



Orientação:



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Dissertação de Mestrado

A relação entre as Práticas de Recursos Humanos e a *Employee-Based Brand Equity* na *Intention to Quit*: uma investigação no contexto do Grupo Salvador Caetano

Juliana Filipa Pereira Soares

Orientador: Professor Doutor Pedro Ferreira



DEPARTAMENTO **ECONOMIA
E GESTÃO**

Mestrado em Gestão

Porto, janeiro 2024

AGRADECIMENTOS

À minha família, por serem o meu pilar. Por me darem e permitirem ter sempre todas as condições para continuar a estudar e construir o meu caminho. Por acreditarem sempre que consigo concretizar os meus sonhos e objetivos. Espero continuar a deixar-vos orgulhosos, porque sem vocês e sem a vossa força extra, nada disto seria possível.

Às amigas para a vida que o Mestrado me trouxe, Margarida e Sofia, agradeço-vos o apoio incondicional neste caminho de dois anos. Por terem acreditado sempre que era capaz, muitas vezes mais do que eu mesma. Pelas infinitas horas de estudo e grupos de trabalho. Mas acima de tudo, pelas gargalhas, conversas, planos e memórias que criamos juntas e que levarei comigo para o futuro.

A todos os meus amigos, pela paciência, abraços e por me encorajarem. Mas principalmente à Mafalda, pela ajuda e força que me deu ao longo de todo o processo do desenvolvimento desta Dissertação. Por toda a motivação e inspiração. Por acreditar em mim e nas minhas capacidades.

Ao meu orientador, professor Pedro. Um obrigada muito especial pela disponibilidade, confiança e palavras de incentivo. Por acreditar no meu percurso e me guiar nele, nunca permitindo que o desalento se instalasse. Não teria conseguido terminar este trabalho sem o seu apoio, confiança e paciência.

Por fim, gostaria de agradecer ao Grupo Salvador Caetano por me ter permitido distribuir o inquérito pelas empresas do grupo e pelo auxílio na disseminação do mesmo. A todos os colaboradores, pelo tempo despendido a responder e a partilhar o questionário. Este trabalho não seria possível sem a vossa colaboração.

*“Scary news is: You’re on your own now.
Cool news is: You’re on your own now.”*

RESUMO

Esta dissertação de mestrado aborda a relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o *Employee-Based Brand Equity* na *Intention to Quit* dos colaboradores numa organização, com foco no contexto do Grupo Salvador Caetano. A competitividade empresarial passou por uma transformação significativa nos últimos anos, com a globalização e a necessidade constante de inovação, tornando a atração, motivação e retenção de talentos fatores cruciais. As Práticas de Recursos Humanos desempenham um papel crucial nesse cenário, influenciando a percepção dos colaboradores sobre a organização e em consequência, a sua intenção de permanecer na empresa. Destaca-se que as práticas de GRH são fundamentais para o sucesso organizacional, uma vez que são desenvolvidas com o propósito de otimizar a gestão do potencial dos colaboradores, aprimorando a capacidade de atrair e reter profissionais. Apesar da escassez de informação, o conceito de *Employee-Based Brand Equity* emerge como crucial para entender a forma como os colaboradores se relacionam com a marca empregadora, reconhecidos como os principais embaixadores da mesma. A construção de uma marca transcende o cliente externo, permeando a experiência do colaborador, influenciando a sua identificação com a organização e impactando a sua disposição em permanecer na empresa. A *Intention to Quit*, indicador crucial na gestão de recursos humanos, reflete a probabilidade de um colaborador procurar alternativas de emprego. Neste sentido, é destacada a importância de compreender as suas determinantes. A investigação, realizada no Grupo Salvador Caetano, adotou uma abordagem metodológica quantitativa a partir de um inquérito por questionário, resultando em 78 respostas válidas. A estrutura da dissertação compreende sete capítulos, abrangendo desde a introdução até conclusões, destacando limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Práticas de Recursos Humanos; *Employee-Based Brand Equity*; *Intention to Quit*; *Turnover*; Retenção; Gestão de Recursos Humanos; Talento.

ABSTRACT

This master's dissertation looks at the relationship between Human Resources Practices and Employee-Based Brand Equity in the Intention to Quit of employees in an organisation, focusing on the context of the Salvador Caetano Group. Business competitiveness has undergone a significant transformation in recent years with globalisation and the constant need for innovation, making the attraction, motivation and retention of talent crucial factors. Human Resources practices play a crucial role in this scenario, influencing employees' perceptions of the organisation and, as a result, their intention to stay with the company. It should be noted that HRM practices are fundamental to organisational success, since they are developed with the aim of optimising the management of employee potential, improving the ability to attract and retain professionals. Despite the scarcity of information, the concept of Employee-Based Brand Equity has emerged as crucial to understand how employees relate to the employer brand, since they are recognised as its main ambassadors. Building a brand transcends the external customer, permeating the employee experience, influencing their identification with the organisation and impacting on their willingness to stay with the company. Intention to Quit, a crucial indicator in human resources management, reflects the likelihood of an employee seeking alternative employment. Due to this, the importance of understanding its determinants is emphasised. The research, carried out at the Salvador Caetano Group, adopted a quantitative methodological approach based on a questionnaire survey, resulting in 78 valid responses. The structure of the dissertation comprises seven chapters, ranging from the introduction to the conclusions, highlighting limitations and suggestions for future research.

Keywords: Human Resources Practices; Employee-Based Brand Equity; Intention to Quit; Turnover; Retention; Human Resources Management; Talent.

ÍNDICE

Resumo.....	II
Abstract.....	III
Índice.....	IV
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas.....	VI
Lista de Abreviaturas.....	VII
1- Introdução.....	8
2- Revisão de Literatura.....	11
2.1- Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	11
2.1.1- Recrutamento e Seleção.....	12
2.1.2- Acolhimento e Integração.....	14
2.1.3- Formação e Desenvolvimento.....	16
2.1.4- Avaliação de Desempenho.....	17
2.1.5- Sistemas de recompensas – Compensação e Remuneração.....	19
2.1.6- Desenvolvimento e Gestão de Carreiras.....	20
2.2- <i>Employee-Based Brand Equity</i>	22
2.2.1- Gestão Interna da Marca.....	24
2.2.2- Efeitos do conhecimento da marca no colaborador.....	25
2.2.3- Efeitos da <i>Employee-Based Brand Equity</i>	25
2.2.4- Benefícios da <i>Employee-Based Brand Equity</i>	26
2.3- Gestão e Retenção de Recursos Humanos (Talento).....	28
2.3.1- Talento.....	28
2.3.2- Gestão de Talento.....	30
2.3.3- Retenção de Talentos.....	33
2.4- <i>Turnover</i>	37
2.4.1- <i>Intention to Quit</i>	38
3- Modelo de Análise e Hipóteses de Investigação.....	40

3.1- Relação entre objetivos específicos e hipóteses de investigação	40
3.2- Hipóteses Gerais de Investigação	41
3.3- Modelo de Análise	41
4- Metodologia de Investigação.....	43
4.1- Abordagem Metodológica	43
4.2- Contexto, População e Amostra.....	43
4.3- Escalas de Medida das Variáveis do Modelo	44
4.4- Técnica de Recolha de Dados	47
4.5- Técnicas de Análise de Dados.....	49
5- Análise de Dados	50
5.1- Caracterização da Amostra.....	50
5.2- Análise Descritiva dos Itens das Escalas	52
5.3- Análise Fatorial	55
5.4- Verificação das Hipóteses de Investigação	60
6- Discussão de Resultados	71
7- Conclusões	75
7.1- Resposta aos Objetivos de Investigação	75
7.2- Limitações do Estudo e Sugestões Futuras	76
Referências.....	79
Anexos.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes da <i>Brand Equity</i>	23
Figura 2 - Dimensões da <i>Employee-Based Brand Equity</i>	23
Figura 3 - Modelo de análise.....	42
Figura 4 - Modelo de análise (hipóteses gerais e hipóteses operacionais).....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Métodos de avaliação de desempenho.....	18
Tabela 2 - Relação entre os objetivos específicos hipóteses de investigação.....	40
Tabela 3 - Escalas de medida das variáveis.....	45
Tabela 4 - Caracterização Sociodemográfica da amostra (n=78).....	51
Tabela 5 - Medidas descritivas da escala Práticas de Recursos Humanos.....	52
Tabela 6 - Medidas descritivas da escala <i>Employee-Based Brand Equity</i>	54
Tabela 7 - Medidas descritivas da escala <i>Intention to Quit</i>	55
Tabela 8 - Critério de corte dos valores do KMO.....	55
Tabela 9 - Classificação da confiabilidade do coeficiente <i>Alfa</i> de <i>Cronbach</i>	56
Tabela 10 - Resultados da análise fatorial aos itens relativos às Práticas de Recursos Humanos.....	58
Tabela 11- Resultados da análise fatorial aos itens relativos à <i>Employee Based Brand Equity</i>	59
Tabela 12 - Resultados da análise fatorial aos itens relativos à <i>Intention to Quit</i>	60
Tabela 13 - Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i> e respetivo teste à correlação (Lealdade à marca).....	61
Tabela 14 – Coeficientes padronizados (Lealdade à marca).....	61
Tabela 15 – Estatísticas de Colinearidade (Lealdade à marca).....	62
Tabela 16 – ANOVA (Lealdade à marca).....	63
Tabela 17 – Resumo do modelo (Lealdade à marca).....	64
Tabela 18 – Coeficiente de correlação parcial (Lealdade à marca).....	64
Tabela 19 – Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i> e respetivo teste à correlação (Reconhecimento e comportamento consistente da marca).....	65
Tabela 20 – Coeficientes padronizados (Reconhecimento e comportamento consistente da marca).....	66
Tabela 21 – Estatísticas de Colinearidade (Reconhecimento e comportamento consistente da marca).....	66

Tabela 22 – ANOVA (Reconhecimento e comportamento consistente da marca).....	67
Tabela 23 – Resumo do Modelo (Reconhecimento e comportamento consistente da marca).....	67
Tabela 24 – Coeficiente de correlação parcial (Reconhecimento e comportamento consistente da marca).....	68
Tabela 25 – Coeficiente de correlação de Pearson (Lealdade à marca).....	68
Tabela 26 – ANOVA (Lealdade à marca).....	69
Tabela 27 – Resumo do Modelo (Lealdade à marca).....	69
Tabela 28 – Coeficiente de correlação de Pearson (Recomendação e comportamento consistente da marca).....	69
Tabela 29 – ANOVA (Recomendação e comportamento consistente da marca).....	70
Tabela 30 – Resumo do Modelo (Recomendação e comportamento consistente da marca).....	70
Tabela 31 - Síntese de resultados dos testes de hipóteses.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS

EBBE – *Employee-Based Brand Equity*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IQ – *Intention to Quit*

RH – Recursos Humanos

1- INTRODUÇÃO

A presente dissertação de Mestrado enquadra-se na temática da relação entre as Práticas de Recursos Humanos e o *Employee Based Brand Equity* na *Intention to Quit* dos colaboradores de uma organização. Como forma de construir uma amostra focada nos interesses desta investigação, a mesma foi conduzida no contexto do Grupo Salvador Caetano, uma empresa focada na área do setor automóvel e fabricação de veículos.

Ao longo dos últimos anos, observou-se uma transformação significativa na dinâmica competitiva entre as empresas. Enquanto no passado a competição se centrava no acesso a capital, estratégias de investimento e *marketing*, atualmente, a globalização e a constante necessidade de inovação redefiniram a natureza da competição. A atração, motivação e retenção dos melhores talentos tornaram-se fatores cruciais na competição empresarial contemporânea (Joo & Mclean, 2006; Aggerholm, Andersen & Thomsen, 2011). Tendo em conta este cenário, o desafio diário enfrentado pelas empresas, especialmente na área de Recursos Humanos, reside na eficácia do recrutamento e na capacidade de retenção de talentos.

As Práticas de Recursos Humanos desempenham um papel crucial nessa gestão e retenção de talentos, uma vez que a eficácia dessas mesmas práticas influencia diretamente a perceção dos colaboradores sobre a organização e, conseqüentemente, a sua intenção de permanecer ou de deixar a empresa. Sendo assim, a literatura destaca que as práticas de GRH são um importante passo para o sucesso organizacional, já que são desenvolvidas com o propósito de ajudar as organizações a otimizar a gestão do potencial dos seus colaboradores, visando o aprimoramento da capacidade de atrair e reter profissionais cujas habilidades estejam alinhadas de maneira mais eficiente com os objetivos da empresa (Carvalho e Rua, 2017).

Neste sentido, o conceito de *Employee-Based Brand Equity* (EBBE) emerge como uma dimensão fundamental para compreender como é que os colaboradores percebem e se relacionam com a marca empregadora. Apesar de ainda existir pouca pesquisa e informação no sentido de explorar o papel da marca na retenção e atração de colaboradores (Wilden, Gudergan, & Lings, 2006), a importância destes e da função que desempenham como embaixadores da marca é cada vez mais reconhecida, uma vez que são eles que desempenham um papel decisivo no processo de construção da

marca (De Chernatony, Cottam & Segal-Horn, 2006). A construção de uma marca forte não se limita apenas aos clientes externos; ela permeia a experiência dos colaboradores, influenciando a forma como se identificam com a organização e impactando diretamente sua disposição em permanecer ou procurar novas oportunidades no mercado de trabalho.

A *Intention to Quit*, ou em português “intenção de sair”, constitui um indicador crucial no contexto da gestão de recursos humanos, refletindo a probabilidade de um colaborador procurar alternativas de emprego num futuro próximo. Os investimentos que as organizações fazem em recrutamento, seleção e formação são frequentemente desperdiçados quando indivíduos talentosos e de alto desempenho optam por deixar a empresa, tornando o *turnover* voluntário um dos comportamentos que as empresas mais procuram evitar. Por essa razão, é fundamental perceber os processos que procuram explicar a saída de um colaborador da organização, já que apesar de terem sido amplamente estudados, esses processos ainda não são completamente compreendidos (Van Dick et al., 2004). Compreender os determinantes dessa intenção torna-se essencial para as organizações que desejam manter uma força de trabalho comprometida e talentosa.

Tendo por base a literatura, e tal como já referido, esta dissertação procura responder à seguinte questão: “Qual a relação entre as práticas de RH adotadas por uma empresa e a *Employee-Based Brand Equity*, e de que forma essa interação consegue impactar a *Intention to Quit* dos seus colaboradores?”. Para tal, propõe-se desdobrar este objetivo geral, e responder aos seguintes objetivos específicos:

1. Explorar a relação entre as práticas de Recursos Humanos e a *Employee Based Brand Equity* (EBBE).
2. Investigar se a *Employee Based Brand Equity* (EBBE) influencia a vontade de sair (*Intention to Quit*) de um colaborador da organização.

Para responder aos objetivos propostos, foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa, com recurso a um inquérito por questionário. Do estudo resultaram 78 respostas válidas ao inquérito e, ao contrário do que se esperaria, obteve-se uma dimensão de dados quantitativos aquém das expectativas, já que o objetivo seria que a totalidade dos inquiridos tivesse participado no preenchimento do questionário (190 colaboradores). Apesar dessa discrepância, foi possível extrair considerações que se antecipam como relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Para concluir esta secção introdutória, é relevante esboçar a estrutura da presente dissertação, organizada em sete capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura. No terceiro capítulo, apresenta-se o modelo de análise e as hipóteses de investigação que fundamentam este estudo, enquanto o quarto capítulo justifica a abordagem metodológica adotada. Os dados obtidos e a sua interpretação são apresentados no quinto capítulo, seguidos pela discussão dos resultados no sexto capítulo. Finalmente, o sétimo capítulo engloba as conclusões, destacando as principais limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras.

2- REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo são estudados e revistos os conceitos fundamentais que suportam esta dissertação. A revisão da literatura inicia-se com uma abordagem sobre as práticas de gestão de recursos humanos (secção 2.1.). Seguidamente é apresentada a literatura sobre a *Employee-Based Brand Equity* (secção 2.2.). Posteriormente, é revista a literatura sobre a gestão e retenção de recursos humanos (talentos) (secção 2.3.) e, por fim, é feita uma abordagem ao *Turnover*, dando-se ênfase ao conceito de *Intention to Quit* (secção 2.4.).

2.1- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O interesse pelas práticas de gestão de recursos humanos tem aumentado nas últimas décadas (Innocenti et al., 2011). Isto ocorre devido ao contexto da globalização e aumento da internacionalização, que se têm apresentado desafios cada vez mais complexos para as organizações na gestão dos seus recursos humanos (Budhwar & Sparrow, 2002). Neste contexto, surgiu a necessidade de se aprofundar o entendimento sobre as práticas de gestão de RH e sua eficácia (Budhwar & Sparrow, 2002).

As práticas de gestão de RH desempenham um papel fundamental na conquista de uma vantagem competitiva sustentável pelas organizações, uma vez que são de difícil replicação por outras entidades (Tiwari & Saxena, 2012). De acordo com Whitener (2001), as boas práticas de gestão de RH promovem o aumento da eficácia organizacional através da criação de condições que contribuem para que os colaboradores se tornem altamente envolvidos na organização, levando-os a permanecer comprometidos com o seu trabalho a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Bailey (1993), embora as organizações possam contratar colaboradores altamente qualificados e motivados, esses colaboradores podem enfrentar limitações. Isto acontece quando, no desempenho das funções que lhes estão destinadas, os trabalhadores não possuem oportunidade de colocar em prática as suas competências, de forma a projetar novas e melhores formas de execução das funções que lhes competem. Assim, as práticas de gestão de RH têm o poder de influenciar o desempenho das organizações, ao criar estruturas que promovem a participação ativa dos colaboradores. De acordo com Huselid (1995), o comportamento dos colaboradores nas empresas tem implicações significativas no desempenho organizacional, assim

como as práticas de gestão de RH podem afetar o desempenho individual dos colaboradores, influenciando suas competências e habilidades.

Para Carvalho e Rua (2017), as práticas de gestão de RH são desenvolvidas com o propósito de ajudar as organizações a otimizar a gestão do potencial dos seus colaboradores, visando o aprimoramento da capacidade de atrair e reter profissionais cujas competências estejam alinhadas de forma mais eficaz com os objetivos da organização.

2.1.1- Recrutamento e Seleção

O processo de Recrutamento e Seleção é uma das práticas mais tradicionais e comuns da gestão de RH em organizações de diversos setores. Estas práticas desempenham um papel altamente visível e de extrema relevância no que diz respeito aos procedimentos e resultados da organização.

