dos recursos humanos de uma organização e que desperta especial interesse é a forma como se encontra delineada e determinada o processo de recrutamento e retenção de talentos, mais recentemente designado por *Employer Attractiveness*. Este conceito toma particular destaque no momento em que a ferramenta de gestão, *employer branding*, começa a ser empregue por múltiplas organizações.

Em linhas gerais, *Employer Attractiveness* é definido como os benefícios que um potencial talento vê em desempenhar funções para determinada organização, sendo imprescindível em contextos em que captar colaboradores com as competências necessárias é um ponto fulcral na distinção com a restante concorrência, sendo este visto como um “poder” que incentivará outros talentos a comprometerem-se com o *employee value proposition* da organização, (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

O conceito de *employer attractiveness* é visto como “os benefícios previstos que um potencial colaborador vê ao trabalhar para uma determinada organização”, pelo que é crucial perceber o que pode atrair alguém que se encontra à procura de um novo emprego, mas também encorajar atuais colaboradores a manterem os seus postos de trabalho na organização, (Mihalcea, 2017).

Na década de 90, a consultora McKinsey dá início ao conceito “guerra pelo talento”, encarado a partir daí como um desafio estratégico e determinante para o desempenho empresarial, (Company, 2021). Neste sentido, além dos esforços desenvolvidos tendo como objetivo captar novos talentos, a organização necessita potencializar competências no que diz respeito à retenção desses mesmos talentos dentro do seu núcleo de colaboradores.

De acordo com Sharma (2019) os talentos são percecionados como recursos que dispõem de competências particulares, ambições e grandes capacidades de evolução e realização de tarefas, sendo essencial a adoção de estratégias consistentes no que toca à retenção de talentos, uma vez que esta particularidade possibilita às marcas a aplicação de esforços constantes que conseqüentemente levam à diminuição do *turnover* e à progressão organizacional, de forma que os seus recursos estejam comprometidos positivamente com a marca, (Sharma, 2019).

Segundo Osteraker (1999), existem três fatores primordiais que influenciam a retenção de talentos, sendo os primeiros os fatores mentais que abarcam as características da função a desempenhar, a flexibilidade e a liberdade para a execução desse mesmo trabalho. Seguidamente, encontra-se os fatores físicos, que se centram na própria natureza do trabalho, nomeadamente as condições disponibilizadas, a remuneração e os benefícios. Por último encontram-se os fatores sociais que dizem respeito às interações existentes nos colaboradores, sejam elas internas ou externas à organização, (Osteraker, 1999).

Tendo por base o relatório Global “*Employer Brand Research*” de 2021, as principais razões para os trabalhadores escolherem uma organização são as seguintes: salários e benefícios atrativos (72%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (70%), ambiente de trabalho agradável (69%), emprego seguro (68%), progressão de carreira (65%), empresa financeiramente estável (55%), boa formação (53%), flexibilidade no trabalho (44%), gestão forte (40%) e localização (39%), (Research, 2021).

Por outro lado, na retenção dos colaboradores, os principais fatores mencionados pelos profissionais para se manterem na organização, são: salários e benefícios atrativos (70%), ambiente de trabalho agradável (66%), equilíbrio trabalho-vida pessoal (60%), progressão de carreira (61%) e emprego seguro (54%), (Research, 2021).

Desta forma, é possível verificar que o salário e os benefícios são o motivo mais valorizado pelos profissionais na atração de potenciais talentos. De igual forma, podemos constatar que é este mesmo motivo que detém uma maior influencia na retenção de colaboradores. Embora este seja o mais importante, segundo o estudo, é também considerado o mais fácil de replicar, podendo não ser uma vantagem competitiva suficiente para conseguir atrair um determinado talento, (Mihalcea, 2017).

De forma a atrair e reter talentos, torna-se urgente delinear estratégias e implementar práticas que visem contribuir positivamente para tal. Para atrair os candidatos desejados, a organização deve ver o recrutamento como uma ferramenta de marketing e os candidatos como clientes, utilizando uma boa comunicação e ações que permitam cumprir as promessas realizadas no decorrer do processo de recrutamento, (Urbancová & Hudáková, 2017).

Assim, um talento deve ser compreendido como uma pessoa que detém competências dispare e de difícil reprodução, tornando-se um ponto de alta performance com habilidades de importância estratégica, e que a falta dessas competências e habilidades afetaria a vantagem competitiva da organização. Desta forma, cabe ao *employer branding* interno, a aplicação de estratégias que tenham por base a retenção de talentos, estas devem reforçar o compromisso organizacional, a motivação dos colaboradores, a satisfação, a realização e a

progressão tanto pessoal como da marca; já o *employer branding* externo, está positivamente relacionado com a captação de novos talentos, e deve ter assente nas suas premissas a implementação de estratégias que fomentem uma imagem atrativa da marca e que reforcem o seu posicionamento no mercado, como uma organização distinta para se trabalhar, (Ballesteros, L, Español, & Vera, 2020).

## **2.2 O papel da Cultura Organizacional como fator de compromisso e lealdade dos colaboradores**

### **2.2.1 Cultura Organizacional**

Desde os anos 70 que se tem vindo a dar grande primazia ao estudo da cultura organizacional, este conceito surge da antropologia social, onde por aceção a mencionam como sendo um conjunto de padrões de comportamentos, crenças, conhecimentos e costumes que a diferenciam de um grupo social. O grande paradigma da cultura organizacional assume que múltiplos comportamentos e tomadas de decisões organizacionais não são determinadas por uma análise racional, mas pelos modelos de comportamento e pressupostos dos líderes da organização.

No decorrer do tempo são várias as definições que a cultura organizacional tem adotado, muito porventura dos modelos e perspetivas sobre este fenómeno complexo que tem adjacente um conjunto de constituintes, que só uma organização portadora dos mesmos poderá inferir que detém uma cultura organizacional compreendida no seu processo de progressão e de funcionamento.

Este conceito é caracterizado como sendo “uma teia de indivíduos conectados fraca e esporadicamente, ligados por posições cambiantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias”, (Alcadipani & Crubellate, 2003).

A cultura organizacional é vista como um conjunto de crenças e pressupostos compartilhadas entre múltiplas pessoas e que tem grande importância para as lideranças das organizações, uma vez que influenciam diretamente a produtividade e progresso da entidade, (Cújar, Paternina, Riaño, & Pereira, 2013).

Na perspetiva de Barney (1986) cultura organizacional é “um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a forma como a empresa conduz o seu negócio”, (Barney J. B., 1986); Já Salazar, Gerrero, Machado e Cañedo (2009) definem cultura organizacional como o “conjunto de valores, necessidades, expetativas, crenças, mitos,

normas, políticas, clima e comportamentos que suscitam dentro da organização”, (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Os princípios básicos da cultura organizacional pressupõem os valores apreendidos pelos membros de uma entidade que, por sua vez, são transmitidos aos atuais e mais recentes talentos, e são testemunhados pelo método como os colaboradores de uma organização se comportam no desenrolar das suas funções, (Schein H. E., 1988).

De acordo com o ponto de vista de Backhaus e Tikoo (2004) a “cultura está em constante evolução e atua como guia para os colaboradores moldarem o seu comportamento de forma a coincidir com a dos restantes trabalhadores”, (Backhaus & Tikoo, 2004).

O grande autor de destaque na definição de cultura, Schein (1988), define-a ainda como “um fenómeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e modelada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas, (Schein H. E., 1988). Quando alguém introduz a cultura no plano que orienta e restringe o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda”, (Schein H. E., 1988). Schein, (1996), define ainda cultura organizacional como um conjunto de representações e ideias propostas por um líder, e quando aceite é introduzida nos padrões de ação, “ cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”, (Schein E. , 1996)

Para Schein (1996), a cultura de uma organização pode ser observada tendo por base três premissas:

Produtos visíveis: que dizem respeito ao ambiente da organização, *Layout*, comportamentos dos colaboradores;

Valores: não são fáceis de observação, porem segundo o autor normalmente são expressos através da razão que leva o talento a ter determinado comportamento;

Pressupostos básicos: determinam como os colaboradores de uma organização percebem, pensa e sentem, (Schein E. , 1996).

Por fim, os autores Hatch e Schultz (2002) referem que a cultura organizacional é um meio de identificação simbólica que pode ser utilizada para sensibilizar e cativar outros talentos, tendo como objetivo o reconhecimento e notoriedade da marca, atraindo e captando novos colaboradores, para o progresso organizacional, (Hatch & Schultz, 2002).

### **2.2.2 Employer Value Proposition**

A atratividade e a competitividade de uma organização são determinadas pela sinergia entre a cultura organizacional e a proposta de valor do empregador (*employee value proposition*), que é planeada e corretamente comunicada de modo a estar vinculada ao contexto, envolvendo em si todas as condições laborais que serão transmitidas tanto aos atuais como aos potenciais talentos. Segundo Backhaus e Tikoo (2004) é importante gerir os pontos de contacto com o recetor, seja ele consumidor ou colaborador, de forma que a promessas de valor e os benefícios sejam divulgados através de um canal de comunicação propício, para que o posicionamento e identidade da marca chegue corretamente ao seu público, (Backhaus & Tikoo, 2004). Uma proposta de valor bem comunicada torna essa marca *top of mind*, o que leva os seus colaboradores a serem os principais consumidores da mesma e disseminadores da divulgação da marca, levando a notoriedade e posicionamento desta até aos seus grupos de influencia, (Mosley & Schmidt, 2017).

O cerne da questão do *employer branding* é constituído pelo conceito de *employee value proposition (EVP)*, sendo este uma declaração do posicionamento adotado e dos alicerces que sustentam e permitem a progressão de uma entidade organizacional, (Mosley & Schmidt, 2017).

Segundo Mosley e Schmidt (2017) a proposta de valor do empregador consiste numa comunicação clara e concreta que explicita a relevância da aquisição de determinado produto/serviço, enaltecendo as suas características e qual o contributo que essa obtenção trará de valor para quem o consome, (Mosley & Schmidt, 2017).

A enunciação da *EVP* implica a noção de uma agregação de benefícios que distinguem a situação atual do colaborador, numa organização, da restante concorrência e é percecionada e classificada tendo por base a atratividade e o compromisso organizacional, (Backhaus & Tikoo, 2004).

Balmer (2006) e Mosley (2007) definem *employee value proposition* como um conjunto de associações e benefícios disponibilizados por uma organização em troca de competências, habilidades e experiências que um talento inclui nas suas práticas laborais, como forma de acrescentar valor e conseqüentemente auxiliar no progresso organizacional, (Balmer &

Greyser, 2006) ; (Mosley R. C., 2007). O alinhamento do *EVP* é crucial para a captação e retenção de talentos que “tenham a motivação, habilidades, conhecimento, competências e personalidade para ter um bom desempenho, considerando a estratégia, os objetivos e as práticas da organização”, (Balmer & Greyser, 2006) ; (Mosley R. C., 2007).

Em 2012, uma investigação levada a cabo por Robertson e Khatibi, permitiu tirar a ilação que o *employee value proposition* manifesta-se pela notoriedade/posicionamento da marca no mercado alvo, agregando três tipos de benefícios, os económicos, os funcionais e os psicológicos, (Khatibi & Robertson, 2012). Os benefícios económicos, dizem respeito às recompensas monetárias e materiais disponibilizadas aos colaboradores em troca da sua força de trabalho, (Ambler & Barrow, 1996). Já os benefícios funcionais estão positivamente associados ao desenvolvimento de atividades laborais e de dia-a-dia, (Ambler & Barrow, 1996). E por fim os benefícios psicológicos que são caracterizados como “sentimentos de pertença, direção e propósito”, (Ambler & Barrow, 1996). Neste sentido, pode concluir-se que o *EVP* é a comunhão dos benefícios tangíveis e dos intangíveis proporcionados pela organização aos seus potenciais e atuais talentos quando desenvolvem tarefas numa entidade organizacional; estes podem ser: a boa comunicação, o ambiente de trabalho, as boas práticas de gestão, a progressão profissional, a notoriedade do empregador, a remuneração, formas de trabalho flexível, conciliação entre a vida pessoal e de trabalho, cultura e liderança, propósito, bem-estar e inovação, (Ambler & Barrow, 1996).