O processo de recrutamento é percebido como aquele que envolve a atração e procura de candidatos com potencial para ocupar as posições de trabalho disponíveis numa empresa (Ferreira et al., 2015). Segundo Ribeiro (2000), este processo visa atrair potenciais candidatos; por outro lado, a seleção compreende uma série de etapas que se iniciam com a convocação dos potenciais colaboradores e é finalizado com a contratação do candidato escolhido. O êxito deste processo depende da implementação de um procedimento criterioso, na procura metódica de candidatos externos e da qualidade nos processos de acolhimento e integração (Peretti, 2007).

O processo de recrutamento tem início quando a organização identifica a necessidade de contratar indivíduos para desempenhar funções específicas. No processo, a organização define inicialmente o perfil de competências desejado, alinhando-o com seus objetivos estratégicos e operacionais (Sousa et al., 2006). As formas de recrutamento habitualmente utilizadas são o recrutamento interno e o recrutamento externo.

Para que a empresa aproveite as diversas vantagens que advêm do recrutamento interno, é necessário que haja um conhecimento profundo das potencialidades dos seus colaboradores. Se existirem sistemas de avaliação de desempenho que permitam medir, com objetividade, o grau de eficácia demonstrados pelos trabalhadores no exercício das suas funções, as qualidades profissionais e pessoais evidenciadas e se houver abertura para os ouvir a expor as suas aspirações e interesses profissionais, facilmente se poderá identificar o potencial de crescimento na

carreira de cada indivíduo (Sousa et al., 2006). Desta forma, este tipo de recrutamento auxilia a organização na retenção dos seus profissionais mais qualificados, uma vez que a oferta de oportunidades de promoção pode contribuir para motivá-los a permanecer, impedindo a sua saída para organizações que lhes apresentem propostas atrativas (Cunha et al., 2010).

Segundo Sousa et al. (2006), o recrutamento interno oferece diversas vantagens, tais como:

1. a **economia de recursos**, visto não ser necessário contratar empresas de seleção, permitindo aproveitar os investimentos da empresa em formação;
2. **rapidez**, uma vez que não é necessário ser realizado o processo de acolhimento e integração;
3. **segurança**, pois os candidatos já são conhecidos da empresa;
4. maior **motivação** dos trabalhadores, dado que proporciona oportunidades de progresso na carreira e incentiva o aprimoramento e a aquisição de novas competências.

Por outro lado, esse tipo de recrutamento também apresenta desvantagens, como:

1. a possibilidade de **desmotivação** e frustração entre os trabalhadores que não são selecionados para a posição;
2. **investimento** da empresa no novo contratado, para evitar a descapitalização dos seus recursos humanos.

Já o recrutamento externo caracteriza-se pela procura de colaboradores no mercado de trabalho, isto é, como o próprio nome indica, a empresa recorre a candidatos que não fazem parte da organização (Cunha et al., 2008). O recrutamento externo proporciona a oportunidade de "trazer sangue novo" para a empresa, promovendo a diversidade e valorizando candidatos que tragam novas perspectivas para a análise e resolução de problemas (Carvalho & Rua, 2017).

Segundo (Sousa et al., 2006), as principais vantagens do recrutamento externo incluem:

1. **renovação e enriquecimento das pessoas** na organização, com novas perspectivas e abordagens para enfrentar desafios problemas;
2. a possibilidade de **aproveitar os investimentos feitos em formação** por outras empresas ou pelos próprios candidatos;
3. e o **aumento da visibilidade** da empresa no mercado de trabalho.

No entanto, esse método de recrutamento também apresenta algumas desvantagens (Sousa et al., 2006), tais como:

1. ser **demorado** e mais dispendioso do que o recrutamento interno;
2. acarreta **maiores riscos**, uma vez que a organização não tem conhecimento prévio dos candidatos;
3. **desmotivador** e frustrante para os trabalhadores existentes na organização que esperam novas oportunidades de carreira na empresa;
4. pode **afetar a política salarial** da organização;
5. e, pode trazer maiores riscos de **incompatibilidade cultural** entre o candidato e a empresa.

De acordo com Sousa et al., (2006) a seleção é um processo que envolve a comparação entre os requisitos necessários para o desempenho de uma função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Através do processo de seleção, a organização determina quais são os candidatos mais adequados para ocupar as posições para as quais foram recrutados. É crucial que haja uma harmonização entre as necessidades da organização e as dos candidatos (Carvalho & Rua, 2017). De acordo com Cunha et al. (2008), a escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, devendo ser tomado em consideração a conciliação das necessidades da organização com as dos candidatos.

As práticas de recrutar e selecionar o candidato mais apropriado para cada posição ajudam a reduzir a probabilidade de futuras incompatibilidades, tanto com a função designada como com a organização. Assim, estas medidas desempenham um papel significativo na promoção da redução do índice de rotatividade (*Turnover*) e contribuem de maneira positiva para a retenção de talentos na empresa (Carvalho e Rua, 2017).

2.1.2- Acolhimento e Integração

De acordo com Peretti (2007), é necessário assegurar o acolhimento e integração do colaborador, uma vez que o sucesso desta prática se relaciona tanto com a qualidade dos procedimentos de acolhimento como de acompanhamento da própria integração.

Segundo Cunha et al. (2008), é necessário adotar procedimentos corretos de acolhimento dado que experiências negativas vivenciadas nos primeiros dias de um colaborador na organização podem afetar adversamente a cooperação, as relações

interpessoais e o desempenho do novo membro na equipa, podendo motivá-lo a abandonar a organização. Embora as informações partilhadas durante o processo de seleção sejam valiosas, elas por si só não são suficientes para proporcionar ao novo colaborador um entendimento abrangente da organização e uma adaptação rápida e eficaz. Neste contexto, os colegas, a liderança e o departamento de RH desempenham um papel fundamental nessa fase de integração.

As atividades necessárias à chegada de um novo funcionário à organização e ao seu posto de trabalho estão contidas nos processos de acolhimento e integração. De acordo com DeCenzo e Robbin (1994), estas áreas são responsáveis pelo esclarecimento e integração do novo trabalhador, transmitindo-lhe as normas de funcionamento, a história, a filosofia da empresa, a apresentação das suas funções, instalações e também a chefia e colegas de trabalho. Adicionalmente, o novo membro da equipa deve receber orientações sobre as políticas e práticas de gestão de RH. Como demonstrado, o processo de acolhimento de um novo colaborador desempenha um papel fundamental na facilitação da sua integração nas tarefas e na assimilação da cultura da empresa.

A integração do novo colaborador envolve, igualmente, a preparação do seu espaço de trabalho e do material de apoio necessário, a organização de toda a documentação requerida para formalidades administrativas e o fornecimento, à equipa de trabalho do novo trabalhador, de todas as informações que esclareçam receios ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar (Sousa et al., 2006). Este processo pode assumir diversas formas, tais como a distribuição de um manual de integração ou de outros documentos relevantes, como manuais de procedimentos ou de qualidade; um *turn around* pela empresa, planeado antecipadamente, para possibilitar ao novo colaborador a familiarização com as diferentes áreas funcionais da organização; e a realização de programas de formação destinados à integração do novo membro na equipa de trabalho (Sousa et al., 2006).

Defendido por Cunha et al. (2008) como um processo onde o colaborador aprende a cultura organizacional, esta prática de gestão de RH demonstra um efeito benéfico na diminuição da taxa de rotatividade, uma vez que uma integração eficaz gera sentimentos de pertencimento e motivação, fatores que, por sua vez, têm um impacto positivo na redução do *turnover*.

2.1.3- Formação e Desenvolvimento

A viabilidade de uma organização depende significativamente das habilidades e competências de seus colaboradores. Portanto, é de extrema importância identificar o potencial de cada indivíduo e procurar extrair o melhor deles (Rahayu et al., 2019). Neste sentido, investir em programas de formação e desenvolvimento é fundamental, uma vez que traz benefícios tanto para os colaboradores como para a organização, contribuindo para a sua diferenciação no mercado de trabalho (Cascio, 2019). Verifica-se, desta forma, que a formação se tornou um elemento essencial para elevar o sucesso da organização e obter vantagens competitivas face à concorrência, motivo pelo qual deve ser encarada como um investimento. Ao promover o aprimoramento de competências e o aumento de conhecimento, a organização torna-se mais eficiente (Assen, 2020).

Segundo Cunha et al. (2008), o processo de formação é composto por quatro etapas distintas:

1. a primeira fase consiste no **diagnóstico de necessidades**, envolvendo a identificação das carências de aprendizagem e dos objetivos da formação e a transição das necessidades para objetivos;
2. a segunda etapa diz respeito à **programação**, englobando a seleção de métodos, o estabelecimento de prazos, a alocação de recursos e a definição do local de realização;
3. a terceira fase, por sua vez, diz respeito à **execução**, isto é, responde a questões sobre a implementação da formação - se esta será realizada nas instalações da empresa ou em locais externos;
4. por fim, a quarta etapa enquadra-se no domínio da **avaliação**, uma vez que tem como objetivo mensurar os resultados alcançados com a formação e compará-los com as expectativas iniciais.

Ceitel (2008) considera que a formação permite juntar as perspectivas do colaborador e da empresa. Além disso, a formação contribui para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, resultando numa melhoria no desempenho das suas funções. Isso significa que os colaboradores se tornam mais capacitados e valorizados devido à formação recebida, enquanto as suas necessidades de desenvolvimento são atendidas. Como resultado, é esperado que haja uma maior harmonização entre os objetivos pessoais dos colaboradores e os objetivos da empresa, o que, por sua vez, promove a retenção dos funcionários na organização.

2.1.4- Avaliação de Desempenho

De acordo com Carvalho e Rua (2017), ao longo dos anos a gestão e avaliação de desempenho progrediram de uma perspectiva que priorizava exclusivamente a obtenção de resultados para uma abordagem mais ampla e compreensiva do desempenho. Atualmente, a discussão não se limita apenas a sistemas de avaliação de desempenho, mas concentra-se principalmente na ideia de sistemas de gestão de desempenho.

A avaliação de desempenho consiste num procedimento que visa adquirir *insights* sobre o desempenho dos colaboradores nas suas funções, tendo em vista uma melhoria interna. Essa avaliação deve ser cuidadosamente delineada e organizada, sendo os objetivos da organização explícitos e do conhecimento de ambas as partes - organização e colaborador (Domingues, citado em Silva, 2014).

Segundo Sousa et al. (2006), os principais propósitos da avaliação de desempenho incluem:

1. o **cumprimento dos objetivos estratégicos** da organização, com os objetivos individuais alinhados diretamente com as metas organizacionais;
2. o **estímulo à inovação** e à **capacidade de se adaptar a mudanças** dentro da organização;
3. a **superação de desempenhos médios**, visando a modificação de comportamentos, rumo à excelência;
4. e o aprimoramento da **comunicação interna**.

Bergamini (citado em Silva, 2014) argumenta que a avaliação de desempenho não deve ser vista como uma técnica para alterar comportamentos, mas sim como um meio para a organização reunir informações que permitirá otimizar o potencial dos seus RH da melhor forma possível. O mesmo autor também salienta que, se conduzida de maneira inadequada, a avaliação de desempenho pode resultar em desmotivação, especialmente quando o foco recai exclusivamente na comparação de parâmetros entre os avaliados.

A avaliação de desempenho pode ser realizada recorrendo a diversos métodos que variam de empresa para empresa e, até mesmo, dentro da própria empresa. Os métodos mais utilizados, segundo Sousa et al. (2006), são:

Tabela 1 – Métodos de avaliação de desempenho

Métodos	Objetivos
Escala gráfica	Avaliação do desempenho das pessoas a partir de critérios de avaliação predefinidos e classificados.
Escolha forçada	Avaliação do desempenho dos colaboradores por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual.
Pesquisa de campo	A avaliação é conduzida pela chefia com a colaboração de um especialista, que prepara um relatório com base na entrevista realizada.
Incidentes críticos	A chefia direta analisa e regista os factos positivos e negativos do desempenho dos colaboradores.
Comparação aos pares	Consiste na comparação dos colaboradores, dois a dois, anotando-se aquele que é considerado melhor quanto ao seu desempenho.
Frases descritivas	O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do colaborador e as que demonstram o contrário do seu desempenho.
Autoavaliação	O colaborador realiza uma avaliação das suas próprias habilidades e competências de desempenho.
Avaliação por resultados	Realização de uma avaliação regular comparando as metas estabelecidas individualmente para cada colaborador com os resultados efetivamente alcançados.
Avaliação por objetivos	O gestor e o colaborador colaboram na definição de metas a serem alcançadas dentro de um determinado prazo.
Avaliação por competências	O colaborador identifica as suas competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas e as chefias e gestores de RH devem de apoiar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e as realidades da organização

Fonte: Sousa et al. (2006)

Geralmente, a técnica mais comum para fornecer *feedback* aos colaboradores na avaliação de desempenho é a entrevista. No entanto, esta fase nem sempre é simples, uma vez que podem surgir conflitos que afetam negativamente o relacionamento de trabalho entre as pessoas. Carroll e Schneier (1982, cit. in. Fernandes e Caetano, 2007) consideram que se consegue melhorar a entrevista quando o *feedback* é dado logo após a ação ter ocorrido, quando se concentra na avaliação do

desempenho em vez da personalidade do avaliado, quando o avaliado compreende onde pode melhorar e quando o *feedback* é fornecido de forma regular ao trabalhador.

O objetivo desta avaliação passa por aprimorar a comunicação entre gestão de topo e os colaboradores, assim como na racionalização das decisões tomadas. Carvalho e Rua (2017) argumentam que a avaliação formal do desempenho dos colaboradores tem um impacto positivo na prevenção do *turnover*, uma vez que possibilita ao colaborador compreender o seu desempenho, incluindo as áreas passíveis de melhoria. Isto reduz a ansiedade em relação às tarefas, aumenta a confiança nas capacidades, alinha os objetivos do colaborador com os da empresa e motiva os funcionários a permanecerem nos seus cargos e na organização.

2.1.5- Sistemas de recompensas – Compensação e Remuneração

Um sistema de recompensa é um conjunto de princípios e políticas, relacionadas com retribuições, que a empresa define para os seus trabalhadores, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado. Este sistema deve garantir a justiça interna na empresa, manter a competitividade no mercado de trabalho e possibilitar a individualização dos salários com base no desempenho individual dos colaboradores (Sousa et al., 2006).

Segundo Sousa et al. (2006), os principais objetivos de um sistema de recompensas são:

1. fomentar e **consolidar a cultura organizacional**;
2. **atrair e reter** os melhores trabalhadores;
3. impulsionar a **motivação** e a **eficiência**;
4. **reforçar a função** e a posição de cada nível hierárquico na empresa, estabelecendo distinções claras entre eles.

Carvalho e Rua (2017) defendem que a eficácia da relação entre desempenho e recompensa nem sempre é consistente, especialmente quando a recompensa é atribuída com base na antiguidade dos colaboradores. Isso ocorre porque as empresas não apenas recompensam os colaboradores com base no seu desempenho, mas também consideram a antiguidade no cargo como um critério relevante – para garantir que os colaboradores estejam motivados, é fundamental fortalecer a ligação entre o desempenho e os sistemas de recompensas, o que implica que as recompensas sejam concedidas com base no desempenho individual de cada colaborador.

Para os colaboradores é fulcral a satisfação com o ambiente organizacional, assim como com os seus salários, a sua segurança e o seu bem-estar. Dado que os colaboradores são o recurso mais valioso de qualquer organização, é imperativo considerá-los como parceiros e ativos estratégicos. Isso implica proporcionar-lhes as condições necessárias para seu crescimento e desenvolvimento profissional. Os autores estabelecem que o principal objetivo é motivar os colaboradores a alinhar-se com a estratégia da organização, de modo que mobilizem todas as suas competências, habilidades e conhecimentos para atingir tanto os objetivos individuais como os organizacionais.

Conforme Carvalho e Rua (2017) destacam, além de uma compensação justa, o que mais atrai, retém e motiva os colaboradores é a capacidade de proporcionar realização pessoal e profissional. O sistema de remunerações é uma ferramenta que ajuda a compreender as políticas salariais em vigor no mercado, especialmente aquelas praticadas pelos concorrentes da organização, já que permite à empresa tornar-se mais competitiva e evitar a saída de colaboradores (Câmara, 2014).

2.1.6- Desenvolvimento e Gestão de Carreiras

O conceito de carreira tem evoluído ao longo dos tempos, acompanhando as alterações do contexto de trabalho (Duarte et al., 2015). Os autores destacam que a abordagem tradicional considerava a carreira como algo pertencente ao indivíduo, embora fosse gerida pela organização. Em contrapartida, a visão mais contemporânea enfatiza que a carreira deve ser encarada como uma sequência de experiências de trabalho ao longo do tempo. Por sua vez, Carvalho e Rua (2017) conceituam carreira como o processo de construção de vida (e de trajetória profissional) com o objetivo de alcançar a realização pessoal ao longo do ciclo de vida do indivíduo.

O desenvolvimento de carreiras é um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças, tanto da organização como do indivíduo, utilizando diversas abordagens e metodologias (Jackson, 2000, cit. in Sousa et al., 2006). Segundo Sousa et al. (2006), este processo tem como finalidade permitir que:

1. o próprio colaborador e a organização conheçam as características deste e os seus interesses;
2. exista um conhecimento mais aprofundado sobre as opções de carreira do trabalhador;

3. se faça um planejamento específico e concreto de ação;
4. se desenvolva as competências dos indivíduos;
5. e, se concretize uma gestão interna alinhada com as necessidades e a cultura da organização.

Sousa et al. (2006), enfatizam a importância de alinhar as estratégias de desenvolvimento de carreiras com a política de recursos humanos da empresa, visando contribuir para o sucesso organizacional da mesma. A possibilidade de progredir na carreira é um elemento motivador e crucial na retenção de colaboradores. Portanto, organizações que implementam políticas de progressão de carreiras não demonstram apenas o valor que atribuem aos seus trabalhadores, mas também aumentam a sua competitividade, o que resulta numa menor predisposição por parte dos colaboradores em deixar a organização.

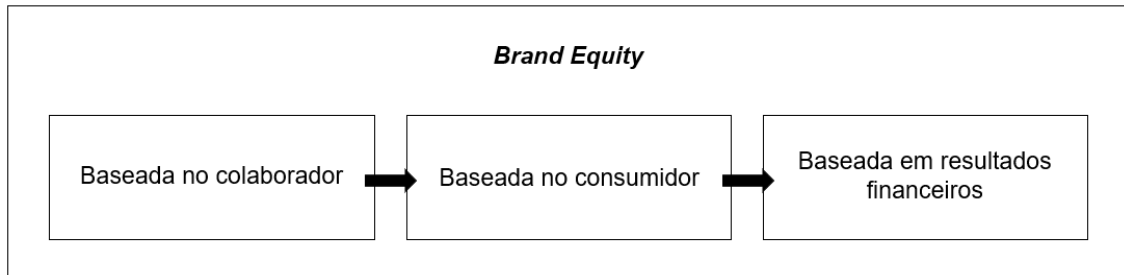
2.2- Employee-Based Brand Equity

Os esforços que são aplicados para construir uma marca são guiados pelo desejo de conseguir erguer e manter uma marca forte, a fim de obter uma vantagem competitiva (Pappu, Cooksey, & Quester, 2005). Desta forma, o *Brand Equity*, como medida representativa desses esforços, tem atraído a atenção, ao longo dos anos, de investigadores e especialistas (King & Grace, 2009).