Desta forma, pode afirmar-se que a proposta de valor do empregador é um termo corrente tanto do marketing como mais recentemente da gestão de recursos humanos, e que tem como principal objetivo focar-se nos benefícios, benefícios estes que podem estar diretamente relacionados com as diferenças entre organizações e nos benefícios de relevância para os seus colaboradores. Para o sucesso do *EVP* são então fundamentais a delineação de objetivos, a boa relação e cooperação entre as lideranças, os seus colaboradores e o cumprimento das promessas, pois o não cumprimento de algum destes princípios poderá trazer consequências irremediáveis para a organização, como por exemplo o baixo comprometimento dos colaboradores, a desmotivação, níveis altos de *turnover*, baixa credibilidade da marca e fraco posicionamento da organização no mercado, (Balmer, John M.T; Greyser, Stephen A.,2006). Assim, conclui-se que um dos aspetos essenciais para a implementação de um *employer branding* consistente é a comunicação, tanto a nível interno como externo, (Mosley & Schmidt, 2017).

### **III. Metodologia da Investigação**

No sentido de efetuar um diagnóstico completo, este capítulo dá ênfase a todo o processo metodológico, seja ele a sua constituição como a fundamentação que conduziu à realização deste estudo, bem como o uso do método de recolha de dados e a sua respetiva aplicação.

No que concerne à metodologia, interessa aferir o método de como os dados serão recolhidos, para que possam ser posteriormente tratados e analisados. Assim, é fundamental reconhecer a pertinência dos fatores relevantes que devem ser investigados, compreendendo qual o tipo de informação a ser recolhido e o respetivo procedimento a adotar.

Este capítulo tem como objetivo testar o modo como o conhecimento empírico se relaciona com a realidade da problemática em análise. A revisão da literatura tem por base o estudo de alguns dos conceitos cruciais, tais como a *Employer brand*, *Employer value proposition* e cultura organizacional. São estes os três pilares da investigação, que permitem averiguar e desenvolver a componente empírica deste projeto, para além de que, são eles que potenciam e auxiliam na valoração das relações formais e informais existentes nos processos de *networking* nas organizações.

Com a identificação dos objetivos previamente definidos e mencionados (capítulo II), importa agora medir estes mesmos propósitos. Para tal, procedeu-se a algumas análises sobre a temática, e depreendeu-se que “os inquéritos por questionários são uma ferramenta fundamental para a recolha de informação sobre as características, atitudes, comportamentos e pensamentos”, (Hill, 2002), (Sousa, 2016). Neste sentido, foi elaborada uma nova investigação sobre este processo de obtenção de dados, quantitativo, que já tivesse servido de base em estudos similares, e que permitisse tratar da problemática do *employer branding*, não descurando a necessidade de analisar a perceção dos colaboradores, face à humanização e valorização das experiências de trabalho (Anexo B). Considera-se assim que tanto a escolha do método de recolha de informação como a utilização do mesmo em estudos análogos, foi as principais motivações que levaram a esta decisão.

A exploração metodológica e a revisão de literatura, anteriormente efetuada, permitiu constatar que a investigação exercida por, Sousa (2016) colmata a necessidade da realização de um instrumento de recolha de dados de raiz. Uma vez que, a autora aplicou o mesmo método de recolha de *feedback* num estudo similar sobre a temática em análise. Desta forma, o questionário de Sousa (2016), servirá de esboço para a implementação do presente projeto, (Sousa, 2016).

No entanto, segundo Hill (2002), a aplicação de um inquérito já existente e previamente aplicado, deve ser disponibilizado primeiramente a uma pessoa que pertença a esse universo, de modo a transmitir a sua opinião sobre a relevância das questões do questionário, (Hill, 2002). Permitindo que este processo auxilie a eliminação de perguntas desnecessárias, bem como formular aspetos de maior pertinência.

Neste sentido, após a decisão de qual o questionário que serviria de base para o presente estudo, foi feita uma análise minuciosa, efetuando-se alguns ajustes, antes mesmo do questionário ser disponibilizado aos colaboradores. Estes ajustes dizem respeito maioritariamente à dimensão do questionário e não à sua consistência do mesmo, tendo sido também efetuada uma reestruturação ao nível das dimensões do método de recolha de dados.

Num segundo momento, foi equacionado o tipo de escala de resposta a aplicar, considerando a complexidade, mas ao mesmo tempo a simplicidade da análise das questões existentes, de modo a clarificar o processo de interpretação e diagnóstico. Desta forma, e depois de analisadas as escalas existentes na literatura e as respetivas vantagens optou-se por uma escala de resposta de *likert*<sup>1</sup>, de cinco pontos, (1) Discordo totalmente, 2) Discordo parcialmente, 3) Não concordo nem discordo, 4) Concordo parcialmente e 5) Concordo totalmente), que tem como propósito avaliar em que medida a humanização e a experiência de trabalho é valorizada nas organizações, segundo a ótica do colaborador. A alteração à escala é motivada, também pela facilidade de ser aplicada a testes não paramétricos, como é o caso do subsistema (organizações públicas e organizações privadas), não descurando que para o tipo de investigação selecionado é considerada o procedimento mais adequado uma vez que garante a igualdade de questões e do tratamento de dados dos inquiridos.

Assim sendo, o instrumento de recolha de dados previamente considerado e alterado, é constituído pelas seguintes dimensões: I) Capital da marca; II) Organização e liderança e III) Relação com o trabalho.

Numa terceira abordagem foi efetuado e aplicado o supracitado por Hill (2002), o chamado pré-teste do instrumento. O inquérito por questionário já devidamente alterado é então aplicado junto de 10 colaboradores conhecedores e consumidores desta ferramenta de gestão, *EB*. Permitindo que estes ao efetuarem a leitura das afirmações conseguissem depreender rapidamente e identificar os intervenientes em estudo. Após a recolha de

---

<sup>1</sup> A escala foi desenvolvida em 1932 por Rensis Likert (Anderson, 1998: 174), com base na atribuição de valores numéricos a itens positivos e negativos (Hill e Hill, 2000: 138).

*feedback*, por parte dos 10 talentos, foi possível verificar que o tempo médio de resposta variou entre 8 e 10 minutos, (Hill, 2002), (Brites, 2015). Esta avaliação, pré-teste, permitiu também recolher *feedback* no que concerne à dimensão do questionário, servindo para nova reestruturação, uma vez que a objeção mais apontada fora a dimensão que o mesmo ainda apresentava.

A aplicação de questionários neste projeto, conta não só, mas também com a integração e fidelização dos colaboradores a aspetos inerentes à organização e permite consolidar e enaltecer os processos de *employer branding* existentes. Todavia, estes potenciam não só o compromisso organizacional, como agregam notoriedade da imagem de marca junto de atuais e potenciais talentos. Este comprometimento organizacional não deriva unicamente da satisfação no trabalho e progressão de carreira, mas também das relações de interpessoais e de *networking* que a entidade organizacional potencia junto dos seus recursos humanos.

### **3.1 Instrumentos de recolha de dados**

Um instrumento de recolha de dados objetivo e rigoroso que permita formular hipóteses, identificar variáveis, traçar o perfil da amostra a inquirir, constitui um fator de grande relevância na análise de resultados.

A metodologia a aplicar nesta investigação é um método de recolha de dados quantitativo, que fora estruturado de modo a que o foco dos colaboradores fosse mantido no decorrer das afirmações, tendo estas sido concebidas do geral para o particular. Cada conjunto de afirmações permite perceber o envolvimento entre os talentos e a organização.

Partindo deste paradigma, o questionário encontra-se agrupado em 4 grandes grupos: Capital da marca; Organização e liderança; Relação com o trabalho e Dados pessoais. Sendo que cada associação é constituída por um conjunto de questões todas elas de resposta fechada e objetiva, permitindo concluir qual a perceção dos colaboradores no que concerne à valorização e humanização da experiência de trabalho e a respetiva caracterização do perfil dos inquiridos.

O primeiro conjunto de questões retrata a relação com a marca e a forma como a mesma é comunicada tanto pelas chefias como pelo próprio colaborador, este grupo é composto por 10 afirmações desenvolvidas pela autora Andrea (2016), (Sousa, 2016). O segundo grupo é referente ao compromisso do colaborador para com a organização, tendo no total 12 afirmações, também elas concebidas pela autora, (Sousa, 2016). No terceiro grupo, considerou-se 15 questões que permitissem medir a relação do colaborador com o trabalho

desenvolvido na organização, (Sousa, 2016). Por último, encontra-se o grupo sobre os dados sociodemográficos e profissionais dos inquiridos. Estas questões são direcionadas à obtenção de característica dos colaboradores, nomeadamente, género e idade, bem como, no que diz respeito a dados profissionais. O cerne das perguntas, são autoria de Andrea (2016), no entanto as mesmas foram adaptadas, tendo em conta o perfil traçado para a amostra da investigação, (Sousa, 2016)..

A estrutura conseguida com as 37 afirmações permite que, exista mais que uma variável de análise em cada dimensão, procurando descrever a realidade organizacional sentida, seja ela por ações, atividades ou procedimentos.

Todavia, é ainda de salientar que no presente questionário algumas afirmações não se encontram agregadas nas mesmas dimensões, como no método de recolha de dados que foi tido por base. Esta adaptação foi executada de modo que se conseguisse alcançar os objetivos pré-estabelecidos do presente estudo.

### **3.2 Aplicação do Questionário**

A aplicabilidade do questionário deu-se através de uma plataforma online de inquéritos denominada *Google Forms* e acedido através da hiperligação direta. O questionário foi respondido de forma individual pelos participantes, sendo que os critérios de elegibilidade dos inquiridos referiam-se à idade legal de trabalhar, e que exercessem funções por conta de outrem. No entanto, a metodologia operada para esta recolha de informação é designada por *snowballing*, este conceito consiste em disponibilizar, neste caso, o questionário a um conjunto de indivíduos que por sua vez passará essa informação a outros, de modo a se conseguir constituir uma amostra de dimensão considerável. A partilha do link do questionário a ser aplicado, fora disponibilizado em diversos canais de comunicação, nomeadamente Instagram, Facebook, LinkedIn e grupos tanto de Whatsapp como de Telegram.

Na seção inicial do questionário, procurou-se introduzir o tema em causa, enquadrando o contexto da ferramenta de gestão, *Employer Branding*, bem como informar que tratar-se de um questionário anónimo, assegurando que todas as respostas seriam unicamente utilizadas para o propósito deste estudo. Com estas informações adicionais, pretendemos concretamente: 1) Contextualizar os inquiridos no tema de análise; 2) Fomentar uma participação honesta e responsável, tendo por base a garantia de confidencialidade. Não descurando que como forma de mitigar enviesamentos, foi considerado imprescindível o cariz obrigatório de todas as questões.