Segundo de Chernatony e Cottam (2006), o sucesso de uma marca não deve ser avaliado apenas pelo conhecimento de um determinado método, mas sim por medidas financeiras e não financeiras que juntas forneçam os dados e informações necessárias. Contudo, considerando que uma das partes centrais de gestão da marca são os colaboradores, a literatura relacionada com a *Brand Equity* é insuficiente nesse sentido (King & Grace, 2009). Apesar da abundância de pesquisas e estudos em torno da marca da perspectiva do cliente e relacionadas com a *Customer-Based Brand Equity*, ainda há pouca pesquisa no sentido de explorar o papel da marca na retenção e atração de colaboradores – aqueles que constituem o capital humano de uma empresa e que contribuem para a entrega eficaz e eficiente dos seus produtos e serviços (Wilden, Gudergan, & Lings, 2006). Desta forma, segundo King e Grace (2009), o conceito de *Brand Equity* precisa de ser expandido internamente para acomodar uma abordagem equilibrada à gestão interna e externa da marca. As mesmas autoras argumentam ainda que, dado que a *Customer-Based Brand Equity* é muitas vezes considerado a base para a obtenção do *Brand Equity* financeiro, é apropriado considerá-lo primeiro para que a *Employee-Based Brand Equity* possa ser entendido numa fase posterior.

A importância dos colaboradores e da função que desempenham como embaixadores da marca é cada vez mais reconhecida, uma vez que são eles que desempenham um papel decisivo no processo de construção da marca (De Chernatony, Cottam & Segal-Horn, 2006). Por essa razão, torna-se crucial a verificação da terceira perspectiva da *Brand Equity* - a perspectiva do colaborador (King & Grace, 2009), mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Componentes da *Brand Equity*

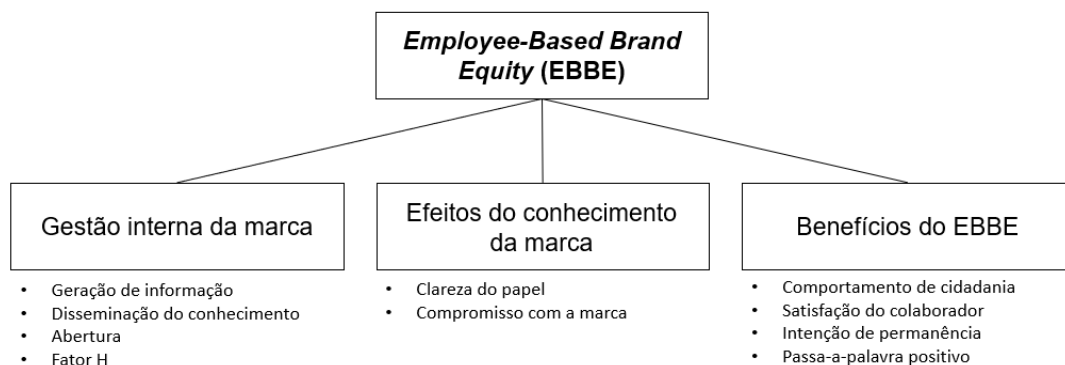


Fonte: King e Grace (2009)

A *Employee-Based Brand Equity* pode então ser definida como o potencial do valor de uma marca através do efeito nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores (Tavassoli, Sorescu, & Chandy, 2014). Pode também ainda ser definida como o efeito diferenciador que o conhecimento da marca exerce na resposta dos colaboradores ao seu ambiente de trabalho sendo, para isso, necessário a transmissão da identidade da marca de uma forma significativa para o contexto e responsabilidades dos colaboradores (King & Grace, 2009).

Para que seja estabelecida uma gestão interna eficaz da marca, é necessário reconhecer que a geração de informação e a disseminação de conhecimento, ambas de natureza transacional, precisam de ser complementadas por componentes adicionais que realçam a performance dos colaboradores (King & Grace, 2009).

Figura 2 - Dimensões da *Employee-Based Brand Equity*



Fonte: King e Grace (2009)

Desta forma, com base nos princípios de *Brand Equity* estabelecidos por Keller (1998), as autoras desenvolveram um modelo de *Employee-Based Brand Equity*, conforme mostra a Figura 2 - que pode ser dividido em três categorias principais:

1. a gestão interna da marca;
2. os efeitos do conhecimento da marca;
3. e os benefícios da *Employee Based Brand Equity*.

A partir deste modelo é possível dar-se resposta à mensuração de benefícios necessária, tais como o comportamento de cidadania da marca, a satisfação dos colaboradores, a sua intenção de permanência e o passa-a-palavra positivo, e justificar o investimento no desenvolvimento da gestão interna da marca.

Para avaliar a *Employee-Based Brand Equity*, foi necessário criar uma ferramenta para medir, de forma eficaz, o que os colaboradores fazem atualmente e aquilo que dizem e pretendem fazer no futuro em relação à marca (King et al., 2011).

Portanto, King e Grace (2010) construíram um modelo testado empiricamente para avaliar a *Employee-Based Brand Equity*, que consiste num questionário com 83 questões, em que são abordadas 13 dimensões da estrutura EBBE (geração de informações, disseminação de conhecimento, clareza de papéis, promessa da marca, comportamento de cidadania da marca, satisfação dos funcionários, passa-a-palavra positivo dos colaboradores, apoio da gestão, socialização organizacional, atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, envolvimento dos colaboradores e o fator "H").

2.2.1- Gestão Interna da Marca

No que diz respeito à gestão interna da marca, sabe-se que para influenciar os colaboradores para que as suas atitudes e comportamentos reflitam as exigências da organização, deve ser-lhes dada uma direção para avançar e garantir que os colaboradores possam desempenhar com sucesso as suas funções e responsabilidades (King & Grace, 2005). Esta dimensão inclui a geração de informação – considerada pelo aumento da compreensão induzida pela organização nos colaboradores relativamente às suas atitudes e capacidades em concretizar a entrega da promessa da marca (King & Grace, 2010) - e a difusão do conhecimento - que se concentra na comunicação da informação em relação ao serviço oferecido, às necessidades do cliente, as características e benefícios do produto e serviço, bem como os objetivos da organização, o que contribui para clarificar o papel dos colaboradores no seu ambiente de trabalho (Lings & Greenley, 2005).

Na perspetiva das mudanças na relação colaborador/empregador, surgem mais duas variáveis: a abertura e o fator "H". A primeira refere-se à capacidade de resposta do ambiente para aceitar a informação; e a segunda ("fator humano") tem como

finalidade integrar relações sociais e económicas positivas para assegurar o desenvolvimento apropriado do conhecimento da marca pelo colaborador (King & Grace, 2010). Através destas práticas, os colaboradores sentem-se satisfeitos em relação ao requisito “*what’s in it for me*” - o que justifica a sua dedicação no trabalho e motivação para adquirir conhecimento sobre a marca (Corace, 2007).

2.2.2- Efeitos do conhecimento da marca no colaborador

Os efeitos do conhecimento da marca no colaborador constituem a segunda dimensão da EBBE. À medida que os colaboradores adquirem conhecimentos relevantes para um bom desempenho suas responsabilidades, a crescente certeza das expectativas organizacionais sobre eles reverte-se no aumento do seu próprio compromisso com a organização (Jones, Busch, & Dacin, 2003). Assim, do ponto de vista do colaborador, o reconhecimento da marca é dividido em duas dimensões que, em última análise, influenciam a forma como os funcionários respondem a uma marca: clareza do papel e compromisso com a marca (King & Grace, 2010). Na perspetiva dos autores, a clareza da função do colaborador, ou seja, das funções a desempenhar é definido como “o nível de clareza que um colaborador tem do seu papel como resultado do conhecimento da marca” (p.12).

Se isso não for feito e a informação que o colaborador considera importante para o desempenho eficaz das suas funções não for devidamente distribuída, a ambiguidade do seu papel irá aumentar (Babin & Boles, 1996). A fidelidade à marca emerge da necessidade de garantir que os colaboradores estejam dispostos a cumprir a promessa da marca. Ou seja, espera-se que estes percebam o seu relacionamento com a organização como positiva e que vale a pena manter para alcançar um elevado nível de fidelidade com a marca (King & Grace, 2009). Desta forma, de acordo com Castro, Armario e Del Río (2005), o colaborador expressa um sentimento de pertença, estando predisposto a ir mais além para alcançar os seus objetivos e metas da organização.

2.2.3 - Efeitos da *Employee-Based Brand Equity*

Os benefícios da EBBE, surgem a partir das condições proporcionadas pela transmissão de conhecimento da marca, de um ambiente favorável e do compromisso estabelecido com a marca (King & Grace, 2010) – é fundamental serem identificados estes benefícios, uma vez que são o fundamento para aquilo que suporta a satisfação

do cliente e o desenvolvimento da performance financeira (Loveman, 1998). São quatro os benefícios apontados por King e Grace (2009), que surtem da aplicação do modelo da EBBE:

1. o comportamento de cidadania da marca;
2. a satisfação do colaborador;
3. a intenção de permanência do colaborador;
4. e o passa-a-palavra positivo.

Burmann e Zeplin (2005) definem comportamento cívico como o comportamento dos colaboradores impulsionado pela marca, bem como a adoção de valores decorrentes de seus próprios interesses e aprendizagens que não são coagidos pela marca. A satisfação dos colaboradores é considerada a condição final para a aplicação de iniciativas internas de qualidade de serviço, como comunicação, trabalho em equipa, alocação de recursos e qualidade percebida (Loveman, 1998). Desta satisfação decorre a intenção de retenção e o passa-a-palavra positivo, onde o primeiro indica a intenção futura do colaborador de permanecer na organização em que está atualmente (Baik, Halaman, & Young, 1996). Este último consiste na intenção do funcionário de falar positivamente e recomendar a organização a que pertence (King & Grace, 2010).

2.2.4 - Benefícios da *Employee-Based Brand Equity*

A relevância de se identificar os benefícios da EBBE reside no facto de serem fundamentais para sustentar a satisfação do cliente e impulsionar o desempenho financeiro (Loveman, 1998). Assim, segundo King e Grace (2009), são quatro os benefícios que resultam da aplicação do modelo da EBBE:

1. o comportamento de cidadania da marca;
2. a satisfação do colaborador;
3. a intenção de permanência do colaborador;
4. e o passa-a-palavra positivo.

Burmann e Zeplin (2005) definiram o comportamento de cidadania como não apenas os comportamentos demonstrados pelos colaboradores em conformidade com a marca, mas também a adoção de valores decorrentes de seus próprios interesses, sem a necessidade de serem impostos pela marca. A satisfação do colaborador, além de ser uma consequência da dimensão anterior, é considerada como o resultado da implementação de iniciativas internas de qualidade do serviço, tais como comunicação eficaz, trabalho de equipa, alocação adequada de recursos e a qualidade percebida da gestão interna da marca (Loveman, 1998). Dessa satisfação decorre a retenção de

colaboradores ou a sua intenção de permanência, além de uma ação positiva de recomendação, em que a primeira se manifesta na intenção futura do colaborador em permanecer na organização atual (Good, Page & Young, 1996), enquanto a última consiste na intenção do colaborador em falar positivamente e, em consequência, de recomendar a organização à qual pertence (King & Grace, 2010).

2.3- Gestão e Retenção de Recursos Humanos (Talento)

Constituindo o Capital Humano um valor competitivo nas empresas, torna-se cada vez mais crucial - e, sem dúvida, um dos maiores desafios para a gestão da atualidade - gerar e gerir equipas de pessoas talentosas, flexíveis, com capacidade de acompanhar as rápidas mudanças e criar soluções. Para uma melhor compreensão da definição de “Gestão de Talento” é importante olhar primeiramente para o sinónimo da palavra “Talento” num dicionário de língua portuguesa.

2.3.1- Talento

“Talento” é definido como uma “aptidão invulgar (natural ou adquirida), como uma habilidade”. Segundo Chitaro (2005), o conceito de “Talento” provém da antiguidade, sendo que nessa altura este conceito era representativo de uma unidade monetária.

Num mundo cada vez mais globalizado e em que a tecnologia, amplamente difundida e adotada, assume um papel central, as organizações procuram alternativas que as possam distinguir umas das outras. Estas sentem, cada vez mais, a necessidade de olhar para os seus recursos humanos e valorizá-los como um meio de desenvolvimento do seu negócio. O capital humano é um fator fulcral de vantagem competitiva para as organizações, uma vez que é um recurso raro, valioso, insubstituível e difícil de ser imitado (Backhaus & Tikoo, 2004). Mais do que nunca, é necessário que as empresas procurem pessoas capazes de dar resposta a rápidas mudanças, de acompanhar de forma constante o progresso da tecnologia e de satisfazer as necessidades organizacionais ao nível criativo e inovador. Estes recursos, por se tratar de um bem valioso para as organizações, mereceram um olhar distintivo na literatura da GRH e na designação do conceito de “Talento”.

No que diz respeito a esta definição, a mesma não tem sido, de todo, consensual. Vários autores têm apresentado diferentes definições de talento e, por vezes, as que vão surgindo tornam-se contraditórias quando comparadas com as anteriores. Por essa razão, um dos problemas e desafios iniciais que tem sido colocado à gestão de talento prende-se com a própria definição deste conceito (Tarique & Schuler, 2010; BethkeLangenegger, Mahler & Staffelbach, 2011; Lewis & Heckman, 2006).

Segundo Tansley (2011), uma definição específica de talento é importante para que este se possa gerir de uma forma eficaz. No entanto, entende que o definir pode revelar-se uma tarefa difícil, uma vez que o mesmo conceito pode sofrer interpretações

diferentes dentro das próprias organizações. Segundo a autora, a definição não deve ser restritiva, visto que se pode tornar complicado enquadrar pessoas nesta noção e, nos modos atuais, este conceito torna-se vago, pelo que faz com que o mesmo se associe a outros já conhecidos. É defendido também pela autora que antes de as organizações começarem a praticar a gestão de talento, devem definir o que entendem por esse conceito, removendo a possibilidade de ambiguidade e agilizando os processos que se pretendem colocar em prática.

Armstrong (2016) caracteriza as pessoas com talento como aquelas que possuem a capacidade e as *skills* necessárias para fazer algo de forma correta. Segundo o autor, estas estão dotadas da habilidade e da aptidão para desempenhar as funções propostas eficazmente.

Já Bethke-Langenegger (2012) defende que um recurso talentoso é aquele que procura assegurar a competitividade e o futuro da organização onde se insere, através da sua qualificação e conhecimento específicos, as suas competências sociais e metodológicas e características próprias (como o desejo de aprender ou a sua orientação para os resultados).

As pessoas são encaradas, atualmente, como o centro da estratégia empresarial. As organizações reconhecem que, independentemente da sua estratégia de negócio ou dos desafios do mercado em que estão inseridas, é necessário ter o talento certo para enfrentar esses mesmos desafios com sucesso (Gebelein, 2006).

Ulrich (2014), na sua teoria dos “três C’s”, defende que o Talento está dependente da coexistência de três componentes: competência, comprometimento e contribuição. É necessário que todos estes elementos estejam presentes no colaborador para se considerar que tem, efetivamente, talento. A primeira condição para o desenvolvimento dos talentos prende-se com as competências. “Competência” significa que os indivíduos têm o conhecimento, habilidades e valores necessários para conseguirem realizar funções na organização em que se encontram atualmente, mas também têm o conhecimento e a capacidade de estarem preparados para outras funções que possam vir a desempenhar futuramente (Ulrich, 2014). A segunda condição está relacionada com o comprometimento. O comprometimento centra-se na construção de uma proposta de valor para garantir que os colaboradores dão valor à sua organização e se empenham nas suas funções – uma vez que isso contribui para o aumento da vantagem competitiva da organização (Ulrich & Smallwood, 2012). A última condição está relacionada com o sentido de contribuição - esta ocorre quando os colaboradores sentem que suas necessidades pessoais estão a ser satisfeitas através da sua

participação na organização (Ulrich, 2014). O sentido de contribuição encontra-se relacionado com a satisfação que o colaborador sente quando as suas mais-valias estão a ser aplicadas e valorizadas na organização. Ao sentir que está a ser valorizado, o colaborador sente-se realizado profissionalmente e deseja manter-se na organização, uma vez que sente que será continuamente valorizado ao longo do seu percurso profissional.

Percebe-se, assim, que todo o processo de gestão de talento requer a mobilização de toda a estrutura organizacional para esta temática, não bastando aceitar novos colaboradores - todos podem contribuir para a adaptação e assimilação da cultura organizacional, sendo esta uma fase essencial para o enquadramento na organização com sucesso por parte do colaborador nas suas funções. A necessidade da criação de uma política formativa e de desenvolvimento correta é fundamental para uma matriz de sucesso sustentada. A gestão de talento assenta, numa primeira fase, na valorização individual para, posteriormente, ser possível criar valor a nível da organização.

É importante ter em conta que quando se identifica talento, este está incorporado num indivíduo, isto é, para além da importância que é ter competências também é fundamental contratar pessoas. Assim, a bagagem que cada um traz de conhecimento tácito, impossível de medir, poderá ter um papel importante para aqueles que realizam o recrutamento, não fosse a socialização um processo essencial para aqueles que chegam a uma nova realidade organizacional. Torna-se evidente que um talento requer um forte investimento por parte da organização a nível de recursos financeiros e de tempo, pois existe a necessidade de que os três processos em cima referidos sejam corretamente delineados e realizados. Mais do que uma pessoa, aquilo que se procura devem ser recursos ativos que apoiem a procura de soluções para os problemas que se enfrentam.

2.3.2- Gestão de Talento

O termo "gestão de talento" foi mencionado pela primeira vez pela empresa de consultoria americana "McKinsey & Company" no seu artigo "The War for Talent" (1998). Noe (2010) define a gestão de talento como um processo que consiste em atrair, reter, desenvolver e motivar trabalhadores e gestores altamente qualificados, de forma a melhorar os resultados de uma organização. Guerci e Solari (2012) referem que este conceito pode ser visto como um conjunto de processos que visam garantir um fluxo apropriado de recursos dentro de uma organização.

Pode apresentar-se ser uma tarefa difícil definir com exatidão gestão de talentos. Lewis e Heckman (2006) apresentam três interpretações distintas deste conceito: a primeira baseia-se num conjunto de práticas de RH, funções, atividades ou áreas especializadas, tais como o recrutamento, seleção, desenvolvimento e gestão de carreiras e sucessão. Estes autores definem este termo como um conjunto integrado de processos de RH que necessitam de estar alinhados com a estratégia definida pela organização.

O segundo grupo de definições de gestão de talentos foca-se no conceito de “reserva de talentos”, isto é, encarar este conceito como um processo que visa garantir a existência de colaboradores com as competências necessárias para a estratégia da organização. Esta abordagem centra-se com grande profundidade nos planos de sucessão e planos de RH, uma vez que, segundo Schweyer (cit por Lewis & Heckman, 2006), a perspetiva típica desta abordagem defende que o primeiro passo para a gestão de talentos é obter uma sólida compreensão da força de trabalho interno.

A terceira perspetiva centra-se numa definição geral de gestão de talentos, ou seja, sem levar em consideração as fronteiras organizacionais ou posições específicas. Com esta perspetiva emergem duas visões específicas de gestão de talentos. A primeira observa o talento como um bem absoluto e um recurso que deve ser gerido de acordo com os níveis de desempenho - os talentos devem ser procurados, contratados e recompensados. Assim, em contraste com a segunda perspetiva, as organizações são incentivadas a gerir globalmente o desempenho do conjunto dos talentos, em vez de gerir talentos para funções específicas. Os defensores desta abordagem classificam os colaboradores pelo nível de desempenho. A segunda perspetiva defende que o talento é um elemento crítico nas organizações, fundamental para a consistência do departamento de recursos humanos na gestão dos colaboradores de elevado desempenho.

A prática de gestão de talentos foi inicialmente desenvolvida para melhorar o processo de recrutamento e desenvolvimento de pessoas com competências e aptidões que correspondem às necessidades organizacionais. Com o passar do tempo a gestão de talentos começou a ser integrada nas responsabilidades, objetivos e estratégia dos recursos humanos das organizações. A gestão de talentos deixou de ser somente um processo administrativo e tornou-se uma prática contínua das organizações com um foco estratégico que conduz aos resultados organizacionais (Oerley, 2007). Mais do que nunca, o capital humano tem assumido proporções cada vez maiores ao nível das organizações, uma vez que é fundamental olhar para uma pessoa como um ativo de

importante valorização nas empresas. Cada pessoa deve constituir um investimento para a organização, sendo que é fundamental que mais tarde se obtenha lucro naquilo em que se apostou e investiu. Com o passar do tempo a gestão de talentos começou a ser integrada nas responsabilidades, objetivos e estratégia dos RH das organizações. A gestão de talentos deixou de ser somente um processo administrativo e tornou-se uma prática contínua das organizações com um foco estratégico que conduz aos resultados organizacionais (Oerley, 2007).

Este tipo de gestão engloba os processos de suporte à estratégia da organização, ao nível da atração, recrutamento e seleção, retenção, formação e desenvolvimento de recursos com capacidade de adicionar valor à organização, de modo a assegurar que a pessoa certa ocupa o lugar certo quando a organização necessita. Além destes procedimentos, engloba também outros ligados à integração, ao planeamento da sucessão e à gestão das carreiras (Armstrong, 2003; Cappelli & Keller, 2014; Tansley & Tietze, 2013)

Tarique e Schuler (2010), referem três passos fundamentais em qualquer processo de gestão de talento:

1. identificação e atração de talento;
2. desenvolvimento desse talento através do potencial de cada um;
3. e a retenção do talento na empresa.

Assim, a gestão de talento tem o objetivo de, inicialmente, contratar o colaborador certo e com as competências necessárias para a função certa (Cappelli, 2008) e os três processos referidos por Tarique e Shuler (2010) pretendem ser a resposta por parte das organizações para alcançar a vantagem competitiva pretendida.

As técnicas de gestão de talento e das competências nas organizações passam pela elaboração de um pacote de recompensas que sejam cativantes tanto para o potencial candidato como para os funcionários já contratados, dado que do ponto de vista dos RH, uma organização viável é aquela que não capta apenas os talentos, mas também os mantém na organização (Chiavenato, 2009). A aposta na gestão de talento motivada pela atração e retenção de capital humano, leva as organizações a ganharem vantagens competitivas e a tornar-se uma empresa de sucesso (Cook, 2010). Alguns estudos feitos sobre a gestão de RH mostraram que as organizações que apostam em práticas de gestão de talentos obtiveram melhores resultados ao nível do desempenho dos seus colaboradores, bem como melhores níveis de satisfação laboral (Abrudan & Matei, 2009).

Guthridge e Komm (2008) realizaram um estudo onde concluíram que as organizações que apostam na gestão de talento exibem melhores resultados a nível financeiro. Também se observou uma correlação particularmente significativa entre resultados financeiros elevados e a utilização de processos de avaliação do talento. Ao contrário, as organizações que tiveram pontuações mais baixas nas diversas dimensões da gestão de talento que foram medidas, apresentaram menos probabilidade de se tornarem organizações com elevado desempenho (Guthridge & Komm, 2008).

2.3.3- Retenção de Talentos

A retenção de talentos é uma das áreas de intervenção da gestão de talento, uma vez que após concluído o processo de atração e desenvolvimento é fundamental que as empresas consigam reter os seus talentos para que reduzam o *turnover* e aumentem o *engagement* (Tarique & Schuler, 2010).

Desta forma, falamos de retenção quando uma organização age com uma necessidade de gerar dentro dela planos de ação para os funcionários que se destacam e fazem a diferença, de forma a fazê-los permanecer na empresa. Com um mercado de trabalho em agitação, torna-se uma vitória de qualquer empresa conseguir reter os seus talentos. A força de trabalho está cada vez mais flexível, menos fiel e, por essa razão, há uma maior procura de trabalhos com melhores perspetivas. Existem diversos fatores que podem influenciar a retenção de um talento: o desenvolvimento permanente, sistemas de recompensas adequados, níveis motivacionais elevados baseados num forte compromisso, estruturas que permitam um papel adequado ao seu nível de desempenho - estes são alguns dos fatores que interferem diretamente na retenção de um talento.

Parodi (2009) afirma que só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter os seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada com aspetos económicos, uma vez que se procura reter os profissionais cujos resultados são mais satisfatórios para a organização. Chiavenato (2003) complementa esta afirmação ao dizer que uma organização viável, do ponto de vista de RH, é aquela que não apenas capta e aplica os seus RH adequadamente, mas também aquela que os mantém na organização.

Segundo Buyens et al (2005), existem diferentes incentivos que influenciam a retenção dos colaboradores talentosos. Esses incentivos encontram-se agrupados em cinco categorias:

1. recompensas financeiras;
2. oportunidades de desenvolvimento de carreira;
3. conteúdo funcional;
4. ambiente social;
5. e equilíbrio entre vida profissional e familiar.

As recompensas financeiras são consideradas um dos mais importantes mecanismos de retenção - Buyens et al. (2005) admitem que a existência de um pacote remunerativo confortável, para além de satisfazer as necessidades materiais, ainda possui um significado social, uma vez que o nível salarial de um colaborador permite ter uma ideia acerca da sua posição dentro da organização em termos de poder e estatuto. Uma das maneiras de verificar se o colaborador é ou não talentoso passa pela forma como este negocia as componentes da sua remuneração. Caso o candidato procure incentivos variáveis baseados no cumprimento de objetivos e na sua *performance*, a organização pode assumir que está perante um candidato talentoso.

Deste modo, é compreensível que as oportunidades de desenvolvimento de carreira se apresentem como uma das principais formas de retenção dos colaboradores talentosos. Este fator de retenção procura criar oportunidades de promoção de carreira dentro da empresa, mas também oferece oportunidades de formação e desenvolvimento de competências. A aposta no desenvolvimento dos colaboradores ajuda assim a reforçar o vínculo com a organização.

Relativamente ao terceiro fator referido por Buyens et al (2005), o conteúdo funcional, passa pela função que os colaboradores talentosos desempenham dentro da organização. Colaboradores talentosos valorizam uma função que lhes permita desempenhar um papel importante e desafiador dentro da organização. Deste modo, pode assumir-se que os trabalhadores talentosos não trabalham apenas pelo aspeto salarial, mas também pela satisfação de obter excelentes resultados, enfrentado diferentes desafios. Este facto demonstra que pode surgir desmotivação quando estes trabalhadores desempenham tarefas rotineiras.

O quarto fator referido pelos autores é o ambiente de trabalho. Este fator é importante na retenção de talentos devido aos laços que são criados dentro da organização entre os colaboradores - a lealdade entre os colegas apresenta-se como um meio eficaz na retenção dos talentos. Quando um colaborador decide abandonar uma organização, para além de perder o trabalho, perde também uma rede social. Segundo Roehling et al (2000), as organizações apresentam um papel fundamental neste aspeto, pois possuem meios e formas que contribuem para a criação de um

ambiente de trabalho positivo, permitindo uma comunicação aberta entre os vários graus de hierarquia organizacional, estimulando assim interação e cooperação entre colegas.

Por último, a quinta forma de retenção referida por Buyens et al (2005) é o ajustamento entre a vida profissional e familiar. Tendo em conta que a atual geração de colaboradores atribui grande importância à qualidade de vida, o conflito entre a carreira e a vida familiar tem vindo a aumentar. As organizações que adotam práticas de recursos humanos que permitem estabelecer um equilíbrio entre a vida profissional e familiar são valorizadas, sendo estas práticas consideradas fundamentais.

Do ponto de vista de Câmara et al (2007), existem vários fatores que podem influenciar a retenção de um colaborador talentoso, nomeadamente, sistemas de recompensas adequados, espaço para se desenvolver permanentemente, estilo de gestão e uma estrutura adequadas ao nível do colaborador. Desta forma, pode-se perceber que utilizar apenas um mecanismo de retenção dos colaboradores talentosos pode não ser suficiente, pelo facto de existirem diversos mecanismos a ter em conta na hora da retenção destes colaboradores. Para tal, a organização deve optar pelos mecanismos que mais de adequam para a efetuar as retenções necessárias que permitam concretizar a sua estratégia.

Atualmente, a preocupação com a retenção dos profissionais relaciona-se com o surgimento da Era do Conhecimento, mais concretamente com a sensibilização das organizações sobre a importância do capital intelectual (Araújo & Romão, 2012). De acordo com Kaye e Giulioni (2016), hoje a retenção também é relevante devido à constatação de que as organizações necessitam de desenvolver práticas de retenção mesmo quando operam em economias em crise. Assim, num enquadramento de recessão, as dificuldades em preservar os colaboradores competentes mantêm-se porque estes profissionais continuam a receber outras oportunidades de emprego, enquanto o aumento do número de desempregados não significa o aumento de pessoas disponíveis com as competências que a organização necessita (Sullivan & Mainiero, 2008).

No futuro próximo prevê-se que a retenção constitua um fator crítico para as organizações a nível mundial (Vaiman, Haslberger & Vance, 2015), devido ao prognóstico de orientação para a mobilidade global (Santos, 2015), ao decréscimo acentuado da população ativa e diminuição da população jovem (Pinheiro, 2012) e em consequência da previsão de escassez de mão-de-obra qualificada (Abhayawansa & Abeysekera, 2008). Além disso, constata-se a tendência para o aumento do *turnover*, já que se no passado as pessoas mudavam de organização no máximo três vezes durante

a sua vida profissional, hoje o tempo médio de permanência dos colaboradores numa organização é de 3,3 anos (Leidner & Smith, 2013), verificando-se, portanto, uma ligeira subida no tempo de permanência no mesmo emprego e/ou organização.

É, portanto, necessário que a gestão de RH tenha a capacidade de desenvolver e implementar ferramentas de gestão que permitam criar condições favoráveis de trabalho e de ambiente organizacional, conseguindo, dessa forma, satisfazer as necessidades dos talentos. Reter significa manter os talentos na organização, pelo tempo apropriado para que a organização alcance vantagens por os ter e para que os mesmos consigam realizar da melhor forma as suas funções (Martins & Ohe, 2002). É cada vez mais difícil reter talentos nas organizações, uma vez que estes têm consciência das suas competências e do seu valor no mercado de trabalho. Devido a esse conhecimento, se os talentos não se sentirem satisfeitos com o seu trabalho ou com a organização, tomam a decisão de encontrar uma nova oportunidade noutra organização. A gestão dos RH tem, desta forma, a responsabilidade de implementar e desenvolver ferramentas de gestão de talentos que permitam criar as condições de trabalho e ambiente favoráveis dentro da organização, de forma a colmatar as necessidades dos seus talentos.

2.4- Turnover

De acordo com Silveira (2011), o *turnover* é o movimento de entrada e saída de colaboradores numa organização, seja de forma voluntária ou involuntária – é a medida de rotatividade de pessoal quando se tem em conta a relação entre as entradas e as saídas destes numa determinada organização. O ideal é manter o índice de rotatividade o mais baixo possível numa organização, de forma a evitar um custo mais elevado com a mão de obra e todo o desgaste que esse processo acarreta.

Cunha et al. (2008) definem este conceito como o ato de movimentação dos colaboradores no mercado de trabalho, entre organizações e os estados de emprego e desemprego. A intenção de *turnover* tem ligada a si vários fatores, tais como o ambiente organizacional, a remuneração, as relações interpessoais no seio da organização e a diminuição do compromisso por parte do colaborador para com as suas funções, de acordo com Silva (2013).

A perda de um colaborador manifesta-se na perda de investimento em formação, de *know-how* técnico, entre outros aspetos. Apesar de as vagas, deixadas pela saída dos colaboradores, poderem ser ocupadas por novos contratados, pode ser visível, por vezes, uma inadequação de competências do novo colaborador à tarefa que lhe é destinada - pela falta de experiência e de conhecimentos acumulados - o que significa custo para a organização (Half, 1982). Além deste custo, agrega-se a perda de produtividade, a perda de conhecimento e uma eventual insatisfação do cliente que, por sua vez, pode gerar a perda de negócio.

Os custos significativos associados ao *turnover* voluntário são das consequências mais relevantes, dado ter de ser posto em prática todo um processo de recrutamento, seleção, acolhimento, formação, entre outras práticas. A menor produtividade do novo colaborador no período inicial da sua atividade, assim como possíveis repercussões no ambiente organizacional em resultado do abandono por parte de um ex-colaborador, constituem consequências do turnover de cariz negativo (Carvalho & Rua, 2017). Porém, nem sempre a saída voluntária é vista como perda total, dado ser possível a existência de benefícios com a mesma. Cunha et al. (2008) defendem a existência de benefícios diversos, desde a contratação de colaboradores mais capacitados para o exercício das funções a oportunidades de progressão de carreira para outros colaboradores que se mantiveram na organização. Cunha et al. (2008, p.811) defendem que a saída voluntária de colaboradores pode ser saudável, na medida em que pode renovar a organização, permitindo a entrada de colaboradores com novas perspetivas e evitando manter pessoas desajustadas na organização,

sendo, no entanto, essencial que as organizações não descurem das práticas de retenção.

Mobley (1992) defende o conceito de organização saudável como aquela que consegue manter o equilíbrio de entradas e saídas de colaboradores, evitando oscilações no turnover. Na ótica do autor, todavia, uma organização que possua um índice muito baixo de *turnover* é considerada uma organização estagnada dado que, ao impedir a entrada de novos colaboradores impede, dessa forma, a inserção quer de novos talentos quer de novo conhecimento. Face a isto, as organizações competitivas não dispensam uma gestão eficaz da rotatividade de colaboradores.

2.4.1. – *Intention to Quit*

Como anteriormente mencionado, os investimentos que as organizações fazem em recrutamento, seleção e formação são frequentemente desperdiçados quando indivíduos talentosos e de alto desempenho optam por deixar a empresa, tornando o *turnover* voluntário um dos comportamentos que as empresas mais procuram evitar. É por isso que é de grande importância considerar os processos psicológicos que procuram explicar a saída de um colaborador da organização. Embora tenham sido amplamente estudados, esses processos ainda não são completamente compreendidos (Van Dick et al., 2004).

A *Intention to Quit* consiste na vontade consciente e deliberada de sair da organização, sendo retratada como a última etapa no processo cognitivo de *turnover* da organização. (Mobley et al, 1978; Tett & Meyer, 1993). As pesquisas sobre a *Intention to Quit* têm despertado o interesse de diversos investigadores. Entre os estudos que exploram a relação entre a *Intention to Quit* Sair e variáveis organizacionais, destacam-se fatores como:

1. cinismo, exaustão emocional, insatisfação (Liu & Lo, 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018),
2. justiça organizacional (Harris, Lavelle, & McMahan, 2018, citado em Ranjan & Yadav, 2018)
3. stress laboral (Labrague et al., 2018, citado em Ranjan & Yadav, 2018)
4. clima de segurança organizacional (Smith, 2017), engagement (Liu & Lo, 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018), commitment afetivo (Wong & Wong, 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018)
5. conflito trabalho-família (Lu et al., 2017, citado em Ranjan & Yadav, 2018).

Neste contexto, é essencial que as organizações concentrem os seus esforços na identificação dos fatores que influenciam a IQ dos colaboradores (Musawer, 2021). Embora a Intention to Quit seja percebida como uma ameaça para as organizações, é importante não a considerar como algo impossível de prevenir, mesmo quando os colaboradores expressam sua intenção de deixar a empresa. As organizações devem abordar de forma direta os fatores críticos que necessitam de ser desenvolvidos e implementados para reter esses colaboradores (Musawer, 2021). Nesse sentido, Heneman e colegas (2019) destacam que muitos colaboradores que estão atualmente à procura de novas oportunidades de emprego considerariam permanecer na organização atual se determinadas práticas fossem alteradas, ajustadas ou adotadas.

O objetivo deste capítulo centrou-se em sintetizar os principais contributos da literatura sobre os conceitos fundamentais que melhor contextualizam a presente investigação. Com base na revisão literária realizada e nas lacunas identificadas, foi elaborado um modelo de análise e formuladas hipóteses de pesquisa, que serão detalhadas no capítulo seguinte.

3- MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Esta investigação procura perceber a relação entre os três principais conceitos anteriormente explorados: as práticas de Recursos Humanos, a *Employee-Based Brand Equity* e a *Intention to Quit*, ou seja, em que medida é que as práticas de RH de uma marca e percepção que é criada sobre as mesmas influencia a *EBBE*; e como é que este conceito de marca na perspetiva do colaborador se relaciona com a *Intention to Quit*. Desta forma, este capítulo começa por retomar os objetivos (definidos no capítulo introdutório) para a investigação e estabelecer uma relação entre os mesmos e o conjunto de hipóteses que permitem sua implementação (seção 3.1.). Seguidamente, são justificadas as hipóteses propostas para a pesquisa (seção 3.2.). Posteriormente, é apresentado o modelo de análise na (seção 3.3.) e , por fim, são explicadas as escalas de medição adotadas neste estudo (seção 3.4.).