Este instrumento foi disponibilizado e acessível a respostas em duas fases distintas: numa primeira abordagem, pré-teste, de 15 de junho de 2022 a 17 de junho de 2022, onde a população respondente era conhecedora e utilizadora de programas de *Employer Branding* dentro da sua organização, tendo-se obtido no seu todo 10 respostas. Já a segunda fase de implementação do questionário deu-se de 25 de outubro de 2022 a 27 de outubro de 2022, de onde se extraiu um total de 218 respostas. Reunido assim o número de respostas necessárias para garantir a fiabilidade dos resultados. Esta extração de dados e posteriormente tratamento estatístico dos resultados é feita em SPSS, permitindo avançar com a verificação dos objetivos em estudo.

### **3.3 Medidas**

Para que fosse possível a consideração de múltiplos constructos, e partindo da sua conceptualização teórica, procedeu-se ao agrupamento de diversos itens e à mediação da sua consistência interna para análise estatística e testagem de hipóteses.

#### Clareza da comunicação interna

De modo a analisar a comunicação interna organizacional, da chefia para com os colaboradores, no que respeita à sua clareza, foi criada uma composição de 6 itens (item 3, 5, 12, 17, 18 e 22). Estas procuravam, por exemplo, compreender se a organização do colaborador lhe comunica a importância que a sua função tem para a imagem da marca, se existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da organização e se esclarecem com clareza os resultados que esperam dos colaboradores.

Todos os itens foram aplicados utilizando a Escala *Likert* de 5 pontos, referida anteriormente. As respostas com uma pontuação mais elevada indicarão que os participantes consideram que dentro da organização onde trabalham existe uma comunicação interna clara, entre a chefia e os colaboradores. A consistência interna da medida no presente estudo foi adequada ( $\alpha = 0.877$ ).

#### Perceção do capital da marca

Na operacionalização do constructo Capital da Marca foi tido em consideração o primeiro item aplicado no questionário: "Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca". Uma vez que se incluía no instrumento validado anteriormente por Sousa (2016), o mesmo foi codificado na Escala de *Likert* aplicada. Quanto maior a pontuação obtida pelo participante no presente item, melhor seria a perceção do colaborador em relação à imagem de marca da organização onde exerce funções.

#### Humanização

## *Employer Branding*- Humanização e valorização da experiência de trabalho

O conceito de humanização refere-se às relações interpessoais estabelecidas dentro da organização, e ao carácter de humanidade das empresas, i.e., a capacidade de olhar para o talento enquanto pessoa, e não só enquanto profissional. A operacionalização deste constructo requereu a composição de 6 itens do questionário aplicado, sendo estes os itens 8, 11, 13, 15, 35 e 37, pontuados numa escala de 5 pontos. Os mesmos apresentavam um nível de consistência bom e adequado à sua utilização ( $\alpha = 0.875$ ), e questionavam aos participantes, por exemplo, se estes transmitiam o seu conhecimento da marca a novos colaboradores, se a empresa considerava os seus objetivos e valores individuais, se existia cooperação entre a gestão de topo e os talentos. Quanto mais elevada for a pontuação dos participantes nos referidos itens, maior será a sua perceção de humanização sobre a sua organização.

### Valorização da Experiência de Trabalho

No que respeita ao conceito de Valorização da Experiência de Trabalho, para o presente trabalho, foram considerados os itens 14, 16, 19, 20, 28, 29, 33, 34 e 36. As afirmações, pontuadas também numa escala de 5 pontos, procuravam avaliar a existência de recolha de informação para o desenvolvimento de estratégias na empresa, a criação de oportunidades para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores; o reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido pelos talentos e o reconhecimento percebido pelo colaborador aquando um momento de receção de benefícios. Estes itens procuram então compreender qual a valorização percebida pelo talento, através dos comportamentos e atitudes da sua empresa, sendo que quanto maior for a pontuação obtida na variável compósita gerada, melhor será a perceção do colaborador sobre a valorização que a organização dá ao seu desempenho. A consistência interna da medida no presente estudo é muito boa ( $\alpha = 0.927$ ).

### Ações de *Employer Branding*

As ações de *Employer Branding* referem-se aos procedimentos e comportamentos tidos pela organização que se apresentem como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, oferecidos pelo empregador (Ambler & Barrow, 1996). Deste modo, foi tido em consideração o item 21 ("A sua organização proporciona atividades lúdicas entre os colaboradores - cultura, desporto, jogos, piqueniques, entre outros) para a análise do constructo. Assim, podemos afirmar que uma maior pontuação ao item 21, maior será a realização de ações de *Employer Branding*, tidas pela empresa.

### Fidelização

A fidelização do colaborador à sua empresa refere-se aos níveis de compromisso e motivação para a permanência na organização. Assim, foram agrupados os itens 6, 9, 10, 23, 24, 31 e 32. Os mesmos apresentam uma consistência interna elevada e adequada à sua consideração ( $\alpha = 0.900$ ), e avaliam de um modo geral a recusa de outras ofertas de trabalho, a intenção do colaborador se tornar cada vez mais valioso para a empresa e a motivação de permanecerem na empresa onde exercem funções. Quanto maior a pontuação obtida na medida, pontuada numa escala de 5 pontos, maior a fidelização do colaborador à sua empresa.

#### Cultura organizacional

A cultura organização define-se como um conjunto de ideias e valores propostos por um líder, que promovem a identificação dos colaboradores à empresa (Hatch & Schultz, 2002, Schein 1996). No presente estudo procedeu-se à consideração dos itens 2,4 e 27 para a análise deste conceito. Os itens foram igualmente pontuados numa escala de 5 pontos. Quanto maior a pontuação obtida neste novo item (variável compósita), maior seria a preocupação do empregador com a imagem da marca, maior seria a comunicação dos valores e princípios e mais aceitação existia, por parte do colaborador, sobre os desafios da organização. A consistência interna da medida é adequada ( $\alpha = 0.718$ ).

### **3.4 Objetivos e Hipóteses**

Este trabalho visa atuar num principal objetivo: Compreender, através da ótica do colaborador, o processo de humanização e valorização da experiência de trabalho nas organizações, como via de processos/ações de *Employer Branding*. Tendo em conta a literatura revista, formulámos os seguintes objetivos específicos (OE), sendo que para cada um deles foram delineadas hipóteses de análise (H):

1OE: Compreender o efeito que a clareza da comunicação interna tem na perceção do capital da marca, na perceção da humanização e na perceção da valorização da experiência de trabalho, na ótica do colaborador.

- H1: A clareza da comunicação interna é preditora da perceção do capital da marca, na ótica do colaborador. Ou seja, espera-se quando um colaborador perceciono o capital da marca de uma forma mais positiva, o mesmo se deva ao facto da comunicação interna dentro da organização ser percecionada também como mais clara.
- H2: A clareza da comunicação interna é preditora da perceção da humanização e da valorização da experiência de trabalho, na ótica do colaborador. Assim, é esperado que

## *Employer Branding*- Humanização e valorização da experiência de trabalho

colaboradores com maior percepção de humanização e maior percepção da valorização da experiência do trabalho na sua organização, apresentem também maiores valores ao nível da clareza da comunicação interna do empregador.

20E: Compreender o efeito que as ações de *Employer Branding*, a Humanização e a Valorização da experiência de trabalho tem na fidelização, na ótica do colaborador.

- H3: As ações de *EB*, a percepção da humanização e a percepção da valorização da experiência de trabalho, na ótica do talento, predizem a fidelização do colaborador para com a marca. O *employer branding*, a humanização e a valorização da experiência de trabalho são preditores da fidelização, sendo esperado que os valores de fidelização dependam dos níveis da percepção de *employer branding*, de percepção de humanização e da percepção da valorização da experiência de trabalho. Sendo que, inquiridos com níveis de fidelização maiores à sua organização, apresentem também valores superiores em termos de percepção de atividades/ações de *EB*, da percepção da humanização e da percepção da experiência de trabalho.

30E: Entender se na ótica do colaborador, a cultura organizacional está associada ao processo de humanização e valorização da experiência de trabalho.

- H4: A cultura organizacional está positivamente associada ao processo de humanização e valorização da experiência. Espera-se que, quanto maior forem as pontuações da percepção da cultura organizacional, maior será também as pontuações ao nível da percepção da humanização e da percepção da valorização da experiência de trabalho.

## **IV. Análise e Discussão de Resultados**

### **4.1 Análise Descritiva da amostra**

De modo a recolher informação demográfica sobre os colaboradores das organizações, em geral, foi disponibilizado um questionário com algumas perguntas sociodemográficas solicitando, entre outros dados, as habilitações literárias e o setor onde labora.

Para a concretização e preenchimento do mesmo foi pedido aos inquiridos que apenas dessem resposta ao mesmo, se reunissem as condições necessárias: Estar em idade legal para desenvolver funções numa organização e trabalhar por conta de outrem. Isto significa, portanto, que a amostra em estudo é constituída por colaboradores de organizações tanto do ramo público como privado e pertencentes elas a diversos setores de atividade, não sendo objetivo deste estudo afunilar e restringir a análise a um só ramo. Os *outputs* referentes aos dados demográficos, constam no anexo C.

No presente estudo participaram um total de 218 inquiridos. Destes, 156 são do sexo feminino (71,6%) ,61 são do sexo masculino (28%) e um dos inquiridos apresenta um outro género (0.5%).

No que diz respeito à idade, foram delineados escalões categóricos. O escalão com maior relevância corresponde às idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, com praticamente metade da percentagem total (48,2%). Seguindo-se dois escalões que se encontram muito equiparados, com 21,6% e 19,3%, que são da categoria dos 41 a 50 anos e 31 a 40 anos, respetivamente. Seguidamente encontra-se o escalão correspondente às idades entre os 51 a 60 anos, com uma percentagem de 9,2%. Por último, encontram-se os inquiridos com idade superior a 60 anos, que retratam 1,8% da amostra.

Relativamente ao tempo em que exerce funções na organização onde labora, é possível verificar que as categorias que apresentam maior inferência são o menos de 2 anos, com 45,4% da amostra; entre 2 e 5 anos com 27,1% e mais de 10 anos que representa 23,4% da amostra. Todavia, ainda se verifica 9 indivíduos, que representam 4,1% da amostra que estão na atual empresa no mínimo há 6 anos e no máximo à 10.

A amostra deste estudo apresenta uma grande diversidade no que concerne ao setor de atividade, tendo sido o setor dos serviços a categoria mais selecionada, 28,9% da amostra, seguida das atividades de saúde humana e apoio social, administração pública e defesa, atividades financeiras e de seguros, comércio por grosso e a retalho e ainda o setor da indústria, com valores de 16,1%, 9,6%, 9,6%, 8,7% e 5,5%, respetivamente. Da presente amostra, 10 dos inquiridos responderam que pertenciam ao setor do alojamento, restauração

e similares e outros 10 que faziam parte de instituições particulares de solidariedade social e organizações não governamentais, tendo cada um destes setores retratado 4,6% da amostra em análise. Continuamente, com representação de apenas 4,1% da amostra, encontra-se o setor da agricultura, produção animal, floresta e pesca. De seguida encontram-se os setores dos transportes (3,7%), a construção (2,3%), as atividades imobiliárias (1,8%) e por último o setor ligado à eletricidade, gás e vapor com representação de 0,9% da amostra.

Os setores de atividade apresentados acima encontram-se dispersos por vários locais, tanto em Portugal continental, como ilhas e até no estrangeiro. Sendo que é na região de Lisboa e Vale do Tejo onde se encontram localizadas mais de metade destas organizações, com 58,3%. Esta região é seguida pelo Alentejo, com 24,3%. Na zona do Centro é possível verificarmos que está presente 10,1% das organizações. Sendo que a região do Norte (2,8%), Algarve (2,3%), Regiões Autónomas (1,4%) e estrangeiro (0,9%) é onde se verifica a menor representatividade da amostra, no que diz respeito à localização das organizações.

Dos presentes inquiridos é possível constatar que 86 (39,4%), apresentam habilitações literárias equivalentes à licenciatura. Sendo que 104 dos participantes apresentam grau académico referente ao 12º/ensino profissional (62) e mestrado (42), sendo que representam 28,4% e 19,3%, respetivamente da amostra da população. Seguidamente, encontram-se os indivíduos com habilitações literárias correspondentes à pós-graduação, com 10,6% da representatividade da amostra. E por último encontram-se os indivíduos com escolaridade equivalente ao 9ºano (1,8%), e habilitações literárias inferiores ao 9ºano (0,5).

No entanto, foi ainda possível aferir que dos 218 inquiridos, 157 não exercem um cargo superior hierárquico/supervisor.

## **4.2 Correlações entre as variáveis em estudo**

Através da análise do quadro presente abaixo, é possível constatar que a clareza da comunicação interna se encontra moderadamente e significativamente associada ao capital da marca ( $r = .49, p < 0.001$ ), fortemente correlacionada com a perceção da humanização ( $r = .805, p < 0.001$ ) e com a valorização da experiência de trabalho ( $r = .793, p < 0.001$ ).

Relativamente à fidelização, esta encontra-se moderadamente e significativamente associada às ações de *employer branding* ( $r = .515, p < 0.01$ ), à perceção da humanização ( $r = .790, p < 0.01$ ) e com a perceção da valorização da experiência de trabalho ( $r = .761, p < 0.01$ ).

No que respeita à cultura organizacional, esta apresenta uma correlação moderada e estatisticamente significativa tanto com a perceção da humanização ( $r = .669, p < 0.01$ ), como

com a percepção da valorização da experiência de trabalho ( $r = .619, p < 0.01$ ), por parte do colaborador.

Correlações entre as variáveis em estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Clareza da comunicação interna	-						
2. Capital da marca	.496**	-					
3. Humanização	.805**	.446**	-				
4. Valorização da Experiência de Trabalho	.793**	.450**	.902**	-			
5. Ações de Employer Branding	.595**	.284**	.604**	.615**	-		
6. Fidelização	.660**	.440**	.790**	.761**	.515**	-	
7. Cultura organizacional	.732**	.662**	.669**	.619**	.459**	.634**	-

\*  $p \leq .05$ . \*\*  $p \leq .01$ .

### 4.3 Modelo de Regressão Linear

A análise de regressão linear é uma ferramenta de inferência estatística utilizada para analisar e modelar relações existentes entre variáveis, tendo como objetivo avaliar a existência de dependência entre as mesmas.

Tendo como base as correlações obtidas, e com vista a uma melhor compreensão das mesmas, foram testados três Modelos de Regressão Linear Simples e um Modelo de Regressão Linear Múltipla. Relativamente aos três primeiros modelos, analisa-se a relação entre duas variáveis ordinais podendo ser analisadas como quantitativas, sendo um variável dependente e outra independente. Este paradigma foi aplicado de forma a identificar se na ótica dos colaboradores, a clareza da comunicação interna (CCI) prediz, de algum modo, a percepção do capital da marca (CM), a percepção da humanização (H) e a percepção da valorização da experiência de trabalho (VET). Já o Modelo de Regressão Linear Múltipla aborda mais do que uma variável independente. Este conceito tem como intuito identificar se as ações de EB, a percepção da humanização e a percepção da valorização da experiência de trabalho, na ótica do colaborador, predizem a fidelização do colaborador para com a marca. No decorrer desta aplicação, foi necessário verificar os seus pressupostos, sendo eles, a relação linear entre o(s)

preditor(es) e a variável dependente; distribuição normal, média nula, independência e homocedasticidade dos erros, bem como a ausência de multicolinearidade.

### **Modelo de Regressão linear simples para a clareza da comunicação interna, ao nível do capital da marca**

Tendo como objetivo testar se a clareza da comunicação interna, na ótica dos colaboradores, caracteriza a percepção do capital da marca, aplicou-se o modelo de regressão linear simples que se encontra retratado no quadro 1 e permite determinar a influencia da CCI com a percepção do CM.

Com a presente análise é possível verificar que o coeficiente de determinação, retratado por  $R^2=0,351$ , permite afirmar que 35,1% da percepção do capital da marca é explicada pela clareza da comunicação interna. Adicionalmente, com o intuito de testar as variáveis em análise, aplicou-se o teste *t de student* e verificou-se que a  $t$  é moderadamente significativo ( $t=10,802$ ;  $p= 0.001<0.01$ ).

Através da utilização da ANOVA pode-se ainda analisar que o modelo ajustado é significativo ( $Z=116,686$ ;  $p= 0.001<0.01$ ), pelo que se deve considerar que existe dependência linear entre estas variáveis. Assim, é possível considerar que a clareza da comunicação interna ( $\beta = .59$ ,  $p < .001$ ) se apresentou moderadamente associada à percepção do capital da marca, na ótica dos colaboradores. Desta forma, os resultados indicam que o capital da marca é melhor percebido quando existe uma comunicação interna clara, segundo a perspectiva do colaborador.

Analisando o gráfico *Normal Probability Plot*, apresentado na Gráfico 1, verifica-se que no primeiro quadrante os resíduos encontram-se muito próximos da bissetriz, apesar de apresentarem alguns desvios em torno da mesma. Assim, podemos afirmar que estamos perante uma distribuição normal.

Variáveis explicativas	Capital da
	Marca
	Beta
Clareza da Comunicação Interna	.59**
$R^2_{ajustado} =$	.351
	$z = 116,686$
* $p \leq .05$ . ** $p \leq .01$ .	

Quadro 1- Clareza da comunicação interna ao nível do capital da Marca

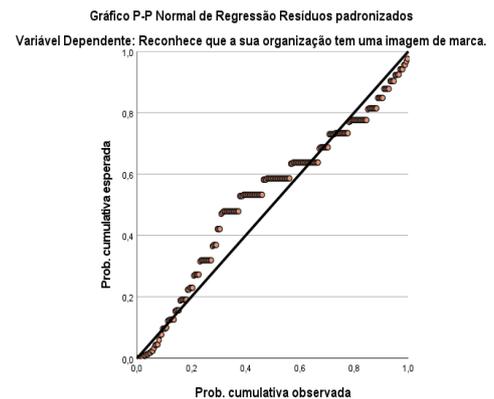


Gráfico 1- Pressuposto da Regressão linear simples, para o Modelo 1

### **Modelo de Regressão linear simples para a clareza da comunicação interna, ao nível da perceção da humanização e ao nível da valorização da experiência de trabalho**

Este segundo modelo tem como objetivo testar se a clareza da comunicação interna, na ótica dos colaboradores, caracteriza a perceção da humanização, e da perceção da valorização da experiência de trabalho. Para tal, aplicou-se o modelo de regressão linear simples que se encontra retratado no quadro 2 e permite determinar a influencia da CCI com a perceção da H e da perceção da VET.

Com a análise aqui retratada verificou-se que 71,4% da perceção da humanização é explicada pela clareza da comunicação interna, sendo  $R^2=0,714$ . Através do estudo do parâmetro da ANOVA pode-se verificar que ( $Z=540,040$ ;  $p= 0.001<0.01$ ), pelo que se considera que existe dependência linear entre as variáveis em estudo. Assim sendo, considera-se que a clareza da comunicação interna ( $\beta = .84$ ,  $p < .001$ ), apresenta-se moderadamente associada à perceção da humanização, tendo por base a perspectiva dos colaboradores. Reforçando a análise em supracitada, foi efetuada uma análise ao teste *t de student* ( $t=23,239$ ;  $p= 0.001<0.01$ ), que reforçou a ideia de que estamos perante uma análise moderada.

No que concerne à valorização da experiência de trabalho, podemos afirmar que 66,6% da amostra considera que esta variável é explicada pela clareza da comunicação interna, sendo  $R^2=0,668$ . A perceção da valorização da experiência de trabalho é ainda moderadamente associada à clareza da comunicação interna, uma vez que ( $\beta = .81$ ,  $p < .001$ ). Adicionalmente foi efetuado um teste ao parâmetro da ANOVA e do *t de student*, tendo-se

## Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho

obtido os valores de ( $Z=434,170$ ;  $p= 0.001<0.01$ ) e ( $t=20,837$ ;  $p= 0.001<0.01$ ), respetivamente. Esta análise permitiu assim conferir que estamos perante uma dependência linear entre as variáveis e que essa dependência é de cariz moderado.

Desta forma, os resultados indicam que a perceção da humanização e da valorização da experiência de trabalho estão diretamente relacionados à clareza da comunicação interna. No entanto, a humanização é explicada de forma mais complexa do que a valorização da experiência de trabalho.

Analisando os gráficos *Normal Probability Plot*, apresentados nos gráficos 2 e 3 verifica-se que em ambos, os resíduos encontram-se próximos da bissetriz, no primeiro quadrante, apesar de existir pontos onde eles se dissipam. No entanto, é possível afirmar que estamos perante uma distribuição normal.

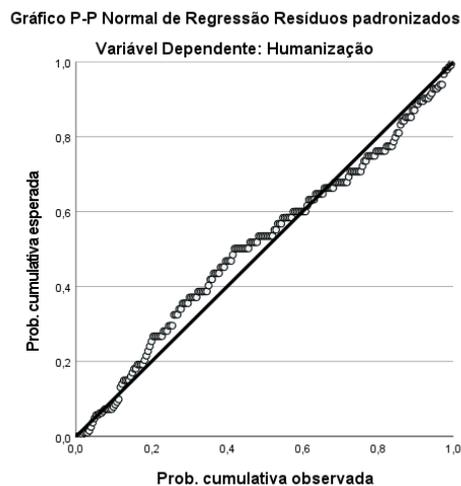


Gráfico 2- Pressuposto da Regressão linear simples, para o Modelo 2

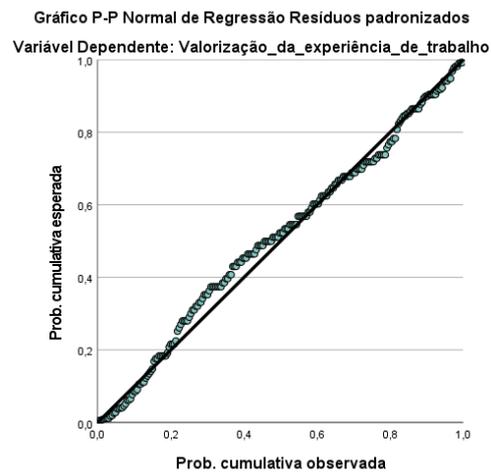


Gráfico 3- Pressuposto da Regressão linear simples, para o Modelo 2

Variáveis explicativas	Humanização
	Beta
Clareza da Comunicação Interna	.89**
$R^2_{ajustado} =$	.714
	$z = 540,040$
<i>* p ≤ .05. ** p ≤ .01.</i>	

Variáveis explicativas	Valorização da Experiência de trabalho
	Beta
Clareza da Comunicação Interna	.81**
$R^2_{ajustado} =$	.668
	$z = 434,170$
<i>* p ≤ .05. ** p ≤ .01.</i>	

*Quadro 2-clareza da comunicação interna, ao nível da percepção da humanização e ao nível da valorização da experiência de trabalho*

### **Modelo de Regressão linear múltipla para as ações de EB, para a percepção humanização e para a percepção da valorização da experiência de trabalho na fidelização**

Por fim, este último modelo, explana a regressão linear múltipla, que tem como principal objetivo analisar as capacidades preditivas a ações de *employer branding*, a percepções de humanização e a percepções da valorização da experiência de trabalho, na fidelização, apresentando um resultado parcialmente verificado, ( $Z=161,136$ ;  $p=0.001<0.01$ ), uma vez que os constructos humanização e valorização da experiência de trabalho respondem de forma moderada e positiva à fidelização, já as ações de EB apresentam um valor pouco significativo na dependência da fidelização. Segundo os resultados em análise apenas se pode considerar que as variáveis humanização e valorização da experiência de trabalho são significativas para o modelo ( $\beta= -.508$ ,  $p = .001$ ) e ( $\beta= -.336$ ,  $p = .001$ ), respetivamente. Ou seja, as pessoas com maior percepção da humanização e percepção da valorização da experiência de trabalho, são as que se encontram positivamente moderadas à fidelização, para com a organização, segundo a perspectiva do colaborador.

## Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho

Por fim, ainda se pode afirmar que a variável humanização juntamente com os restantes construtos, explicam 68,9% da fidelização organizacional, sendo  $R^2=0,689$ .

Verificando o gráfico *Normal Probability Plot*, apresentado no gráfico 4 verifica-se que em os resíduos apresentam grande concentração em sobreposição da bissetriz, em todos os quadrantes, o que nos permite considerar que estamos perante uma distribuição normal.

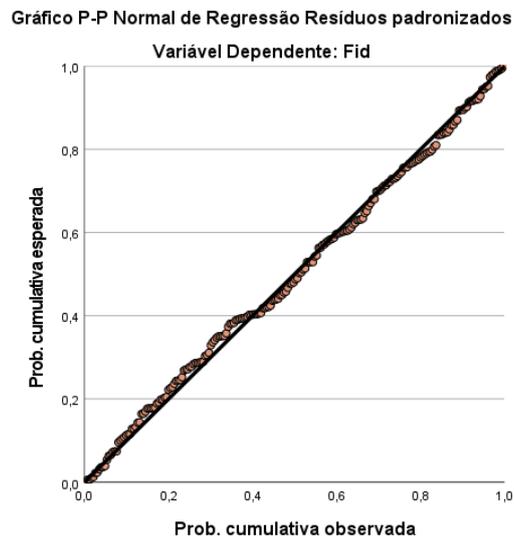


Gráfico 4-Pressuposto da Regressão linear simples, para o Modelo 3

Variáveis explicativas	Fidelização
	Beta
Ações de EB	.006**
Humanização	.508**
Valorização da Experiência de Trabalho	.336**
	$R^2_{ajustado} =$ .693
	$z = 161,136$

\*  $p \leq .05$ . \*\*  $p \leq .01$ .

Quadro 3-As ações de EB, para a percepção humanização e para a percepção da valorização da experiência de trabalho na fidelização

#### **4.4 Discussão dos Resultados**

Neste capítulo serão comparadas as evidências empíricas, procedentes de investigações prévias, com os resultados obtidos no presente estudo, prosseguindo-se uma reflexão crítica do estudo.

A presente investigação tinha como intuito avaliar de que forma o colaborador percebe a humanização e valorização da experiência de trabalho como benefícios do *employer branding*. Uma vez que, dos modelos em investigação fizeram parte, enquanto variáveis preditoras, as percepções da humanização, a percepção da valorização da experiência de trabalho, a clareza da comunicação interna e ainda as ações de *employer branding*, sendo possível compreender que na perspectiva do colaborador predizia a humanização.

A Hipótese 1 procurava testar a relação entre a comunicação interna e o capital da marca, compreendendo se a clareza na comunicação seria capaz de prever o capital da marca. Era esperado que uma comunicação interna clara significasse uma marca mais preocupada com a sua imagem.

Através da análise de resultados observou-se que quando os participantes avaliam a comunicação interna da sua organização como mais clara, avaliavam também mais positivamente os níveis do capital da marca, sendo possível concluir que parte da variação do capital da marca percebido se deve à comunicação tida entre empregador e talentos. Deste modo é possível afirmar que a hipótese 1 foi confirmada.

Relativamente à segunda hipótese, esta procurava testar a relação entre a comunicação interna da organização, do empregador para o colaborador, e a percepção da humanização e da valorização da experiência de trabalho, tida pelo talento, procurando a existência de uma relação preditora entre a comunicação e a perspectiva do colaborador. Segundo a literatura, era esperado que uma comunicação interna percebida como mais clara promovesse níveis mais elevados de humanização e valorização, percebidos pelo talento.

No presente estudo, estas duas relações de causalidade foram significativamente comprovadas, ou seja, que a comunicação clara interna prediz de forma significativa tanto a percepção da humanização como a percepção da valorização da experiência do trabalho, ou seja, a clareza da comunicação interna explica em parte a humanização e a valorização da experiência de trabalho. Esta hipótese foi totalmente confirmada, sendo que em termos específicos, é possível também concluir, com a análise dos resultados, que a relação preditora entre a comunicação e a humanização é mais forte do que a relação entre a comunicação e a valorização da experiência de trabalho.

No que diz respeito à Hipótese 3, esta procurava avaliar a causa da fidelização dos colaboradores à empresa, partindo como sugestão de que as ações de *employer branding*, a humanização e a valorização da experiência de trabalho se encontrassem significativamente relacionadas com o comprometimento do colaborador. Assim, esperava-se que quando existissem ações de *employer branding*, que quando os colaboradores percecionassem elevados valores de humanização e elevada valorização da experiência de trabalho, isso significava também maior fidelização à empresa. Esta hipótese foi parcialmente comprovada uma vez que apenas a percepção da humanização e a valorização da experiência de trabalho são capazes de prever o comprometimento com a empresa. Ou seja, que quando os colaboradores têm mais relações interpessoais, que quando consideram que existe mais humanidade na empresa e que quando sentem que a mesma o valoriza, vão permanecer mais tempo na organização, vão se sentir mais motivados para a evolução e vão recusar a troca de emprego. Já as ações de *employer branding* não apresenta uma capacidade preditora da fidelização.

Segundo os dados recolhidos no presente estudo, apesar da realização de atividades lúdicas, por parte da organização, estar positivamente correlacionada com a fidelização, a realização de piqueniques, atividades culturais e jogos não causam maiores níveis de comprometimento.

Por fim, a hipótese 4 procurava testar a relação entre a cultura organizacional e a percepção de humanização e a percepção de valorização da experiência de trabalho. Era esperado que quando maior fosse a percepção de uma cultura organizacional, por parte do colaborador, maiores seriam também os níveis da percepção da humanização e da valorização. Esta hipótese foi confirmada. Observou-se que quanto maior era o conhecimento sobre valores e princípios da organização, e a partilha dos mesmos pelos empregadores, maiores percepções os colaboradores apresentavam de humanização. Adicionalmente, observou-se que quanto maiores eram as pontuações da cultura organizacional, maior era a percepção do colaborador sobre a valorização do seu trabalho, pelo empregador.

De um modo geral, a clareza da comunicação interna influencia as percepções dos colaboradores. Sendo que é na perspetiva da humanização que o colaborador identifica uma maior dependência entre as variáveis.

Com o propósito de analisar objetivamente os resultados apresentados e efetuando uma analogia ao capítulo da revisão da literatura, pode-se confirmar a validade do instrumento utilizado nesta investigação. Enaltecendo a necessidade de implementar nas organizações estratégias de *employer branding* capazes de comprometer e atrair talentos. Se por um lado,

as estratégias de *EB* permitem que as organizações se tornem cada vez mais diferenciadoras no mercado atuante, a percepção do capital da marca materializada a propagação dos benefícios da entidade empregadora, bem como a relação de humanização e valorização do capital humano, o que por consequência atrai e retêm ativos imprescindíveis para a impulsão e consolidação da marca no mercado.

Se uma organização tem como intuito tornar-se uma marca de diferenciação e de grande notoriedade, é crucial a mesma implementar na sua cultura um conjunto de benefícios (funcionais, psicológicos e económicos) e variáveis ao nível das relações de humanização, valorização da experiência de trabalho e ainda programas de comunicação clara entre as diversas hierarquias. Permitindo assim, que os colaboradores, 1º clientes da entidade empregadora, sejam conhecedores da essência da empresa e que acreditem nos pilares que a conduzem ao sucesso. Para que, posteriormente a consigam “vender” ao cliente externo (potencial colaborador). É visível que um capital da marca direcionado para os colaboradores tem como objetivo gerar uma cultura organizacional coesa, para que estes se sintam inteiramente comprometidos com os valores e identidade da marca contribuindo assim para a difusão.

Assim, e reforçando o já supracitado, “se uma marca tiver as melhores lojas com as pessoas certas, motivadas e que partilhem a cultura da marca, o *word of mouth* será maior e continuará a receber os melhores candidatos, logo continuará a ter uma marca melhor com uma qualidade de serviço e atendimento ao cliente superior”, segundo Ambler & Barrow (1996).

## **v. Considerações Finais**

### **5.1 Conclusões**

De um modo geral, o presente estudo veio aumentar a informação tida até ao momento relativo às variáveis em estudo, uma vez que a literatura apresentada apenas aborda alguns dos conceitos, não considerando a sua capacidade preditiva. Neste sentido, procurou-se criar uma associação entre as perceções da humanização e as perceções da valorização da experiência de trabalho e a ferramenta de gestão *employer branding*, tendo por base a ótica do colaborador, no que diz respeito à implementação da ferramenta de gestão, *Employer Branding*. Através da recolha de informação junto dos colaboradores de diversas áreas de atuação, com múltiplos graus académicos, com uma longevidade na entidade patronal diferente e ainda com um cargo hierárquico díspar, permitiu que existisse uma relação de enriquecimento e confirmação da literatura, não só pela diversidade de relatos obtidos como pela consideração de variáveis a diferentes níveis. Apesar de alguns resultados não expectáveis, este estudo pôde contribuir para uma maior reflexão da temática em causa, de forma a que possam ser originadas e pensadas novas formas de intervenção nas perceções da relação da humanização e da relação da valorização da experiência de trabalho na implementação do *EB*, nas organizações.

Com este estudo foi possível concluir que, as variáveis da humanização e da valorização da experiência de trabalho estarem moderadamente dependentes de clareza da comunicação interna.

Assim, pode-se concluir que a clareza da comunicação interna perdiz a perceção da humanização e a perceção da valorização da experiência de trabalho. E que esta mesma clareza da comunicação interna, associada a estas mesmas variáveis influenciam moderadamente a fidelização do colaborador à organização, segundo a ótica do colaborador. Apesar de, em alguns casos, ter-se obtido resultados diferentes do expectável, como foi o caso obtido no construto das ações de *employer branding*, pode-se afirmar que o estudo deu resposta com grande complexidade aos objetivos e questões propostas.

## **5.2 Limitações do estudo**

Ao longo da discussão de resultados, devemos sempre manter uma postura crítica sobre toda a investigação, que nos permita avaliar não só as potencialidades do nosso estudo, como as suas limitações e possíveis sugestões para investigações futuras. Este pensamento crítico permitir-nos-á interpretar cuidadosamente os resultados e desenvolver conclusões válidas.

No que respeita às limitações do presente estudo, podemos referir a questão demográfica da amostra uma vez que a maioria dos participantes é do sexo feminino. Este fator, por si só, pode ser explicativo de alguns resultados, ou influenciar, de algum modo, as respostas aos itens apresentados. Uma outra limitação é a possível incompreensão de alguns pontos, por parte dos inquiridos, pelo que o carácter online do questionário dificulta o seu esclarecimento. Pode ter ocorrido alguns participantes não terem compreendido determinadas questões, o que influenciou as pontuações obtidas. Outra limitação do presente estudo e que poderá ter influenciado os resultados obtidos, está relacionada com a idade dos inquiridos, pois o facto de estarmos perante um grupo de pessoas jovens e que estão no mercado de trabalho há relativamente pouco tempo, poderá explicar em parte os resultados obtidos no construto da fidelização e comprometimento organizacional.