3.1- Relação entre objetivos específicos e hipóteses de investigação

Para melhor compreensão do modelo de análise, a Tabela 2 estabelece a relação entre os dois objetivos gerais e respetivas hipóteses de investigação. Estes objetivos específicos serão explorados através de duas hipóteses de investigação testadas através de um inquérito por questionário, distribuído pelas marcas pertencentes ao Grupo Salvador Caetano.

Tabela 2 - Relação entre os objetivos específicos hipóteses de investigação

Objetivos específicos	Hipóteses de investigação
1. Explorar a relação entre as práticas de Recursos Humanos e a <i>Employee Based Brand Equity (EBBE)</i> .	H1: As percepções das práticas de RH estão positivamente relacionadas com a <i>Employee Based Brand Equity (EBBE)</i> .
2. Investigar se a <i>Employee Based Brand Equity (EBBE)</i> influencia na vontade de sair (<i>Intention to Quit</i>) de um colaborador.	H2: A <i>Employee Based Brand Equity (EBBE)</i> está relacionada com o <i>Intention to Quit</i> .

3.2- Hipóteses Gerais de Investigação

Segundo a literatura, as práticas de RH comunicam objetivos importantes e comportamentos desejados da organização para o trabalhador (Guzzo e Noonan, 1994; Rousseau, 1995). Podem ser vistas como “sinais” e são interpretadas como tal por cada colaborador (Den Hartog, Boselie e Paauwe, 2004). No entanto, estes sinais podem não ser muitas vezes interpretados ou regidos da mesma forma por cada um, uma vez que cada colaborador tem experiências, valores e preferências diferentes. O modelo de Wright e Nishii (2007) propõe que os efeitos das práticas de RH nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores ocorrem através das perceções que estes têm das práticas de RH, sugerindo que é a forma como os trabalhadores as vivenciam que irá afetar os seus próprios resultados.

Os estudos realizados na área de gestão de RH propõem que as práticas de RH afetam o desempenho dos trabalhadores e da empresa através do seu impacto nas suas atitudes (Becker, Huselid, Pickus e Spratt, 1997; Wright e Nishii, 2007). Uma vez que o principal papel das práticas é o de influenciar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores da organização (Truss, 2001), são esperados efeitos positivos nos resultados atitudinais e comportamentais. Posto isto, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

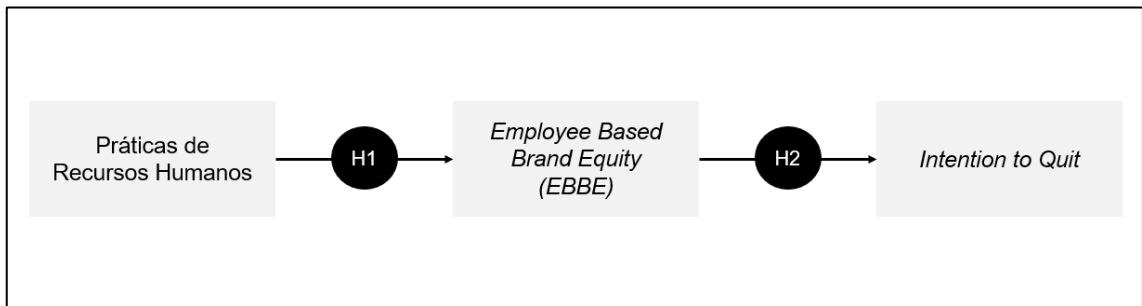
H1: As perceções das práticas de RH estão positivamente relacionadas com a *Employee Based Brand Equity (EBBE)*.

H2: A *Employee Based Brand Equity (EBBE)* está relacionada com o *Intention to Quit*.

3.3- Modelo de Análise

Uma vez formuladas e justificadas com base na literatura e lacunas teóricas, as duas hipóteses de investigação são representadas na Figura 1, sob a forma do modelo de análise.

Figura 3 - Modelo de análise



Fonte: elaboração própria

4- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A recolha sobre o método de investigação a ser utilizado depende diretamente da natureza do problema a ser estudado. Tendo em conta que o presente estudo tem por base uma perspetiva hipotético-dedutiva que procura determinar em que medida as variáveis em análise se podem relacionar entre si, este trabalho é de carácter quantitativo, principalmente por se pretender confirmar a hipótese apresentada, sendo este o ponto de partida para toda a investigação. Desta forma, neste capítulo irão ser apresentadas as decisões metodológicas, começando por se justificar a adoção de uma metodologia quantitativa. Seguidamente, é apresentada a população alvo de estudo e a técnica de amostragem utilizada. A terceira secção apresenta a técnica de recolha de dados construída para instrumentalizar o estudo. E, por fim, a última secção é dedicada às técnicas de análise de dados.

4.1- Abordagem Metodológica

Conforme já previamente dito e segundo Rahman (2016), este estudo opta por seguir uma abordagem quantitativa de pesquisa devido à sua eficácia em alcançar os objetivos estabelecidos para a investigação. Ao possibilitar a recolha de um extenso conjunto de informações a partir de uma amostra representativa da população-alvo, esta metodologia permite a análise estatística das respostas obtidas na amostra, bem como a avaliação das relações entre as diferentes variáveis.

A metodologia quantitativa desempenha um papel de elevada relevância neste estudo, pois possibilita a avaliação estatística das interações entre as diversas variáveis delineadas no modelo de análise. Além disso, ela viabiliza a construção do perfil sociodemográfico da amostra e a obtenção de conclusões sobre a perceção das práticas de Recursos Humanos, o reconhecimento da marca e sobre a intenção de saída dos colaboradores da empresa.

4.2- Contexto, População e Amostra

A população do estudo é composta pelos colaboradores do Grupo Salvador Caetano, já que é uma empresa que se foca na área do setor automóvel e fabricação de veículos. Desta forma, é possível filtrar os inquiridos e construir uma amostra focada

nos interesses desta investigação. Foi adotada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência devido à sua simplicidade e eficácia na obtenção rápida de dados (Bhardwaj, 2019). Embora esta abordagem não permita a generalização dos resultados para a população do estudo, as amostras não probabilísticas por conveniência possibilitam a análise dos dados com o mesmo rigor científico, desde que seja enfatizado que as conclusões extraídas apenas se aplicam a esta amostra. Assim, a amostra deste estudo é composta por 78 colaboradores e a caracterização sociodemográfica dos participantes será analisada em detalhe no capítulo seguinte.

Com o *slogan* “Juntos, ajudamos as pessoas a moverem-se”, a missão do Grupo Salvador Caetano passa por reconhecer a importância da inovação, do aprimoramento constante e da sustentabilidade na sua forma de atuação, levando a sério a construção de relacionamentos baseados na confiança, pois acreditam que são a base de propostas de valor justas tanto para os colaboradores como para os clientes.

Nascido de origens modestas, Salvador Fernandes Caetano iniciou sua carreira aos onze anos de idade e, ao atingir os dezoito anos, decidiu empreender por conta própria, fundando aos vinte anos, a empresa Martins & Caetano & Irmão, Lda., que se especializou na fabricação de carroçarias de autocarros e serviria como embrião para a futura Salvador Caetano. Mais tarde, assinou um contrato de grande importância que lhe conferiu a exclusividade na importação e distribuição da marca *Toyota* em Portugal. A partir desse marco, a empresa trilhou um percurso longo e significativo, transformando-se num grupo empresarial com raízes profundas e sólidas. Isso possibilitou a expansão das operações para diversas áreas de negócios e o crescimento além das fronteiras nacionais. Atualmente, o Grupo Salvador Caetano engloba mais de 100 empresas estabelecidas na Europa, América do Sul e África, atuando em diversos setores, incluindo indústria, distribuição e venda de automóveis, e prestação de serviços.

4.3- Escalas de Medida das Variáveis do Modelo

É relevante salientar que se espera garantir a confiabilidade do modelo proposto ao se utilizar exclusivamente escalas validadas previamente na literatura. Esta secção aborda e explica detalhadamente todas as escalas utilizadas. O modelo de análise consiste em três escalas: Práticas de Recursos Humanos, *Employee-Based Brand Equity* e *Intention to Quit*.

Para medir a percepção sobre as Práticas de Recursos Humanos, foram utilizados 15 itens publicados no *The International Journal of Human Resource Management* baseados em investigações realizadas por Ryan and Schmit (1996), Guest and Conway (2002), Cable e Edwards (2004) e Ten Brink (2004). Os itens têm como base uma revisão de literatura sobre gestão de recursos humanos e desempenho realizada por Boselie et al. (2005). O teste de *alfa* de Cronbach de 0.75, a origem e data da publicação permitem confiar na fiabilidade da escala. Para avaliar as percepções dos colaboradores face às práticas de RH, foi pedido aos participantes que indicassem, para cada item, em que medida consideram que a organização lhes oferece a prática de RH em questão ("A organização oferece-me...") numa escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

A *Employee Based Brand Equity* foi medida utilizando a escala de King et al. (2012), que inclui onze itens: quatro itens referentes à recomendação da marca, quatro itens relacionados com a lealdade à marca e três itens relacionados ao comportamento consistente com a marca. Nesta dissertação, de forma a manter a consistência na análise, esta variável foi medida através da escala de Likert de 5 pontos, de 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente).

Por fim, o *Intention to Quit* foi medida a partir da escala de três itens de Sjöberg e Sverke (2000) para avaliar a intenção do colaborador em abandonar a organização. Os itens "Tenciono deixar a minha empresa muito em breve", "Espero mudar de emprego nos próximos meses" e "Vou procurar uma mudança de emprego muito em breve" foram avaliados pelos inquiridos numa escala de Likert de cinco pontos, de 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente).

Tabela 3 – Itens de medida das variáveis

Variáveis	Itens	Fontes
Percepção sobre as Práticas de Recursos Humanos	<i>A minha empresa oferece-me...</i>	Ryan and Schmit (1996);
	A oportunidade de receber formação e frequentar cursos e workshops.	Guest and Conway (2002); Cable
	A oportunidade de desenvolver novas competências e conhecimentos para o meu emprego atual ou para possíveis empregos futuros.	and C. Boon et al.
	Apoio no planeamento do meu desenvolvimento profissional.	Edwards
	Um salário que corresponda ao meu desempenho.	

	<p>Um plano de benefícios e recompensas que está ligado ao meu desempenho.</p> <p>Um bônus salarial que depende dos lucros da organização.</p> <p>A avaliação periódica do meu desempenho.</p> <p>Uma avaliação justa do meu desempenho.</p> <p>Avaliações de desempenho motivadoras.</p> <p>Seleção cuidadosa dos novos empregados.</p> <p>Recrutamento meticuloso de novos colaboradores.</p> <p>Oportunidades de promoção interna.</p> <p>Um salário competitivo no mercado de trabalho.</p> <p>Um salário acima da média para este emprego.</p> <p>Um sistema de indenização equitativo.</p>	(2004); Ten Brink (2004)
<i>Employee Based Brand Equity</i>	<p>Digo coisas positivas sobre a empresa.</p> <p>Recomendaria a empresa a alguém que procurasse o meu conselho.</p> <p>Gosto de falar sobre a empresa com outras pessoas.</p> <p>Falo positivamente sobre a empresa com outras pessoas.</p> <p>Pretendo continuar na empresa.</p> <p>Pretendo estar na empresa daqui a 5 anos.</p> <p>Se amanhã tivesse uma oferta de emprego de outra marca, recusaria.</p> <p>Pretendo ficar mais tempo na empresa.</p> <p>Demonstro um comportamento consistente com a promessa de marca da empresa em que trabalho.</p> <p>Considero o impacto na marca da empresa antes de comunicar ou agir em qualquer situação.</p> <p>Estou sempre interessado em aprender sobre a empresa e o que ela significa para mim e para a minha função.</p>	King et al. (2012)
<i>Intention to Quit</i>	<p>Tenciono deixar a minha empresa muito em breve.</p> <p>Espero mudar de emprego nos próximos meses.</p>	Sjöberg and Sverke (2000)

	Vou procurar uma mudança de emprego muito em breve.	
--	---	--

4.4- Técnica de Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados escolhida para a operacionalização da presente investigação foi o inquérito por questionário, uma vez que é das mais utilizadas em investigações de grande escala - não só porque permite entrevistar/ouvir um maior número de pessoas face a um fenómeno social, mas também porque é capaz de quantificar os dados obtidos, tirar conclusões e fazer generalizações.

Sendo o inquérito por questionário uma técnica de recolha de dados, que se situa no âmbito do método de medida ao incorporar “testes e escalas de atitudes e opiniões, que visam aferir um certo tipo de comportamentos, reações, e avaliar a intensidade com que se dá determinada opinião ou atitude” (Dias, 1994, p. 5), o recurso ao questionário permite obter dados comparáveis, generalizáveis e passíveis de análises quantitativas (Gonçalves, 2004), quando associado a um método de amostragem (Coutinho, 2011; Dias, 1994; Tuckman, 2012). É importante não esquecer que um dos principais objetivos deste tipo de recolha de informação reside na necessidade de verificação ou refutação de hipóteses teóricas orientadoras de toda a investigação – daí a importância das análises comparativas e do estabelecimento de relações entre variáveis (Dias, 1994).

O formulário em questão está dividido em quatro secções fundamentais: a primeira secção é dedicada à caracterização sociodemográfica da amostra; e as três secções seguintes procuraram escutar os inquiridos em relação às três variáveis principais do modelo de análise: percepção, pelos colaboradores, das práticas de recursos humanos da empresa, *Employer-Based Brand Equity* e o *Intention to Quit*. A estrutura e conteúdo do inquérito foram, então, organizados da seguinte forma:

Secção I: na primeira secção procurou-se questionar sobre as variáveis demográficas dos inquiridos, nomeadamente idade, género, estado civil, habilitações académicas, rendimento líquido mensal, tipo de contrato de trabalho e tempo na empresa.

Secção II: tendo por base a escala sobre práticas de recursos humanos de Ryan and Schmit 1996; Guest and Conway 2002; Cable and Edwards 2004; Ten Brink 2004, foram apresentadas quinze afirmações, sobre as quais foi solicitado aos inquiridos o nível de concordância de 5 pontos na escala de Likert- sendo de 1 - Discordo Totalmente a 5 -Concordo Totalmente.

Secção III: o *Employer Based Brand Equity* foi medido utilizando a escala de King et al. (2012), que inclui onze itens: quatro afirmações que abordam o tópico sobre reconhecimento da "marca"; quatro itens sobre a fidelidade à marca e três sobre o comportamento consistente para com a marca. Mais uma vez, estes itens foram avaliados numa escala de Likert de 5 pontos de 1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente.

Secção IV: na última secção, foi utilizada a escala de três itens de Sjöberg and Sverke (2000) para medir o *Intention to Quit* do colaborador. As afirmações "Tenciono deixar a minha empresa muito em breve", "Espero mudar de emprego nos próximos meses" e "Vou procurar uma mudança de emprego muito em breve" foram também avaliadas pelos inquiridos numa escala de Likert de cinco pontos, em que 1- Discordo totalmente e 5- Concordo totalmente.

Antes de se proceder à disseminação do questionário, foi desenvolvida uma fase de pré-testes, não só para validar a clareza da linguagem e compreensão das questões por parte dos inquiridos, mas também, e principalmente, para suportar a tomada de decisão em relação à estrutura do inquérito. Assim, foi enviado o questionário a cinco pessoas de diferentes géneros e idades, de forma a receber *feedback* sobre a estrutura, interpretação, compreensão das questões, eventuais dúvidas e tempo necessário para concluir o inquérito. Os cinco inquiridos concluíram que o tempo de resposta ao inquérito rondava os 3/4 minutos e houve o surgimento de algumas dúvidas relativamente à clareza da linguagem utilizada. Estas observações foram rapidamente adaptadas de forma a tornar o inquérito totalmente perceptível e mais esclarecedor. Posto isto, a versão final do inquérito foi criada na plataforma *Google Forms* e disseminado via email corporativo do Grupo Salvador Caetano, uma vez que o público-alvo seriam os colaboradores da empresa.

Depois da validação das questões colocadas no inquérito por parte do departamento de Recursos Humanos do grupo, o início da recolha de dados começou no dia 4 de agosto de 2023 com o envio do questionário via *email*. Após um mês, no dia 7 de setembro de 2023 foi encerrado o inquérito, impossibilitando o recebimento de mais respostas. De um universo em que rondavam 190 possíveis inquiridos, apenas foram recolhidos 78 resultados, o que representa uma taxa de resposta de aproximadamente 41%.

4.5- Técnicas de Análise de Dados

A análise de dados exigiu que se aplicasse a técnica de análise quantitativa para dar resposta aos objetivos de investigação, não tendo sido realizada, neste estudo, nenhuma questão aberta em que se exigisse uma análise de dados qualitativa.

Os dados quantitativos foram alvo de uma análise estatística, que envolveu não só estatística descritiva simples, mas também uma análise fatorial aos construtos medidos através de escalas. A partir da análise fatorial e como será mais profundamente abordado na secção 5.4. (verificação das hipóteses de investigação), foi possível o desdobramento das duas hipóteses gerais H1 e H2 (inicialmente definidas) em quatro hipóteses operacionais. No que toca aos testes de hipótese, foi aplicado o teste ao coeficiente de correlação de *Pearson*, bem como a análise de regressão linear múltipla e o teste ANOVA (para analisar se há diferenças significativas entre as médias de três ou mais grupos independentes) a todas as hipóteses definidas. Para testar H1.1. e H1.2. realizaram-se ainda o testes dos coeficientes padronizados, estatísticas de colinearidade e coeficiente de correlação parcial.

O tratamento de todas as respostas foi realizado com recurso ao *software SPSS Statistics*, versão 29, uma ferramenta que agiliza a organização dos resultados e a avaliação das hipóteses testadas, permitindo a aceitação ou rejeição das mesmas.

Apresentadas as decisões metodológicas adotadas neste estudo, o próximo capítulo servirá para realizar uma abordagem à análise de todos os dados que foram recolhidos.

5-ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo procedeu-se à análise dos dados, que se divide, essencialmente, em cinco seções distintas. Inicialmente, é descrita e caracterizada a amostra, com foco especial nas informações sociodemográficas dos participantes. Posteriormente, é realizada a análise descritiva e fatorial dos itens presentes nas escalas utilizadas e a avaliação das hipóteses de pesquisa. Para concluir este capítulo, é gerada a discussão de resultados e principais conclusões, dando-se especial destaque ao tópico sobre o alcance da resposta aos objetivos de investigação, às limitações do estudo e sugestões futuras.

5.1- Caracterização da Amostra

A recolha de dados para a realização desta dissertação passou pela elaboração de inquéritos, em que o público-alvo foram os colaboradores do Grupo Salvador Caetano. A totalidade da amostra é composta por 78 respostas.

Em relação à variável “idade”, percebe-se que grande parte dos inquiridos tem entre 25 e 50 anos (78.1%), distribuindo-se pelas faixas etárias entre os 25 e 30 anos (25.6%), entre os 31 e 40 anos (26.9%) e entre os 41 e 50 anos (25.6%). No que diz respeito à distribuição de géneros, verifica-se que na amostra predomina o sexo masculino (59.0%), sendo o sexo feminino representado por 41%. Quase metade das pessoas inquiridas são solteiras (48.4%) e a outra metade é constituída por pessoas casadas – ou que estão em união de facto – (47.4%) e divorciadas (3.8%). Relativamente às habilitações literárias/académicas, constata-se que 59% é detentor de uma licenciatura, 26.9% de um mestrado, 12.8% tem o ensino secundário finalizado e apenas 1.3% tem o ensino básico. Quanto ao rendimento líquido mensal auferido pelos inquiridos, destaca-se que mais de metade (73.0%) adquire até 1500€ - 33.3% até 1000€ e 29.7% entre 1001€ e 1500€ -, 12.8% recebe entre 1501€ e 2000€ e 14.1% ganha mais do que 2000€. No que toca à variável “tipo de contrato de trabalho”, vê-se que 55.1% tem um contrato de trabalho sem termo, no entanto, 33.3% detém um contrato de trabalho a termo certo, 9.0% encontra-se na situação de elaboração de um estágio profissional e apenas 2.6% tem outro tipo de contrato de trabalho. Por fim, a respeito de se perceber há quanto tempo os questionados se encontram na empresa, verifica-se que grande parte está à menos de 5 anos (68.0%), em que 24.4% está à

menos de 1 ano e 43.6% entre 1 e 5 anos; por outro lado, 14.1% ou está há entre 6 e 10 anos ou há mais de 15 anos e apenas 3.8% está na empresa há entre 10 e 15 anos.

Tabela 4 - Caracterização Sociodemográfica da amostra (n=78)

Características	Frequência (N)	%
Idade		
Entre 18 e 24 anos	12	15.4
Entre 25 e 30 anos	20	25.6
Entre 31 e 40 anos	21	26.9
Entre 41 e 50 anos	20	25.6
Mais de 50 anos	5	6.4
Género		
Feminino	32	41.0
Masculino	46	59.0
Estado civil		
Casado(a)/União de Facto	37	47,4
Solteiro(a)	38	48.4
Divorciado(a)	3	3.8
Viúvo(a)	0	0.0
Habilitações literárias		
Ensino básico	1	1,3
Ensino secundário	10	12.8
Licenciatura	46	59.0
Mestrado	21	26.9
Doutoramento	0	0.0
Rendimento líquido mensal		
Até 1000€	26	33.3
Entre 1001€ e 1500€	31	39.7
Entre 1501€ e 2000€	10	12.8
Mais de 2000€	11	14.1
Tipo de contrato de trabalho		
Contrato de trabalho a termo certo	26	33.3
Contrato de trabalho sem termo	43	55.1
Estágio profissional	7	9.0
Outro tipo de contrato de trabalho	2	2.6
Tempo na empresa		
Até 1 ano	19	24.4
Entre 1 e 5 anos	34	43.6
Entre 6 e 10 anos	11	14.1
Entre 10 e 15 anos	3	3.8
Mais de 15 anos	11	14.1

5.2- Análise Descritiva dos Itens das Escalas

Para analisar o modelo apresentado, foram descritos os elementos contidos nas escalas utilizadas. Cada um dos itens foi submetido à avaliação dos participantes, utilizando a escala de Likert de cinco pontos, em que 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Neutro, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

Na escala sobre Práticas de Recursos Humanos (Tabela 5), verifica-se que os itens apresentam médias próximas do valor que representa o nível “4 – Concordo”. Aqui destacam-se, positivamente, os itens “A minha empresa oferece a oportunidade de frequentar ações de formação, cursos e *workshops*”, “A minha empresa oferece a oportunidade de desenvolver novas competências e conhecimentos para a minha função atual ou possíveis funções futuras” e “A minha empresa oferece oportunidades de promoção interna”, em que os inquiridos afirmam concordar com as afirmações colocadas. Por outro lado, destaca-se que há uma discórdia global em relação a afirmações como “A minha empresa oferece um salário que corresponde ao meu desempenho”, “A minha empresa oferece um salário competitivo no mercado de trabalho” e “A minha empresa oferece um salário acima da média para a função que desempenho”, que pode constituir motivo de alarme e contribui negativamente para a média desta escala.

Em relação à dispersão das respostas, que é aquilo que nos indica o quão uniformes são os dados de um conjunto (quanto mais próximo de 0 for o desvio-padrão, menos dispersos são os dados), varia de moderada a elevada. Nota-se uma maior dispersão nos itens “A minha empresa oferece um bônus salarial que depende dos lucros da organização” e “A minha empresa oferece um salário competitivo no mercado de trabalho, já que apresentam valor de $DP > 1$. A variável Práticas de Recursos Humanos é calculada a partir da média dos itens que compõem a escala e apresenta um valor médio 3.53 e um $DP = 0.568$, portanto concentra-se no polo positivo da escala (nível 4).

Tabela 5 – Medidas descritivas da escala Práticas de Recursos Humanos

Escala (Itens)	Média	Desvio Padrão	Mediana
Práticas de Recursos Humanos	3.53	0.568	3.57
<i>A minha empresa oferece...</i>			
A oportunidade de frequentar ações de formação, cursos e workshops.	4.21	0.709	4.00

A oportunidade de desenvolver novas competências e conhecimentos para a minha função atual ou possíveis funções futuras.	4.01	0.798	4.00
Apoio no planeamento do meu desenvolvimento profissional.	3.68	0.845	4.00
Um salário que corresponde ao meu desempenho.	2.90	1.00	3.00
Um plano de benefícios e recompensas que está diretamente ligado com o meu desempenho.	3.45	0.949	4.00
Um bónus salarial que depende dos lucros da organização.	3.71	1.094	4.00
Uma avaliação periódica do meu desempenho.	3.96	0.844	4.00
Uma avaliação justa do meu desempenho	3.91	0.825	4.00
Avaliações motivadoras do meu desempenho.	3.79	0.917	4.00
Uma seleção cuidadosa de novos colaboradores.	3.54	0.878	4.00
Um recrutamento minucioso de novos colaboradores.	3.49	0.908	3.00
Oportunidades de promoção interna.	4.06	0.858	4.00
Um salário competitivo no mercado de trabalho.	2.73	1.089	3.00
Um salário acima da média para a função que desempenho.	2.29	0.941	2.00
Um sistema de compensação equitativo.	3.24	0.885	3.00

Nota: Itens avaliados na escala de Likert, de cinco pontos, de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Relativamente à escala sobre a *Employee-Based Brand Equity* (Tabela 6), observa-se que as afirmações mostram médias muito próximas do nível de concordância 4. Recolhe-se que os itens que mais contribuem para esta média são “Demonstro um comportamento que está de acordo com a promessa de marca da empresa”, “Estou sempre interessado em aprender sobre a minha empresa e sobre o que ela significa para mim e para a minha função” e “Considero o impacto na marca antes de comunicar/agir em qualquer situação”. Em contrapartida, os inquiridos avaliam itens como “Se amanhã tivesse uma oferta de emprego de outra empresa, recusaria” e “Pretendo estar na minha empresa daqui a 5 anos” de forma mais neutro (nível 3).

No que concerne ao desvio padrão das respostas, a variável *Employee-Based Brand Equity* é determinada pela média dos itens que integram a escala, e o seu valor médio 4.02 (DP=0.593), logo é mais uma variável que se concentra no polo positivo da escala (nível 4).

Tabela 6 – Medidas descritivas da escala *Employee-Based Brand Equity*

Escala (Itens)	Média	Desvio Padrão	Mediana
<i>EBBE (Employee Based Brand Equity)</i>	4.02	0.593	4.00
Digo coisas positivas sobre a minha empresa.	4.24	0.687	4.00
Recomendaria a minha empresa a alguém que procurasse o meu conselho.	4.15	0.774	4.00
Gosto de falar sobre a minha empresa com outras pessoas.	4.10	0.766	4.00
Falo positivamente sobre a empresa com outras pessoas.	4.10	0.799	4.00
Pretendo continuar na minha empresa.	3.96	0.904	4.00
Pretendo estar na minha empresa daqui a 5 anos.	3.58	0.947	3.00
Se amanhã tivesse uma oferta de emprego de outra empresa, recusaria.	3.15	0.927	3.00
Pretendo ficar mais tempo na minha empresa.	3.92	0.802	4.00
Demonstro um comportamento que está de acordo com a promessa de marca da empresa.	4.37	0.584	4.00
Considero o impacto na marca antes de comunicar/agir em qualquer situação.	4.32	0.655	4.00
Estou sempre interessado em aprender sobre a minha empresa e sobre o que ela significa para mim e para a minha função.	4.36	0.720	4.00

Nota: Itens avaliados na escala de Likert, de cinco pontos, de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Por fim, no que respeita à escala *Intention to Quit* (ver Tabela 7), percebe-se que os itens apresentam médias próximas do valor que representa o nível “2 – Discordo”. Esta escala é muito particular, visto que quanto mais próxima estiver a média do nível 1 – Discordo totalmente, mais positivo se torna este indicador. Isto é, destaca-se aqui essencialmente a discórdia geral dos inquiridos face à afirmação “Tenciono deixar a minha empresa muito em breve”, uma vez que este item apresenta uma média de 1.94 (próximo do nível 2 – Discordo).

No que toca à dispersão das respostas, verifica-se que este valor se aproxima muito de 1, o que reflete uma grande dispersão de dados, tendo em conta que quanto mais próximo de 0 for o desvio-padrão, menos dispersos são os dados. A variável *Intention to Quit* é calculada a partir da média dos itens que compõem a escala e apresenta um valor médio 2.04 (DP=0.961), portanto concentra-se no polo negativo da escala (nível 2).

Tabela 7 – Medidas descritivas da escala *Intention to Quit*

Escala (Itens)	Média	Desvio Padrão	Mediana
<i>Intention to Quit</i>	2.04	0.961	2.00
Tenciono deixar a minha empresa muito em breve.	1.94	0.958	2.00
Espero mudar de emprego nos próximos meses.	2.13	1.073	2.00
Vou procurar uma mudança de emprego muito em breve.	2.06	1.061	2.00

Nota: Itens avaliados na escala de Likert, de cinco pontos, de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

5.3- Análise Fatorial

Nesta dissertação foi utilizada para a rotação de fatores o Método de Rotação *Varimax*. O principal propósito deste método é o de alcançar uma estrutura fatorial na qual uma das variáveis originais esteja fortemente associada a um único fator e pouco associada aos restantes (Marôco, 2011). Ou seja, o objetivo é encontrar padrões e relações entre as variáveis de forma a reduzir a informação “a um conjunto menor de fatores” (Matos & Rodrigues, 2019). Esta abordagem é relevante somente quando as variáveis apresentam correlações significativas entre si.

Com o objetivo de garantir que a amostra seja apropriada e confiável, foram conduzidos os testes de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e o teste de *Bartlett*. O teste de *Kaiser-Meyer-Olkin*, que varia de 0 a 1, indica a proporção da variabilidade das variáveis que pode ser explicada pelos fatores ou características subjacentes. Quanto mais próximo esse valor estiver de 1, mais apropriados os dados são para realizar a análise fatorial. De acordo com Field et al. (2012), é aconselhável seguir os critérios apresentados na Tabela 8 para determinar a adequação dos dados.

Tabela 8 - Critério de corte dos valores do KMO

KMO	Adequabilidade da amostra
<0,5	Inaceitável
[0,5-0,7]	Medíocre
[0,7-0,8]	Bom
[0,8-0,9]	Ótimo
>0,9	Excelente

Fonte: Hutcheson e Sofroniou (1999).

O teste de *Bartlett* é utilizado para avaliar a significância geral da matriz de correlação e, para ser considerado estatisticamente significativo, $p < 0,05$. De acordo com Matos & Rodrigues (2019), para se determinar o número apropriado de fatores a serem extraídos, é recomendável que os mesmos correspondam a 50% da variância total, sendo 75% o valor recomendando. Segundo Field et al. (2012), é importante ter em mente que o resultado do teste de *Bartlett*, como qualquer outro teste de hipóteses, é influenciado pelo tamanho da amostra e tende a rejeitar a hipótese nula em amostras grandes. Como as análises fatoriais são geralmente realizadas utilizando amostras substanciais, a significância estatística desse teste por si só não garante que todas as variáveis se agruparão em fatores. Portanto, é aconselhável excluir variáveis que demonstrem uma correlação muito baixa face a todas as outras. Assim, determinou-se como regra de remoção de itens de um fator os valores que possuísem uma percentagem de variância compartilhada com os restantes itens inferior a 0,50. Por outro lado, para a retenção de fatores, consideraram-se valores próprios superiores a 1,0 como critério.

Para testar a consistência interna das escalas, foi utilizada a medida de *Alfa de Cronbach*. A confiabilidade do coeficiente *alfa de Cronbach* varia, geralmente, numa escala entre 0 e 1 (GLIEM; GLIEM, 2003). O valor mínimo aceitável para o *alfa* é 0,70, sendo que valores abaixo desse limite indicam uma consistência interna baixa entre os itens da escala. Por outro lado, o valor máximo desejável para o *alfa* é de 0,90, uma vez que valores mais altos podem sugerir a presença de redundância ou duplicação. Caso isso aconteça, os elementos redundantes ou duplicados devem de ser eliminados (STREINER, 2003). Freitas e Rodrigues (2005), sugerem a classificação da confiabilidade do coeficiente *alfa de Cronbach* de acordo com os seguintes limites (Tabela 9):

Tabela 9 - Classificação da confiabilidade do coeficiente *Alfa de Cronbach*

Coeficiente alfa (α)	Confiabilidade do coeficiente
$\leq 0,30$	Muito baixa
]0,30-0,60]	Baixa
]0,60-0,75]	Moderada
]0,75-0,90]	Alta
$> 0,90$	Muito alta

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005).

Assim sendo, conclui-se que para a escala sobre Práticas de Recursos Humanos o valor do teste KMO estabelece-se entre 0,7 e 0,8 (o que revela uma boa qualidade da amostra), o teste de *Barlett* revela que todos os itens são estatisticamente significativos ($p < 0.001$) nos fatores e a variância total explicada pelos fatores encontra-se nos 71%. De forma semelhante, percebe-se que o teste KMO da escala *Employee-Based Brand Equity* apresenta o valor de 0.891 - o que reflete uma ótima qualidade da amostra – e todos os itens têm relevância estatística nos fatores e a variância é de 69%. Por fim, quanto à escala sobre o *Intention to Quit*, verifica-se que o teste KMO revela uma boa qualidade da amostra (0,704), sendo que o teste de *Barlett* revela que os itens são estatisticamente significativos nos fatores, já que $p < 0.001$, e a variância total explicada pelos fatores apresenta um valor que ronda os 87%.

É relevante mencionar que no caso da análise da escala sobre Práticas de Recursos Humanos, foram eliminados dois itens daquela que seria a escala original, sendo eles os correspondentes às afirmações “A minha empresa oferece apoio no planeamento do meu desenvolvimento pessoal” e “A minha empresa oferece oportunidades de promoção interna” por apresentarem comunalidades inferiores a 0.50.

Utilizando o método de rotação *Varimax*, verifica-se que é possível reter quatro diferentes fatores para os itens correspondentes às afirmações colocadas sobre as Práticas de Recursos Humanos e dois diferentes fatores referentes aos itens relativos à escala de *Employer-Based Brand Equity*. As Tabelas 10 e 11 apresentam os resultados da análise fatorial conduzida. Para interpretação dos pesos fatoriais, considera-se que uma variável tem cargas fatoriais altas no fator a que pertence e mais baixas no fator a que não pertence (Matos & Rodrigues, 2019). Como se observa a partir das Tabelas 10 e 11, todos os itens não apresentam pesos fatoriais cruzados, isto é, representam de forma única os fatores. São apresentados também os valores do *Alfa* de *Cronbach*, que se concentram entre os 0.89 e 0.92, o que quer dizer que todas as escalas definidas são consistentes e a confiabilidade dos coeficientes é entre alta a muito alta.

Relativamente à Tabela 10, sobre os itens relativos às Práticas de Recursos Humanos, verifica-se, como já mencionado, a divisão em quatro fatores: no primeiro é possível apurar a representação de itens relativos à componente salarial; no segundo estão agregados os pontos correspondentes ao desempenho; no terceiro componente integram-se itens relativos ao recrutamento e seleção; e, por fim, o quarto fator reúne elementos sobre o desenvolvimento de competências. Para efeitos de análise posterior, os componentes serão referidos, respetivamente, como: remuneração competitiva e

recompensas contingentes (fator 1), avaliação de desempenho e recompensas (fator 2), recrutamento e seleção (fator 3) e formação e desenvolvimento (fator 4).

Tabela 10 - Resultados da análise fatorial aos itens relativos às Práticas de Recursos Humanos

Itens – Práticas de Recursos Humanos	Componente Pesos fatoriais				Alfa de Cronbach
	1	2	3	4	
<i>A minha empresa oferece...</i>					
Um salário que corresponde ao meu desempenho.	0.782	0.231	0.183	0.062	0.889
Um plano de benefícios e recompensas que está diretamente ligado com o meu desempenho.	0.700	0.063	-0.023	0.395	
Um salário competitivo no mercado de trabalho.	0.858	0.185	0.215	-0.129	
Um salário acima da média para a função que desempenho.	0.763	0.229	0.184	0.086	
Um sistema de compensação equitativo.	0.930	0.226	0.270	0.029	
Um bônus salarial que depende dos lucros da organização.	0.369	0.654	-0.011	0.130	
Uma avaliação periódica do meu desempenho.	0.156	0.583	-0.019	0.534	
Uma avaliação justa do meu desempenho.	0.199	0.846	0.147	0.120	
Avaliações motivadoras do meu desempenho.	0.155	0.855	0.233	0.075	
Uma seleção cuidadosa de novos colaboradores.	0.169	0.146	0.916	0.045	
Um recrutamento minucioso de novos colaboradores.	0.204	0.046	0.909	0.031	
A oportunidade de frequentar ações de formação, cursos e workshops.	-0.114	-0.008	0.054	0.867	
A oportunidade de desenvolver novas competências e conhecimentos para a minha função atual ou possíveis funções futuras.	0.202	0.260	0.067	0.811	
KMO	0.788				
Teste de Barlett	$p < .001$				

Variância (%)	71.07%
----------------------	--------

Quanto à Tabela 11, que integra os itens relativos à *Employee-Based Brand Equity*, existe uma separação em dois fatores: o primeiro corresponde representa os elementos relativos ao reconhecimento e lealdade; e o segundo apresenta o agrupamento dos pontos que correspondem ao comportamento consistente. Desta forma, os componentes serão tratados como: lealdade à marca (fator 1) e recomendação e comportamento consistente da marca (fator 2).