Por fim, outra das limitações referentes ao desenvolvimento do estudo, diz respeito à investigação prematura sobre a ferramenta *employer branding*, o que obstou a rapidez e acessibilidade de informação, uma vez que existem ainda poucos estudos que fomentem este processo.

## **5.3 Futuras Investigações**

No que concerne a investigações futuras, seria interessante a replicação e respetiva continuação deste estudo, permitindo a referência dos constructos de Humanização e Valorização da experiência de trabalho em mais análises e literatura, permitindo as melhores práticas de aplicação por parte das organizações. A replicação desta temática seria ainda uma mais-valia uma vez que poderia procurar aumentar o número de participantes do sexo masculino, e por sua vez diminuir enviesamentos, caso o hajam.

Para uma consolidação de resultados mais precisos, sugere-se também a realização de uma análise de componentes principais no presente questionário. De forma, a compreender com exatidão as componentes analisadas pelo inquirido, e permitindo assim que as organizações ao recolherem o *feedback* por parte dos seus colaboradores, possam aplicar medidas de avaliação para alteração de algumas estratégias. Aplicando estas, às estratégias

de recursos humanos, ou ainda continuar a impulsionar o que é considerado, por parte dos talentos, uma vantagem organizacional.

Para investigações futuras seria de grande relevância, analisar um maior conjunto de constructos de forma a testar outros possíveis preditores da fidelização, compreendendo por que motivo as ações de *employer branding* não se mostraram significativas, no modelo de regressão linear, pois no que diz respeito ao modelo de correlação elas são significativas. E consequentemente investigar os itens que avaliam as ações de *employer branding* e o capital da marca.

Para estudos futuros sugere-se a utilização de escalas já existentes e previamente aplicadas, no que concerne aos constructos, pois permitirá obter outro tipo de resultados, possivelmente sem tantos enviesamentos.

Sugere-se também uma investigação mais completa ao efeito da caracterização sociodemográfica (i.e., género, idade, tipo de atividade, antiguidade na empresa e exercício de função de chefia/supervisor) nos construtos apresentados (ou seja, perceção da humanização, perceção da valorização, capital da marca, fidelização, entre outros).

Por último, e de modo a obter-se resultado mais específicos e relevantes no que diz respeito à aplicação desta ferramenta de gestão, recomenda-se que o presente estudo seja aplicado a colaboradores do mesmo ramo de atividade, de forma a que posteriormente seja possível existir uma comparação entre organizações pertencentes ao mesmo setor.

## **Referências Bibliográficas**

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. . New York (N.Y.): The Free Press.

Alcadipani, R., & Crubellate, J. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 43, 2,, 64-77.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Association, A. M. (2017). Obtido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

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

Ballesteros, C., L, D. C., Español, J., & Vera, V. (2020). Employer Branding como un mecanismo de atracción y retención del Talento Humano en una muestra de empresas industriales en Colombia.

Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. . *European Journal of Marketing*, v. 40., 730- 741.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, 99-120.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? . *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.

Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.

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

Bicho, T. S. (2019). *Employer Branding como estratégia diferenciadora das marcas: o caso IKEA - Trabalho Final de Mestrado*. Lisboa: Lisbon School of Economics & Management.

Biswas, K. (2012). *Employer Branding: A Human Resource Strategy*.

Brites, A. F. (2015). *Práticas e Ações que influenciam os colaboradores de organizações com Responsabilidade Social- Dissertação de Mestrado em Gestão*. Évora: Universidade de Évora.

Company, M. &. (2021). Branding. Obtido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/how-we-help-clients/branding>

Cújar, A., Paternina, C., Riaño, H., & Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición/Organizational culture: developments in. . Universidad Córdoba.

Eunice, I. P. (2014). The link between human resource management practices and organisational commitment. *Indian Journal of Management Science*, IV(1), 10-18.

Gelb, B. D., & Rangarajan, D. (2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95-112.

Hatch, M., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 55, 989-1018.

Hill, M. e. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ito, J. K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention.

Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 228- 257.

Keller, L. K., & Lehmann, R. D. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

Khatibi, A., & Robertson, A. (2012). By design or by default: creating the employer Identity. *IUP Journal of Brand Management*, 9(4), 31.

Kumaria, P., & Dutta, M. (2020). Employer Branding and its role in Effective Recruitment. *14(2)*,89-100.

Leyland, P. (2005). *The Quarterly Review of Marketing Communications* . 24(2), 146-264.

Marreiros, C. (2010). *Procedimentos Metodológicos* . Universidade de Évora.

Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306.

Mosley, R. C. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brad Management*. v. 15, n. 2, , 123-134.

Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Negulescu, O. H. (2018). Employees´ value reflected in the income from salary negotiation strategy. *Spiru Haret University, Faculty of Legal, economic and administrative sciences, Brasov: Review of General Management*.

Osteraker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73–77.

## *Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

Pereira, I. A. (2019). *Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura*. Porto: Universidade Católica Portuguesa .

Rego, A. M., Cunha, G. J., Cunha, R. C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Research, R. e. (2021). *Employer brand research 2021 - report Portugal*. Obtido de report Portugal.: <https://www.randstad.pt/employerbrand-research-2021/>

Ruchika, & Prasad, A. (2017). *Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join*. *Global Business Review*, 20(1), 1-20.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. I. (2009). *Clima y cultural organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.

Schein, E. (1996). *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. Massachusetts Institute of Technology.

Schein, H. E. (1988). *Organizational Culture*. Sloan School of Management, Mit .

Sezões, C. M. (2017). *Impacto das estratégias de Employer Branding no ambiente interno e externo da empresa- Estudo de Caso*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão .

Sharma, D. S. (2019). *A Novel Route to Employee Retention and Competitive Advantage. Employer Branding*.

Sousa, A. I. (2016). *Abordagem multimetodológica do impacto da mentoria e relações de ajuda no processo informal de employer branding: o efeito de marca de empregador- Tese de Doutoramento em Gestão*. Évora: Universidade de Évora.

Urbancová, H., & Hudáková, H. (2017). *Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends*. *Economics and Sociology*, 10(4), 41-50.

Yin. (2010). *Estudo de caso- livro pdf*. 20-248.

## **ANEXOS**

**ANEXO A** – Questionário sobre a ferramenta de gestão Employer Branding, na ótica do colaborador

### Inquérito por Questionário

Caro/a Participante

Grata pela sua participação neste questionário.

Este questionário, realizado no âmbito de uma investigação académica para o Mestrado em Gestão c/ especialidade em Recursos Humanos, da universidade de Évora, tem como principal objetivo avaliar a aplicação da ferramenta de gestão, Employer Branding, e como esta é um fator crucial na humanização e valorização da experiência de trabalho, bem como analisar a potencialidade desta variável como instrumento de retenção e captação de talentos.

*Employer Branding* é “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo empregador e que garantem a identificação com a entidade empregadora.”

O questionário que se segue tem o propósito de dar resposta, apenas, ao desenvolvimento do presente estudo, sendo que qualquer informação fornecida não será disponibilizada a terceiros. Os dados fornecidos são tratados segundo as disposições legais do RGPD.

O tempo máximo estimado para a resposta a este questionário é de 12 a 15 minutos.

A sua participação e honestidade são fundamentais!

Muito obrigada pela sua colaboração!

*Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

A) Nesta secção é disponibilizado um conjunto de afirmações sobre a marca do empregador, (imagem e notoriedade da sua organização), onde procuramos saber a sua opinião sobre a forma como a mesma é reconhecida.

O conceito de capital da marca ou *brand equity* encontra-se diretamente relacionado com a soma de pressupostos ativos e passivos alistados a uma marca, quer adicionem ou subtraíam valor ao produto ou serviço da organização (Aaker, 1991).

Nº.	Afirmação	Escala				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca.					
2	A gestão de topo demonstra preocupação com a imagem de marca que a organização possui.					
3	A sua organização comunica aos colaboradores os princípios e valores que lhes permitem construir e defender a imagem da marca.					
4	A sua organização informa-o(a) de qual deve ser a sua atitude/postura na defesa da imagem da marca.					
5	A sua organização comunica-lhe a importância que a sua função tem para a imagem da marca.					
6	Faz um esforço extra (para além do que é esperado e no âmbito da sua função) na defesa da imagem de marca da sua organização.					
7	Quando age demonstra comportamentos que são consistentes com a imagem de marca que a organização procura transmitir.					
8	Transmite o seu conhecimento sobre a marca da sua organização a novos colaboradores.					
9	Tem orgulho em fazer parte da sua organização.					
10	Recomenda a sua organização, para trabalhar, a família e amigos.					

*Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

B) Nesta secção é disponibilizado um conjunto de afirmações sobre a relação com a organização e a liderança, onde procuramos saber a sua opinião no que diz respeito à globalidade da sua organização e à sua gestão de topo.

Nº.	Afirmação	Escala				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
11	A sua organização tem em consideração os seus objetivos e valores.					
12	Existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da sua organização.					
13	Na sua organização existe cooperação entre a gestão de topo e os colaboradores.					
14	A sua organização usa a informação recolhida dos colaboradores para desenvolver as estratégias organizacionais.					
15	Na sua organização a gestão de topo procura encontrar formas de melhorar a satisfação dos seus colaboradores.					
16	A sua organização cria oportunidades para o seu desenvolvimento de carreira (progressão na função).					
17	Quando foi admitido a sua organização ajudou-o a entender o contributo da sua função na organização.					
18	A sua organização definiu com clareza o resultado que espera do seu trabalho.					
19	A sua organização tem-lhe proporcionado treino/formação profissional.					
20	A sua organização está comprometida em mantê-lo(a) como colaborador(a).					
21	A sua organização proporciona atividades lúdicas entre os colaboradores (cultura, desporto, jogos, piquenique, entre outros.).					
22	Na sua função sabe o motivo / razão por que deve fazer as coisas e não apenas como fazê-las.					

*Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

C) A terceira secção apresenta um conjunto de afirmações sobre a relação com o trabalho, onde procuramos saber a sua opinião no que diz respeito sobre o seu trabalho na organização.

Nº.	Afirmação	Escala				
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
23	Tem a intenção de se tornar cada vez mais valioso(a) para a organização onde trabalha.					
24	Pretende ficar na organização onde trabalha, por muito tempo.					
25	Executa mais tarefas do que lhe é exigido pela organização.					
26	Procura ativamente por oportunidades internas.					
27	Aceita objetivos/metast cada vez mais desafiadores na organização onde trabalha.					
28	Sente-se como um(a) colaborador(a) respeitado(a) e valorizado(a) na organização onde trabalha.					
29	Sente-se satisfeito(a) com as condições de trabalho que a organização onde trabalha atualmente lhe proporciona.					
30	Gosta do trabalho que faz.					
31	Recusaria uma oferta de trabalho de outra organização, se esta aparecesse amanhã.					
32	Gosta de falar positivamente com outros sobre a organização onde trabalha.					
33	No geral, quando usufrui de benefícios, sente-se reconhecido pela sua empresa.					
34	O seu empregador reconhece a qualidade do trabalho que desenvolve.					
35	O seu bem-estar é importante para o seu empregador.					
36	O meu empregador valoriza as suas capacidades e conhecimentos.					
37	Escolheu este trabalho, porque se sente realizado.					