Tabela 11 - Resultados da análise fatorial aos itens relativos ao *Employee Based Brand Equity*

Itens – EBBE (<i>Employee Based Brand Equity</i>)	Componente Pesos fatoriais		Alfa de Cronbach
	1	2	
Digo coisas positivas sobre a minha empresa.	0.788	0.240	0.924
Recomendaria a minha empresa a alguém que procurasse o meu conselho.	0.848	0.306	
Gosto de falar sobre a minha empresa com outras pessoas.	0.781	0.158	
Falo positivamente sobre a empresa com outras pessoas.	0.811	0.305	
Pretendo continuar na minha empresa.	0.810	0.344	
Pretendo estar na minha empresa daqui a 5 anos.	0.683	0.382	
Se amanhã tivesse uma oferta de emprego de outra empresa, recusaria.	0.770	0.127	
Pretendo ficar mais tempo na minha empresa.	0.753	0.222	
Demonstro um comportamento que está de acordo com a promessa de marca da empresa.	0.181	0.798	
Considero o impacto na marca antes de comunicar/agir em qualquer situação.	0.309	0.830	
Estou sempre interessado em aprender sobre a minha empresa e sobre o que ela significa para mim e para a minha função.	0.236	0.790	
KMO	0.891		
Teste de Barlett	$p < .001$		
Variância (%)	69.29%		

Tabela 12 - Resultados da análise fatorial aos itens relativos à *Intention to Quit*

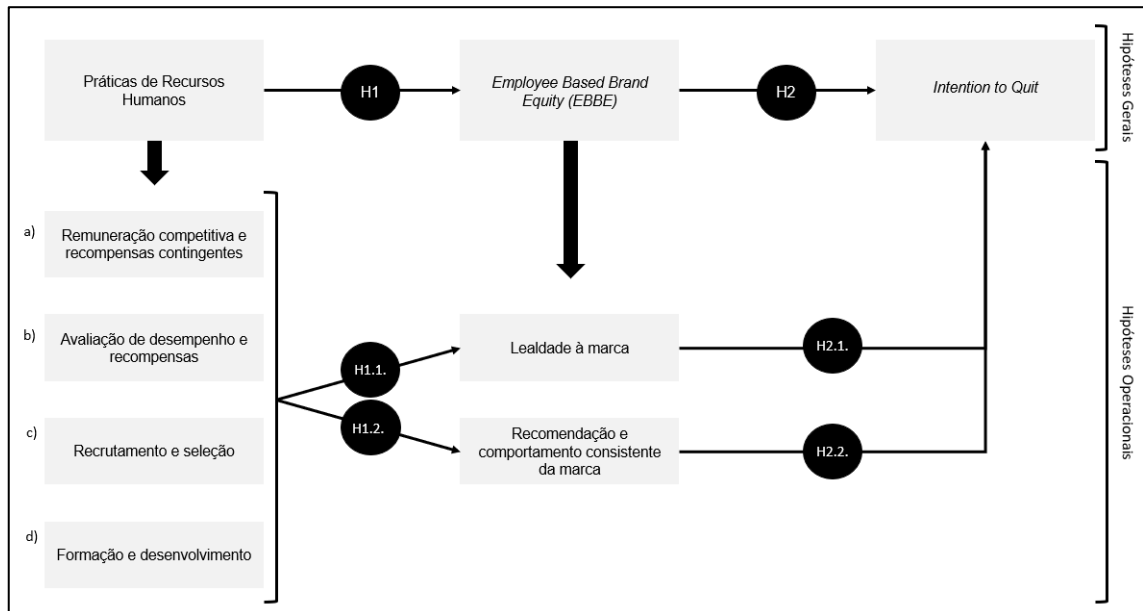
Itens – <i>Intention to Quit</i>	Componente Pesos fatorais		Alfa de Cronbach
	1	2	
KMO	0.704		
Teste de Barlett	$p < .001$		
Variância (%)	86.94%		

5.4- Verificação das Hipóteses de Investigação

Neste segmento são apresentados os testes efetuados para validar ou rejeitar as hipóteses de investigação propostas no modelo de análise. Para cada uma das hipóteses são explicados os métodos aplicados e os resultados correspondentes devidamente fundamentados.

A partir da análise fatorial realizada no tópico anterior, foi possível o desdobramento das duas hipóteses gerais H1 e H2 (inicialmente definidas) em quatro hipóteses operacionais, como é possível observar-se na Figura 4 – Modelo de análise (hipóteses gerais e hipóteses operacionais).

Figura 4 – Modelo de análise (hipóteses gerais e hipóteses operacionais)



Fonte: elaboração própria

Hipótese 1.1.:

As práticas de RH relacionadas com:

- a) a remuneração competitiva e recompensas contingentes;
- b) a avaliação de desempenho e recompensas;
- c) o recrutamento e seleção;
- d) e formação e desenvolvimento

Influenciam a dimensão da **EBBE** correspondente à lealdade à marca.

Tabela 13 – Coeficiente de correlação de *Pearson* e respetivo teste à correlação (Lealdade à marca)

Modelo		Remuneração competitiva e recompensas contingentes	Avaliação de desempenho e recompensas	Recrutamento e seleção	Formação e desenvolvimento
Lealdade à marca	Correlação de <i>Pearson</i>	0.600	0.318	0.039	0.208
	Valor <i>p</i>	0.000	0.005	0.737	0.068

Nota: Variável dependente: Lealdade à marca.

Para testar a H1.1., foi aplicado o teste ao coeficiente da correlação de *Pearson*, que mede a intensidade e direção de relações lineares entre duas variáveis. A correlação mede-se entre -1 e 1 e considera-se correlação fraca menor que 0.25, moderada entre 0.25 e 0.50, forte 0.50 e 0.75 e muito forte superior a 0.75 (Mâroco, 2011), e a maior força da correlação, perfeita, situa-se nos extremos (-1 ou 1).

As correlações entre as variáveis de um modelo são fornecidas pela Tabela 13 – Coeficiente de correlação de *Pearson* e respetivo teste à correlação. Neste caso, as escalas “Remuneração Competitiva e Recompensas Contingentes” e “Avaliação de Desempenho e Recompensas” estão correlacionadas de forma positiva com a variável dependente “Lealdade à marca” (0.600 e 0.318, respetivamente) e são consideradas estatisticamente significativas, uma vez que $p < 0.01$). Por outro lado, as escalas “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento” mostram correlações de 0.039 e 0.208 (respetivamente) em relação à sua variável dependente “Lealdade à marca” e não são estatisticamente significativas ($p < 0.01$).

Tabela 14 – Coeficientes padronizados (Lealdade à marca)

Modelo	<i>B</i>	<i>T</i>	Valor <i>p</i>
(Constante)		0.000	1.000
Remuneração competitiva e recompensas contingentes	0.600	7.285	0.000
Avaliação de desempenho e recompensas	0.318	3.860	0.000

Recrutamento e seleção	0.039	0.470	0.640
Formação e desenvolvimento	0.208	2.526	0.014

Nota: Variável dependente: Lealdade à marca.

A próxima coisa que se quer saber é quais das variáveis incluídas no modelo contribuíram para a previsão da variável dependente. Essa informação encontra-se na caixa de saída denominada “Coeficientes”. Para comparar as diferentes variáveis, é importante olhar para os coeficientes padronizados e não para os não padronizados. “Padronizado” significa que os valores de cada uma das diferentes variáveis foram convertidos para a mesma escala, de modo a poder compará-los. Neste caso, é relevante comparar a contribuição de cada variável independente, por isso, serão utilizados os valores *Beta*. O maior coeficiente *Beta* é 0.600 (Remuneração Competitiva e Recompensas Contingentes). Isto significa que esta variável faz a contribuição única mais forte para explicar a variável dependente, quando a variância explicada por todas as outras variáveis no modelo é controlada. Os valores de *Beta* para as variáveis “Avaliação de desempenho e recompensas”, “Recrutamento e seleção” e “Formação e desenvolvimento” foram ligeiramente inferiores (0.318, 0.039 e 0.208, respetivamente), indicando que sua contribuição foi também menor.

O valor *p* indica se uma variável está a dar uma contribuição única e estatisticamente significativa para a equação. Este valor depende muito de quais variáveis que estão incluídas na equação e de quanta sobreposição existe entre as variáveis independentes. Se o valor *p* for inferior a 0.01, então a variável está a dar uma contribuição única e significativa para a previsão da variável dependente. Se for superior a 0.01, então pode-se concluir que essa variável não está a dar uma contribuição única e significativa para a previsão da variável dependente. Isto pode acontecer devido à sobreposição com outras variáveis independentes no modelo. Neste caso, as variáveis “Remuneração Competitiva e Recompensas Contingentes”, “Avaliação de Desempenho e Recompensas” e “Formação e Desenvolvimento” deram uma contribuição única e estatisticamente significativa para a Lealdade à marca. Por outro lado, a variável “Recrutamento e Seleção” não tem contribuição única e estatisticamente significativa para a Lealdade à marca, uma vez que $p = 0.640$.

Tabela 15 – Estatísticas de Colinearidade (Lealdade à marca)

Modelo	Tolerância	VIF
(Constante)		
Remuneração competitiva e recompensas contingentes	1.000	1.000

Avaliação de desempenho e recompensas	1.000	1.000
Recrutamento e seleção	1.000	1.000
Formação e desenvolvimento	1.000	1.000

Nota: Variável dependente: Lealdade à marca

A partir do SPSS é possível também fazer "diagnósticos de colinearidade" das variáveis como parte do procedimento de regressão múltipla. Este diagnóstico pode detetar problemas de multicolinearidade que podem não ser evidentes na matriz de correlação. Na Tabela 15 - Estatísticas de Colinearidade são apresentados dois valores: Tolerância e VIF. A tolerância é um indicador que reflete quanto da variabilidade da variável independente especificada não é explicada pelas outras variáveis independentes no modelo e é calculada utilizando a fórmula $1-R^2$ para cada variável. Se este valor for muito pequeno (<0.100), significa que a correlação múltipla com outras variáveis é elevada, sugerindo a possibilidade de multicolinearidade. O outro valor dado é o VIF (*variance inflation fator*), que é apresentado pelo inverso do valor da Tolerância (dividindo 1 pela Tolerância). Quando estes valores são superiores a 10 estamos perante uma situação preocupante, uma vez que existe multicolinearidade. Neste caso, o valor de tolerância para cada variável independente é 1.000, logo <10 . Desta forma, não é violado o pressuposto de multicolinearidade. Este facto também é apoiado pelo valor VIF, que é de 1.000, o que é bastante inferior ao limite de 10.

Tabela 16 – ANOVA (Lealdade à marca)

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Valor p
Regressão	38.911	4	9.728	18.644	0.000
Resíduo	38.911	73	0.522		
Total	77.000	77			

Nota: a) Variável dependente: Lealdade à marca; b) Preditores (Constante), Remuneração Competitiva e Recompensas Contingentes, Avaliação de Desempenho e Recompensas, Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento.

Para avaliar a significância estatística do resultado, é necessário consultar a tabela denominada ANOVA. Isto testa a hipótese nula de que o R múltiplo na população é igual a 0. O modelo, neste caso, atinge uma significância estatística ($p = 0.000$, isto significa que $p < 0.01$).

Tabela 17 – Resumo do modelo (Lealdade à marca)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0.711	0.505	0.478	0.722

Nota: a) Preditores (Constante), Remuneração Competitiva e Recompensas Contingentes, Avaliação de Desempenho e Recompensas, Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento; b) Variável dependente: Lealdade à marca.

Na tabela 17 - Resumo do modelo é indicado o valor do R^2 ajustado (coeficiente de determinação ajustado). Este valor indica a quantidade de variação da variável dependente (Lealdade à marca) que é explicada pelo modelo (que inclui as variáveis “Remuneração Competitiva e Recompensas Contingentes”, “Avaliação de Desempenho e Recompensas”, “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento”. Neste caso, o valor é igual a 0.478. Expresso em porcentagem significa que o nosso modelo explica 47.8% da variação da Lealdade à marca.

Ainda apresentado pela Tabela 17, é apresentado o valor do erro padrão de estimativa. Neste caso, as estimativas da Lealdade à marca apresentam um erro de 0.722.

Tabela 18 – Coeficiente de correlação parcial (Lealdade à marca)

Modelo	Ordem zero	Parcial	Parte
(Constante)			
Remuneração competitiva e recompensas contingentes	0.600	0.649	0.600
Avaliação de desempenho e recompensas	0.318	0.142	0.318
Recrutamento e seleção	0.039	0.055	0.039
Formação e desenvolvimento	0.208	0.283	0.208

Nota: Variável dependente: Lealdade à marca.

Uma outra informação potencialmente útil na tabela de coeficientes são os coeficientes de correlação parcial. Se este valor for elevado a dois, obtém-se uma indicação da contribuição de uma variável para o R^2 total. Por outras palavras, indica quanto da variância total na variável dependente é explicada exclusivamente por essa variável e quanto do R^2 cairia se ela não fosse incluída no modelo.

Neste caso, a escala “Remuneração competitiva e Recompensas contingentes” têm um coeficiente de correlação parcial de 0.600. Se elevarmos este valor a dois, obtemos 0.36. Isto indica que a variável explica exclusivamente 36.0% da variância nas

pontuações da Lealdade à marca. A variância nas restantes variáveis - “Avaliação de Desempenho e Recompensas”, “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento” – é, respetivamente, 10.11%, 0.15% e 4.33%.

Note-se que o valor total do R^2 para o modelo (neste caso 0.505, ou 50.50% de variância explicada) não é igual a todos os valores de correlação parcial ao quadrado somados. Isto deve-se ao facto de os valores de correlação parcial representarem apenas a contribuição única de cada variável, com qualquer sobreposição ou variância partilhada removida ou parcializada. O valor total de R^2 , no entanto, inclui a variância única explicada por cada variável e também a partilhada.

Hipótese 1.2.:

As práticas de RH relacionadas com:

- a) remuneração competitiva e recompensas contingentes;
- b) a avaliação de desempenho e recompensas;
- c) o recrutamento e seleção;
- d) e formação e desenvolvimento

Influenciam a dimensão da *EBBE* correspondente à recomendação e comportamento consistente da marca.

Tabela 19 – Coeficiente de correlação de *Pearson* e respetivo teste à correlação (Reconhecimento e comportamento consistente da marca)

Modelo		Remuneração competitiva e recompensas contingentes	Avaliação de desempenho e recompensas	Recrutamento e seleção	Formação e desenvolvimento
Recomendação e comportamento consistente da marca	Correlação de <i>Pearson</i>	0.173	0.184	0.017	0.166
	Valor <i>p</i>	0.130	0.108	0.884	0.147

Nota: Variável dependente: Recomendação e comportamento consistente da marca.

Para testar a H1.2., foi igualmente aplicado o teste ao coeficiente da correlação de *Pearson*. Como verificado anteriormente, as correlações entre as variáveis de um modelo são fornecidas pelo coeficiente de correlação de *Pearson*. Verifica-se que, neste caso, as variáveis independentes não mostram relação com a sua variável dependente “Recomendação e comportamento consistente da marca”, uma vez que todas

apresentam valores inferiores a 0.25. Além disso, não são consideradas estatisticamente significativas, uma vez que $p > 0.01$.

Tabela 20 – Coeficientes padronizados (Reconhecimento e comportamento consistente da marca)

Modelo	B	T	Valor p
(Constante)		0.000	1.000
Remuneração competitiva e recompensas contingentes	0.173	1.549	0.126
Avaliação de desempenho e recompensas	0.184	1.645	0.104
Recrutamento e seleção	0.017	0.150	0.881
Formação e desenvolvimento	0.166	1.485	0.142

Nota: Variável dependente: Reconhecimento e comportamento consistente com a marca.

É importante perceber quais das variáveis incluídas no modelo contribuem para a previsão da variável dependente. Para isso, é relevante comparar a contribuição de cada variável independente, utilizando os valores *Beta*. O maior coeficiente *Beta* é 0.184 (Avaliação de desempenho e recompensas). Apesar de se mostrar um valor baixo, esta variável é a que tem a contribuição única mais forte para explicar a variável dependente, quando a variância explicada por todas as outras variáveis no modelo é controlada. Os valores de *Beta*, no geral, para todas as variáveis foram muito baixos, indicando uma contribuição baixa para explicar a variável dependente.

Em relação ao valor p , verifica-se que este é superior a 0.01 em todas as variáveis independentes. Desta forma, pode-se concluir que as variáveis não estão a dar uma contribuição única e significativa para a previsão da variável dependente.

Tabela 21 – Estatísticas de Colinearidade (Reconhecimento e comportamento consistente da marca)

Modelo	Tolerância	VIF
(Constante)		
Remuneração competitiva e recompensas contingentes	1.000	1.000
Avaliação de desempenho e recompensas	1.000	1.000
Recrutamento e seleção	1.000	1.000
Formação e desenvolvimento	1.000	1.000

Nota: Variável dependente: Reconhecimento e comportamento consistente com a marca.

A partir da tabela 21 – Estatísticas de Colinearidade, verificam-se os valores da Tolerância e VIF. Sendo a tolerância um indicador que reflete quanto da variabilidade da variável independente especificada não é explicada pelas outras variáveis

independentes no modelo e não sendo recomendável que este valor seja menor do que 0.100, verifica-se que na situação apresentada a tolerância é igual a 1.000 para todas as variáveis independentes. Isto reflete uma correlação múltipla com outras variáveis elevada existindo a possibilidade de multicolinearidade. O valor de VIF também é >0.100 e inferior a 10, logo não é violado o pressuposto de multicolinearidade.

Tabela 22 – ANOVA (Reconhecimento e comportamento consistente da marca)

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Valor p
Regressão	7.028	4	1.757	1.833	0.132
Resíduo	69.972	73	0.959		
Total	77.000	77			

Nota: a) Variável dependente: Reconhecimento e comportamento consistente com a marca; b) Preditores (Constante), Remuneração Competitiva e Recompensas Contingentes, Avaliação de Desempenho e Recompensas, Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento.