D) Dados Pessoais e Profissionais

38)

\_\_\_\_ feminino    \_\_\_\_ masculino

39) Idade:

\_\_\_\_\_ 18 anos

\_\_\_\_\_ 18 e 30 anos

\_\_\_\_\_ 31 e 40 anos

\_\_\_\_\_ 41 e 50 anos

\_\_\_\_\_ 51 e 60

\_\_\_\_\_ > 60 anos

40) Habilitações

\_\_\_\_\_ inferior ou igual ao 9.º Ano

\_\_\_\_\_ 9.º Ano

\_\_\_\_\_ 11.º Ano

\_\_\_\_\_ 12.º Ano/ Ensino Profissional

\_\_\_\_\_ Licenciatura

\_\_\_\_\_ Mestrado

Outro: \_\_\_\_\_

41) Há quanto tempo trabalha na sua atual empresa?

\_\_\_\_\_ Menos de 2 anos

\_\_\_\_\_ Entre 2 e 5 anos

*Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

\_\_\_\_\_ Entre 6 e 10 anos

\_\_\_\_\_ Mais de 10 anos

42) A organização onde trabalha localiza-se em que zona?

\_\_\_\_\_ Região do Norte

\_\_\_\_\_ Região do Centro

\_\_\_\_\_ Lisboa e Vale do Tejo

\_\_\_\_\_ Alentejo

\_\_\_\_\_ Algarve

\_\_\_\_\_ Regiões Autónomas (Madeira/Açores)

\_\_\_\_\_ Estrangeiro

43) Qual o setor de atividade da organização:

\_\_\_\_\_ Agricultura, Produção animal, Floresta e Pesca

\_\_\_\_\_ Alojamento Restauração e similares

\_\_\_\_\_ Atividades Financeiras e de Seguros

\_\_\_\_\_ Atividades de Saúde Humana e Apoio Social

\_\_\_\_\_ Água, Saneamento e Resíduos

\_\_\_\_\_ Indústria (Extrativa e transformadora)

\_\_\_\_\_ Serviços (Consultoria, Administrativas,...)

\_\_\_\_\_ Administração pública e Defesa

\_\_\_\_\_ Atividades Imobiliárias

\_\_\_\_\_ Construção

\_\_\_\_\_ Comércio por grosso e a retalho

\_\_\_\_\_ Eletricidade, Gás e Vapor

*Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

\_\_\_\_\_ Transportes e Armazenamento

\_\_\_\_\_ IPSS (Instituição particular de solidariedade social) /ONG (organização não governamental)

54) Tem um cargo de superior hierárquico/supervisor?

\_\_\_\_\_ Sim      \_\_\_\_\_ Não

A sua resposta foi registada.

Muito grata pela sua colaboração!

Fonte: Adaptado de sousa (2016)

**ANEXO B – Tabelas de Frequências das questões do questionário**

**Escolheu este trabalho, porque se sente realizado.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	14	6,4	6,4	6,4
	Discordo parcialmente	27	12,4	12,4	18,8
	Não concordo nem discordo	41	18,8	18,8	37,6
	Concordo parcialmente	61	28,0	28,0	65,6
	Concordo totalmente	75	34,4	34,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**O empregador valoriza as suas capacidades e conhecimentos.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	9	4,1	4,1	4,1
	Discordo parcialmente	25	11,5	11,5	15,6
	Não concordo nem discordo	34	15,6	15,6	31,2
	Concordo parcialmente	79	36,2	36,2	67,4
	Concordo totalmente	71	32,6	32,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**O seu bem-estar é importante para o seu empregador.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	16	7,3	7,3	7,3
	Discordo parcialmente	18	8,3	8,3	15,6
	Não concordo nem discordo	36	16,5	16,5	32,1
	Concordo parcialmente	71	32,6	32,6	64,7
	Concordo totalmente	77	35,3	35,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**O seu empregador reconhece a qualidade do trabalho que desenvolve.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	12	5,5	5,5	5,5
	Discordo parcialmente	18	8,3	8,3	13,8
	Não concordo nem discordo	38	17,4	17,4	31,2
	Concordo parcialmente	81	37,2	37,2	68,3
	Concordo totalmente	69	31,7	31,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**No geral, quando usufrui de benefícios, sente-se reconhecido pela sua empresa.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	10	4,6	4,6	4,6
	Discordo parcialmente	21	9,6	9,6	14,2
	Não concordo nem discordo	36	16,5	16,5	30,7
	Concordo parcialmente	70	32,1	32,1	62,8
	Concordo totalmente	81	37,2	37,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Gosta de falar positivamente com outros sobre a organização onde trabalha.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	8	3,7	3,7	3,7
	Discordo parcialmente	16	7,3	7,3	11,0
	Não concordo nem discordo	36	16,5	16,5	27,5
	Discordo parcialmente	67	30,7	30,7	58,3
	Concordo totalmente	91	41,7	41,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Recusaria uma oferta de trabalho de outra organização, se esta aparecesse amanhã.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	23	10,6	10,6	10,6
	Discordo parcialmente	26	11,9	11,9	22,5
	Não concordo nem discordo	70	32,1	32,1	54,6
	Concordo parcialmente	40	18,3	18,3	72,9
	Concordo totalmente	59	27,1	27,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Gosta do trabalho que faz.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	5	2,3	2,3	2,3
	Discordo parcialmente	12	5,5	5,5	7,8
	Não concordo nem discordo	25	11,5	11,5	19,3
	Concordo parcialmente	57	26,1	26,1	45,4
	Concordo totalmente	119	54,6	54,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Sente-se satisfeito(a) com as condições de trabalho que a organização onde trabalha atualmente lhe proporciona.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	19	8,7	8,7	8,7
	Discordo parcialmente	24	11,0	11,0	19,7
	Não concordo nem discordo	22	10,1	10,1	29,8
	Concordo parcialmente	91	41,7	41,7	71,6
	Concordo totalmente	62	28,4	28,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Sente-se como um(a) colaborador(a) respeitado(a) e valorizado(a) na organização onde trabalha.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	13	6,0	6,0	6,0
	Discordo parcialmente	25	11,5	11,5	17,4
	Não concordo nem discordo	25	11,5	11,5	28,9
	Concordo parcialmente	75	34,4	34,4	63,3
	Concordo totalmente	80	36,7	36,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Aceita objetivos/metaspada vez mais desafiadores na organização onde trabalha.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	6	2,8	2,8	2,8
	Discordo parcialmente	11	5,0	5,0	7,8
	Não concordo nem discordo	23	10,6	10,6	18,3
	Concordo parcialmente	74	33,9	33,9	52,3
	Concordo totalmente	104	47,7	47,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Procura ativamente por oportunidades internas.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	14	6,4	6,4	6,4
	Discordo parcialmente	22	10,1	10,1	16,5
	Não concordo nem discordo	55	25,2	25,2	41,7
	Concordo parcialmente	70	32,1	32,1	73,9
	Concordo totalmente	57	26,1	26,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Executa mais tarefas do que lhe é exigido pela organização.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	9	4,1	4,1	4,1
	Discordo parcialmente	25	11,5	11,5	15,6
	Não concordo nem discordo	29	13,3	13,3	28,9
	Concordo parcialmente	53	24,3	24,3	53,2
	Concordo totalmente	102	46,8	46,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Pretende ficar na organização onde trabalha, por muito tempo.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	22	10,1	10,1	10,1
	Discordo parcialmente	18	8,3	8,3	18,3
	Não concordo nem discordo	35	16,1	16,1	34,4
	Concordo parcialmente	51	23,4	23,4	57,8
	Concordo totalmente	92	42,2	42,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Tem a intenção de se tornar cada vez mais valioso(a) para a organização onde trabalha.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	7	3,2	3,2	3,2
	Discordo parcialmente	14	6,4	6,4	9,6
	Não concordo nem discordo	25	11,5	11,5	21,1
	Concordo parcialmente	49	22,5	22,5	43,6
	Concordo totalmente	123	56,4	56,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Na sua função sabe o motivo/razão por que deve fazer as coisas e não apenas como fazê-las.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	5	2,3	2,3	2,3
	Discordo parcialmente	13	6,0	6,0	8,3
	Não concordo nem discordo	21	9,6	9,6	17,9
	Concordo parcialmente	65	29,8	29,8	47,7
	Concordo totalmente	114	52,3	52,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização proporciona atividades lúdicas entre os colaboradores (cultura, desporto, jogos, piquenique, entre outros.).**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	41	18,8	18,8	18,8
	Discordo parcialmente	25	11,5	11,5	30,3
	Não concordo nem discordo	42	19,3	19,3	49,5
	Concordo parcialmente	58	26,6	26,6	76,1
	Concordo totalmente	52	23,9	23,9	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização está comprometida em mantê-lo(a) como colaborador(a).**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	7	3,2	3,2	3,2
	Discordo parcialmente	20	9,2	9,2	12,4
	Não concordo nem discordo	31	14,2	14,2	26,6
	Concordo parcialmente	62	28,4	28,4	55,0
	Concordo totalmente	98	45,0	45,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização tem-lhe proporcionado treino/formação profissional.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	12	5,5	5,5	5,5
	Discordo parcialmente	29	13,3	13,3	18,8
	Não concordo nem discordo	32	14,7	14,7	33,5
	Concordo parcialmente	56	25,7	25,7	59,2
	Concordo totalmente	89	40,8	40,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização definiu com clareza o resultado que espera do seu trabalho.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	9	4,1	4,1	4,1
	Discordo parcialmente	25	11,5	11,5	15,6
	Não concordo nem discordo	27	12,4	12,4	28,0
	Concordo parcialmente	78	35,8	35,8	63,8
	Concordo totalmente	79	36,2	36,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Quando foi admitido a sua organização ajudou-o a entender o contributo da sua função na organização.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	10	4,6	4,6	4,6
	Discordo parcialmente	18	8,3	8,3	12,8
	Não concordo nem discordo	30	13,8	13,8	26,6
	Concordo parcialmente	80	36,7	36,7	63,3
	Concordo totalmente	80	36,7	36,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização cria oportunidades para o seu desenvolvimento de carreira (progressão na função).**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	16	7,3	7,3	7,3
	Discordo parcialmente	34	15,6	15,6	22,9
	Não concordo nem discordo	36	16,5	16,5	39,4
	Concordo parcialmente	64	29,4	29,4	68,8
	Concordo totalmente	68	31,2	31,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Na sua organização a gestão de topo procura encontrar formas de melhorar a satisfação dos seus colaboradores.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	19	8,7	8,7	8,7
	Discordo parcialmente	26	11,9	11,9	20,6
	Não concordo nem discordo	33	15,1	15,1	35,8
	Concordo parcialmente	67	30,7	30,7	66,5
	Concordo totalmente	73	33,5	33,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização usa a informação recolhida dos colaboradores para desenvolver as estratégias organizacionais.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	15	6,9	6,9	6,9
	Discordo parcialmente	30	13,8	13,8	20,6
	Não concordo nem discordo	39	17,9	17,9	38,5
	Concordo parcialmente	79	36,2	36,2	74,8
	Concordo totalmente	55	25,2	25,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Na sua organização existe cooperação entre a gestão de topo e os colaboradores.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	17	7,8	7,8	7,8
	Discordo parcialmente	28	12,8	12,8	20,6
	Não concordo nem discordo	20	9,2	9,2	29,8
	Concordo parcialmente	92	42,2	42,2	72,0
	Concordo totalmente	61	28,0	28,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da sua organização.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	12	5,5	5,5	5,5
	Discordo parcialmente	39	17,9	17,9	23,4
	Não concordo nem discordo	27	12,4	12,4	35,8
	Concordo parcialmente	85	39,0	39,0	74,8
	Concordo totalmente	55	25,2	25,2	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização comunica-lhe a importância que a sua função tem para a imagem da marca.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	15	6,9	6,9	6,9
	Discordo parcialmente	21	9,6	9,6	16,5
	Não concordo nem discordo	26	11,9	11,9	28,4
	Concordo parcialmente	71	32,6	32,6	61,0
	Concordo totalmente	85	39,0	39,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Quando age demonstra comportamentos que são consistentes com a imagem de marca que a organização procura transmitir.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	1,8	1,8	1,8
	Discordo parcialmente	11	5,0	5,0	6,9
	Não concordo nem discordo	24	11,0	11,0	17,9
	Concordo parcialmente	64	29,4	29,4	47,2
	Concordo totalmente	115	52,8	52,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Faz um esforço extra (para além do que é esperado e no âmbito da sua função) na defesa da imagem de marca da sua organização.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	8	3,7	3,7	3,7
	Discordo parcialmente	16	7,3	7,3	11,0
	Não concordo nem discordo	22	10,1	10,1	21,1
	Concordo parcialmente	72	33,0	33,0	54,1
	Concordo totalmente	100	45,9	45,9	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização informa-o(a) de qual deve ser a sua atitude/postura na defesa da imagem da marca.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	8	3,7	3,7	3,7
	Discordo parcialmente	26	11,9	11,9	15,6
	Não concordo nem discordo	22	10,1	10,1	25,7
	Concordo parcialmente	69	31,7	31,7	57,3
	Concordo totalmente	93	42,7	42,7	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização comunica aos colaboradores os princípios e valores que lhes permitem construir e defender a imagem da marca.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	9	4,1	4,1	4,1
	Discordo parcialmente	25	11,5	11,5	15,6
	Não concordo nem discordo	20	9,2	9,2	24,8
	Concordo parcialmente	67	30,7	30,7	55,5
	Concordo totalmente	97	44,5	44,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Tem orgulho em fazer parte da sua organização.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	2	,9	,9	,9
	Discordo parcialmente	18	8,3	8,3	9,2
	Não concordo nem discordo	21	9,6	9,6	18,8
	Concordo parcialmente	54	24,8	24,8	43,6
	Concordo totalmente	123	56,4	56,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A sua organização tem em consideração os seus objetivos e valores.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	12	5,5	5,5	5,5
	Discordo parcialmente	28	12,8	12,8	18,3
	Não concordo nem discordo	25	11,5	11,5	29,8
	Concordo parcialmente	83	38,1	38,1	67,9
	Concordo totalmente	70	32,1	32,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Recomenda a sua organização, para trabalhar, a família e amigos.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	12	5,5	5,5	5,5
	Discordo parcialmente	17	7,8	7,8	13,3
	Não concordo nem discordo	28	12,8	12,8	26,1
	Concordo parcialmente	55	25,2	25,2	51,4
	Concordo totalmente	106	48,6	48,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Transmite o seu conhecimento sobre a marca da sua organização a novos colaboradores.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	1,8	1,8	1,8
	Discordo parcialmente	11	5,0	5,0	6,9
	Não concordo nem discordo	23	10,6	10,6	17,4
	Concordo parcialmente	65	29,8	29,8	47,2
	Concordo totalmente	115	52,8	52,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A gestão de topo demonstra preocupação com a imagem de marca que a organização possui.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	7	3,2	3,2	3,2
	Discordo parcialmente	18	8,3	8,3	11,5
	Não concordo nem discordo	11	5,0	5,0	16,5
	Concordo parcialmente	76	34,9	34,9	51,4
	Concordo totalmente	106	48,6	48,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Discordo totalmente	4	1,8	1,8	1,8
	Discordo parcialmente	16	7,3	7,3	9,2
	Não concordo nem discordo	14	6,4	6,4	15,6
	Concordo parcialmente	54	24,8	24,8	40,4
	Concordo totalmente	130	59,6	59,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Género**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	156	71,6	71,6	71,6
	Masculino	61	28,0	28,0	99,5
	Outro	1	,5	,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Idade**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18 a 30 anos	105	48,2	48,2	48,2
	31 a 40 anos	42	19,3	19,3	67,4
	41 a 50 anos	47	21,6	21,6	89,0
	51 a 60 anos	20	9,2	9,2	98,2
	> de 60 anos	4	1,8	1,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Há quanto tempo trabalha na sua atual empresa?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Menos de 2 anos	99	45,4	45,4	45,4
	Entre 2 a 5 anos	59	27,1	27,1	72,5
	Entre 6 a 10 anos	9	4,1	4,1	76,6
	Mais de 10 anos	51	23,4	23,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A organização onde trabalha localiza-se em que zona?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Região do Norte	6	2,8	2,8	2,8
	Região do Centro	22	10,1	10,1	12,8
	Lisboa e Vale do Tejo	127	58,3	58,3	71,1
	Algarve	5	2,3	2,3	73,4
	Regiões Autónomas (Madeira/Açores)	3	1,4	1,4	74,8
	Estrangeiro	2	,9	,9	75,7
	Alentejo	53	24,3	24,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Tem um cargo de superior hierárquico/supervisor?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	157	72,0	72,0	72,0
	Sim	61	28,0	28,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Habilitações Literárias**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Inferior ao 9º Ano	1	,5	,5	,5
	9º Ano	4	1,8	1,8	2,3
	12º Ano/ Ensino Profissional	62	28,4	28,4	30,7
	Licenciatura	86	39,4	39,4	70,2
	Pós-Graduação	23	10,6	10,6	80,7
	Mestrado	42	19,3	19,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Qual o setor de atividade da organização?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Agricultura, Produção animal, Floresta e Pesca	9	4,1	4,1	4,1
	Alojamento Restauração e similares	10	4,6	4,6	8,7

*Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho*

Atividades Financeiras e de Seguros	20	9,2	9,2	17,9
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	35	16,1	16,1	33,9
Indústria (Extrativa e transformadora)	12	5,5	5,5	39,4
Serviços (Consultoria, Administrativas,...)	63	28,9	28,9	68,3
Administração pública e Defesa	21	9,6	9,6	78,0
Atividades Imobiliárias	4	1,8	1,8	79,8
Construção	5	2,3	2,3	82,1
Comércio por grosso e a retalho	19	8,7	8,7	90,8
Eletricidade, Gás e Vapor	2	,9	,9	91,7
Transportes e Armazenamento	8	3,7	3,7	95,4
IPSS (Instituição particular de solidariedade social) /ONG (organização não governamental)	10	4,6	4,6	100,0
Total	218	100,0	100,0	

**ANEXO C - Tabelas e gráficos da análise da amostra sociodemográfica**

		<b>Género</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	156	71,6	71,6	71,6
	Masculino	61	28,0	28,0	99,5
	Outro	1	,5	,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

		<b>Idade</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18 a 30 anos	105	48,2	48,2	48,2
	31 a 40 anos	42	19,3	19,3	67,4
	41 a 50 anos	47	21,6	21,6	89,0
	51 a 60 anos	20	9,2	9,2	98,2
	> de 60 anos	4	1,8	1,8	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Há quanto tempo trabalha na sua atual empresa?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Menos de 2 anos	99	45,4	45,4	45,4
	Entre 2 a 5 anos	59	27,1	27,1	72,5
	Entre 6 a 10 anos	9	4,1	4,1	76,6
	Mais de 10 anos	51	23,4	23,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**A organização onde trabalha localiza-se em que zona?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Região do Norte	6	2,8	2,8	2,8
	Região do Centro	22	10,1	10,1	12,8
	Lisboa e Vale do Tejo	127	58,3	58,3	71,1
	Algarve	5	2,3	2,3	73,4
	Regiões Autónomas (Madeira/Açores)	3	1,4	1,4	74,8
	Estrangeiro	2	,9	,9	75,7
	Alentejo	53	24,3	24,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Tem um cargo de superior hierárquico/supervisor?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Não	157	72,0	72,0	72,0
	Sim	61	28,0	28,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Habilitações Literárias**

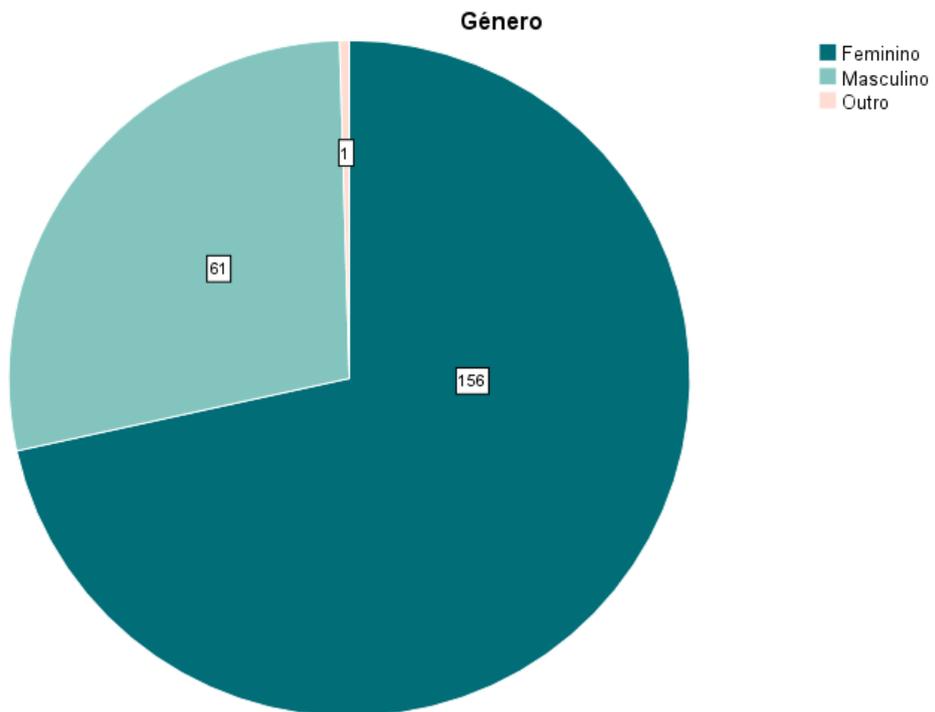
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Inferior ao 9º Ano	1	,5	,5	,5
	9º Ano	4	1,8	1,8	2,3
	12º Ano/ Ensino Profissional	62	28,4	28,4	30,7
	Licenciatura	86	39,4	39,4	70,2
	Pós-Graduação	23	10,6	10,6	80,7
	Mestrado	42	19,3	19,3	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

**Qual o setor de atividade da organização?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Agricultura, Produção animal, Floresta e Pesca	9	4,1	4,1	4,1
	Alojamento Restauração e similares	10	4,6	4,6	8,7
	Atividades Financeiras e de Seguros	20	9,2	9,2	17,9
	Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	35	16,1	16,1	33,9
	Indústria (Extrativa e transformadora)	12	5,5	5,5	39,4
	Serviços (Consultoria, Administrativas,...)	63	28,9	28,9	68,3
	Administração pública e Defesa	21	9,6	9,6	78,0
	Atividades Imobiliárias	4	1,8	1,8	79,8
	Construção	5	2,3	2,3	82,1
	Comércio por grosso e a retalho	19	8,7	8,7	90,8
	Eletricidade, Gás e Vapor	2	,9	,9	91,7

Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho

Transportes e Armazenamento	8	3,7	3,7	95,4
IPSS (Instituição particular de solidariedade social) /ONG (organização não governamental)	10	4,6	4,6	100,0
Total	218	100,0	100,0	



Employer Branding- Humanização e valorização da experiência de trabalho