A partir da tabela 22 são testadas as hipóteses nulas de que o R múltiplo na população é igual a 0. O modelo, neste caso, não atinge uma significância estatística ($p=0.132$, isto significa que $p>0.01$).

Tabela 23 – Resumo do Modelo (Reconhecimento e comportamento consistente da marca)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0.302	0.091	0.041	0.979

Nota: a) Preditores (Constante), Remuneração Competitiva e Recompensas Contingentes, Avaliação de Desempenho e Recompensas, Recrutamento e Seleção e Formação e Desenvolvimento; b) Variável dependente: Reconhecimento e comportamento consistente com a marca.

O valor de R^2 ajustado indica a quantidade de variação da variável dependente (Reconhecimento e comportamento consistente com a marca) que é explicada pelo modelo. Neste caso, o valor é igual a 0.041. Expresso em percentagem significa que o nosso modelo explica 4.1% da variação do Reconhecimento e comportamento consistente da marca. Neste caso, as estimativas do Reconhecimento e comportamento consistente da marca apresentam um erro de 0.979.

Tabela 24 – Coeficiente de correlação parcial (Reconhecimento e comportamento consistente da marca)

Modelo	Ordem zero	Parcial	Parte
(Constante)			
Remuneração competitiva e recompensas contingentes	0.173	0.178	0.173
Avaliação de desempenho e recompensas	0.184	0.189	0.184
Recrutamento e seleção	0.017	0.018	0.017
Formação e desenvolvimento	0.166	0.171	0.166

Nota: Variável dependente: Reconhecimento e comportamento consistente com a marca.

Por fim, relativamente à tabela 24 é importante olhar para os coeficientes de correlação parcial, uma vez que indica quanto da variância total na variável dependente é explicada exclusivamente por essa variável e quanto do R^2 cairia se ela não fosse incluída no modelo. Neste caso, variância nas escalas “Remuneração competitiva e recompensas contingentes”, “Avaliação de Desempenho e Recompensas”, “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento” – é, respetivamente, 2.99%, 3.39%, 0.03% e 2.76%.

Hipótese 2.1.:

A lealdade à marca (dimensão da *EBBE*) está inversamente relacionada com a *Intention to Quit*.

Tabela 25 – Coeficiente de correlação de *Pearson* (Lealdade à marca)

Modelo		Lealdade à marca
<i>Intention to Quit</i>	Correlação de <i>Pearson</i>	0.623
	Valor <i>p</i>	0.000

Nota: Variável dependente: *Intention to Quit*

No que diz respeito à hipótese 2.1., verifica-se que a variável independente mostra uma relação com a sua variável dependente “*Intention to Quit*”, uma vez que apresenta um valor superior a 0.25. Além disso, a escala “Lealdade à marca” está correlacionada de forma positiva com a variável dependente “*Intention to Quit*” e é considerada estatisticamente significativa, uma vez que $p < 0.01$.

Tabela 26 – ANOVA (Lealdade à marca)

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Valor p
Regressão	29.901	1	29.901	48.249	0.000
Resíduo	47.099	76	0.620		
Total	77.000	77			

Nota: a) Variável dependente: *Intention to Quit*; b) Preditores (Constante), Lealdade à marca.

A partir da Tabela 26 – ANOVA, percebe-se a significância estatística do resultado, uma vez que é testada a hipótese nula de que o R múltiplo na população é igual a 0. Neste caso, o modelo atinge uma significância estatística ($p = 0.000$, isto significa que $p < 0.01$).

Tabela 27 – Resumo do Modelo (Lealdade à marca)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0.623	0.388	0.380	0.787

Nota: a) Preditores (Constante), Lealdade à marca; b) Variável dependente: *Intention to Quit*.

Relativamente ao valor do R² ajustado, observa-se que o mesmo é igual a 0.38, isto é, o modelo explica 38% da variação da *Intention to Quit*. Quanto ao erro padrão da estimativa, verifica-se que as estimativas da *Intention to Quit* apresentam um erro de 0.787.

Hipótese 2.2.:

A recomendação e comportamento consistente da marca (dimensão da EBBE) está inversamente relacionada com a *Intention to Quit*.

Tabela 28 – Coeficiente de correlação de *Pearson* (Recomendação e comportamento consistente da marca)

Modelo		Recomendação e comportamento consistente da marca
<i>Intention to Quit</i>	Correlação de <i>Pearson</i>	0.327
	Valor p	0.004

Nota: Variável dependente: *Intention to Quit*

Por fim, em relação à hipótese 2.2., a escala “Recomendação e comportamento consistente da marca” está correlacionada de forma positiva com a variável dependente “*Intention to Quit*”, uma vez que apresenta um valor superior a 0.25 e é considerada estatisticamente significativa, visto que $p < 0.01$.

Tabela 29 – ANOVA (Recomendação e comportamento consistente da marca)

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Valor p
Regressão	8.211	1	8.211	9.071	0.004
Resíduo	68.789	76	0.905		
Total	77.000	77			

Nota: a) Variável dependente: *Intention to Quit*; b) Preditores (Constante), Reconhecimento e comportamento consistente da marca.

Relativamente à tabela 30, observam-se que o modelo atinge uma significância estatística ($p=0.004$, isto significa que $p < 0.01$).

Tabela 30 – Resumo do Modelo (Recomendação e comportamento consistente da marca)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0.327	0.107	0.095	0.951

Nota: a) Preditores (Constante), Reconhecimento e comportamento consistente da marca; b) Variável dependente: *Intention to Quit*.

O valor de R^2 ajustado, neste caso, apresenta um valor igual a 0.095, que significa que o modelo explica 9.5% da variação da *Intention to Quit*. Verifica-se também que as estimativas da *Intention to Quit* apresentam um erro de 0.951.

Neste capítulo, o principal objetivo foi apresentar os resultados obtidos com a recolha de dados quantitativos. Após a análise dos dados ter sido concluída, é relevante, no capítulo seguinte, abordar a discussão dos mesmos.

6- DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, procura-se evidenciar a importância de interpretar os resultados à luz da literatura existente. Isso implica que seja realizada uma avaliação crítica sobre a forma como os resultados se alinham ou divergem dos estudos previamente realizados. Inicialmente, serão analisados os testes de hipóteses e os resultados serão resumidos na Tabela 31. Posteriormente, esses resultados serão comparados com a literatura apresentada no Capítulo 2 deste trabalho, como forma de estabelecer conexões ou discrepâncias.

Tabela 31 - Síntese de resultados dos testes de hipóteses

Hipóteses	Validação
H1.1. alínea a): As práticas de RH relacionadas com a remuneração competitiva e recompensas contingentes influenciam a dimensão da <i>EBBE</i> correspondente à lealdade à marca.	Confirmada
H1.1. alínea b): As práticas de RH relacionadas com a avaliação de desempenho e recompensas influenciam a dimensão da <i>EBBE</i> correspondente à lealdade à marca.	Confirmada
H1.1. alínea c): As práticas de RH relacionadas com o recrutamento e seleção influenciam a dimensão da <i>EBBE</i> correspondente à lealdade à marca.	Rejeitada
H1.1. alínea d): As práticas de RH relacionadas com a formação e desenvolvimento influenciam a dimensão da <i>EBBE</i> correspondente à lealdade à marca.	Rejeitada
H1.2. alínea a): As práticas de RH relacionadas com a remuneração competitiva e recompensas contingentes influenciam a dimensão da <i>EBBE</i> correspondente ao Reconhecimento e comportamento consistente da marca.	Rejeitada
H1.2. alínea b): As práticas de RH relacionadas com a avaliação de desempenho e recompensas influenciam a dimensão da <i>EBBE</i> correspondente ao Reconhecimento e comportamento consistente da marca.	Rejeitada
H1.2. alínea c): As práticas de RH relacionadas com o recrutamento e seleção influenciam a dimensão da <i>EBBE</i> correspondente ao Reconhecimento e comportamento consistente da marca.	Rejeitada

H1.2. alínea d): As práticas de RH relacionadas com a formação e desenvolvimento influenciam a dimensão da <i>EBBE</i> correspondente ao Reconhecimento e comportamento consistente da marca.	Rejeitada
H2.1.: A lealdade à marca (dimensão da <i>EBBE</i>) está inversamente relacionada com a <i>Intention to Quit</i> .	Confirmada
H2.2.: O reconhecimento e comportamento consistente da marca (dimensão da <i>EBBE</i>) está inversamente relacionado com a <i>Intention to Quit</i> .	Confirmada

No que toca às hipóteses que se mostram confirmadas e começando pela hipótese 1.1. alínea a), a literatura revela que a remuneração competitiva e recompensas contingentes influenciam a lealdade à marca. Segundo Sousa et al. (2006), um dos principais objetivos de um sistema de recompensas é fomentar e consolidar a cultura organizacional. Além disso, conforme Carvalho e Rua (2017) e Câmara (2014) destacam, o que mais atrai, retém e motiva os colaboradores é a capacidade de proporcionar realização pessoal e profissional, logo um sistema de remunerações é uma ferramenta que ajuda a compreender as políticas salariais em vigor no mercado, uma vez que permite a uma empresa tornar-se mais competitiva e evitar a saída de colaboradores. Desta forma, os resultados do estudo corroboram as conclusões destes autores, verificando-se que a correlação é forte e estatisticamente significativa, confirmando **H1.1. alínea a)**

Decorrente da presente investigação, observa-se também que as práticas de RH relacionadas com a avaliação de desempenho e recompensas influenciam a lealdade à marca. Carvalho e Rua (2017) argumentam que a avaliação de desempenho dos colaboradores tem um impacto positivo na prevenção do *turnover*, uma vez que possibilita ao colaborador compreender o seu desempenho, alinhando os objetivos do colaborador com os da organização e motivando-os a permanecerem nos seus cargos e na empresa. Mais uma vez, os resultados do presente estudo, corroboram as conclusões destes autores pois, apesar da correlação se verificar fraca, é existente e estatisticamente significativa, confirmando a **H1.1. alínea b)**.

A partir da literatura que suporta as hipóteses H1.1. alínea a) e H1.1. alínea b), é possível comprovar, da mesma forma, a **H2.1.** em que é dito que a lealdade à marca (dimensão da *EBBE*) está relacionada com a *Intention to Quit*. Como mencionado anteriormente, pelo menos dois grupos de práticas de RH – as relacionadas com a remuneração competitiva e recompensas contingente e as relacionadas com a

avaliação de desempenho e recompensas - influenciam a *Intention to Quit*, já que têm um impacto positivo na prevenção do *Turnover*, conforme Carvalho e Rua (2017) e Câmara (2014). Além disso, segundo King & Grace (2009), a lealdade à marca surge da necessidade de assegurar que os colaboradores estejam motivados a cumprir a promessa da marca. Espera-se que estes percebam o seu relacionamento com a organização como positivo e valioso o suficiente para manter uma lealdade significativa à marca. Assim, o colaborador demonstra um forte sentimento de pertença, mostrando motivação para ir além para alcançar os seus objetivos e metas da organização (Castro, Armario e Del Río, 2005).

Relativamente à **H2.1.**, os estudos existentes mostram que à medida que os colaboradores adquirem conhecimentos relevantes para um bom desempenho das suas responsabilidades, a crescente certeza das expectativas organizacionais sobre eles reverte-se no aumento do seu próprio compromisso com a organização (Jones, Busch, & Dacin, 2003). A satisfação do colaborador é considerada como o resultado da implementação de iniciativas internas de qualidade do serviço (Loveman, 1998) e dessa satisfação decorre a retenção de colaboradores ou a sua intenção de permanência e uma ação positiva de recomendação (Good, Page & Young, 1996). Desta forma, os resultados das investigações corroboram as conclusões destes autores, verificando-se correlações estatisticamente significativas, confirmando as hipóteses **H2.1.** e **H2.2.**

Fazendo uma abordagem das hipóteses que se encontram rejeitadas, verifica-se que apesar de a literatura afirmar que, realizados adequadamente, os processos de recrutamento e seleção reduzem incompatibilidades e mitigam o *turnover* (promovendo a retenção de talentos na empresa) (Carvalho e Rua, 2017), esta hipótese não se verifica validada no contexto da investigação desta dissertação, uma vez que não se verificou relação estatisticamente significativa entre a prática de RH “recrutamento e seleção” e a lealdade à marca. Logo, a **H1.1. alínea c)** encontra-se rejeitada.

De forma semelhante, embora a literatura sustente que a formação contribui para o desenvolvimento de competências, eleva o desempenho e valoriza os colaboradores atendendo às suas necessidades de desenvolvimento e que, em consequência essa harmonização entre objetivos pessoais e empresariais promove a retenção (Ceitil, 2008), esta hipótese não se confirmou no contexto da investigação, uma vez que não se verificou relação estatisticamente significativa entre a prática de RH “formação e desenvolvimento” e a lealdade à marca. Logo, a **H1.1. alínea d)** também não se verifica.

Por fim, relativamente a todas as hipóteses que procuravam estabelecer relação entre as práticas de RH relacionadas com remuneração competitiva e recompensas

contingentes, avaliação de desempenho e recompensas, recrutamento e seleção e formação e desenvolvimento com a dimensão da EBBE correspondente ao reconhecimento e comportamento consistente da marca, foram rejeitadas. Aqui é importante destacar que não foi encontrada literatura disponível que forneça apoio substancial à hipótese de que as práticas de recursos humanos estão diretamente relacionadas com a dimensão da *Employee-Based Brand Equity* referente ao reconhecimento e comportamento consistente da marca. A escassez de investigação que explore essa relação revela-se uma lacuna no entendimento atual sobre como é que estas práticas em concreto podem influenciar a forma como os colaboradores reconhecem e se comportam consistentemente em relação à marca empregadora. Como será mencionado no capítulo relativo às limitações deste estudo, essa falta de evidências sólidas ressalta a importância de pesquisas adicionais neste domínio.

7- CONCLUSÕES

Nesta dissertação procurou-se perceber se as percepções dos colaboradores do Grupo Salvador Caetano face às práticas de RH estão relacionadas com as dimensões da *EBBE* e se este conceito se relaciona com a *Intention to Quit*. Os resultados obtidos permitiram satisfazer os diversos propósitos de investigação, contribuindo também para a literatura existente sobre este tema. Como forma de concluir este trabalho, neste capítulo pretende-se dar uma resposta aos objetivos gerais e específicos inicialmente definidos (secção 7.1.), analisar as principais limitações do estudo e sugerir recomendações para investigações futuras (secção 7.2.).

7.1. Resposta aos Objetivos de Investigação

No decorrer desta dissertação de mestrado, inserida no contexto da relação entre Práticas de Recursos Humanos (GRH) e *Employee-Based Brand Equity* (EBBE) na Intenção de Sair (*Intention to Quit*) dos colaboradores, procurou-se responder de forma abrangente aos objetivos delineados para a investigação.

A abordagem metodológica quantitativa, suportada por um inquérito por questionário, permitiu recolher dados relevantes, embora com uma amostra menor do que aquela que tinha sido inicialmente planeada. Apesar dessa limitação, os resultados obtidos forneceram *insights* significativos sobre a relação entre práticas de Recursos Humanos, *Employee-Based Brand Equity* e a *Intention to Quit* dos colaboradores no contexto específico do Grupo Salvador Caetano.

Inicialmente, explorou-se a relação entre as práticas de Recursos Humanos e a EBBE, a partir da definição da hipótese que procurava perceber se existia uma relação positiva entre as percepções das práticas de RH e a *Employee-Based Brand Equity*, de forma a tentar compreender como é que as estratégias de gestão de recursos humanos influenciam a percepção dos colaboradores em relação à marca empregadora.

A partir da análise fatorial foi possível o desdobramento desta hipótese geral em oito hipóteses operacionais. O primeiro grupo (composto por quatro hipóteses operacionais), procurava compreender em que medida é que as práticas de RH relacionadas com a remuneração competitiva e recompensas contingentes, a avaliação de desempenho e recompensas, o recrutamento e seleção e formação e desenvolvimento influenciavam a dimensão da EBBE correspondente à lealdade à marca; e o segundo grupo de hipóteses operacionais seguia a mesma abordagem, mas tentando entender de que forma é que práticas de RH relacionadas com a remuneração

competitiva e recompensas contingentes, a avaliação de desempenho e recompensas, o recrutamento e seleção e formação e desenvolvimento influenciavam a dimensão da EBBE correspondente ao reconhecimento e comportamento consistente da marca.

No total destas oito hipóteses operacionais, as únicas que se revelaram confirmadas foram as que afirmavam que as práticas de RH relacionadas com a remuneração competitiva e recompensas contingentes e avaliação de desempenho e recompensas influenciavam a dimensão da EBBE correspondente à lealdade à marca. Portanto, os resultados do estudo realizado comprovaram a existência de relação entre estas práticas de RH e a dimensão da *Employee-Based Brand Equity* relacionada com a lealdade à marca.

Por outro lado, todas as hipóteses que estabeleciam algum relacionamento entre as práticas de RH mencionadas e a dimensão da EBBE “reconhecimento e comportamento consistente da marca”, foram rejeitadas, uma vez que a relação entre as duas variáveis (dependente e independente) não revelou significância estatística.

No presente estudo, explorou-se também a possibilidade de existir relação entre a *Employee-Based Brand Equity* e a *Intention to Quit* de um colaborador da organização, a partir da hipótese geral inicialmente definida que procurava perceber a *Employee Based Brand Equity* estava relacionada com o *Intention to Quit*. Também a partir da análise fatorial foi possível a divisão desta hipótese geral em duas hipóteses operacionais. Enquanto a primeira hipótese procurava explorar a relação entre a lealdade à marca (dimensão da EBBE) e a *Intention to Quit*, a segunda hipótese tentava relacionar a dimensão da EBBE correspondente ao reconhecimento e comportamento consistente e a *Intention to Quit*.

Decorrente do estudo realizado, ambas as hipóteses operacionais foram corroboradas, validando assim na íntegra um dos objetivos inicialmente propostos, que consistia em confirmar que a *Employee-Based Brand Equity* positivamente relacionada com a *Intention to Quit*.

7.2. Limitações do Estudo e Sugestões Futuras

Para concluir, é fundamental identificar as maiores limitações e dificuldades sentidas ao longo de todo o processo que foi a realização deste estudo, bem como eventuais oportunidades de investigação que podem ser exploradas no futuro.

Em primeiro lugar, a maior limitação deste estudo está relacionada com a dimensão da amostra utilizada. Apesar de a mesma ser composta por 78 inquiridos (nenhuma resposta foi desconsiderada, tendo sido todas validadas), o ideal teria sido

que todo o universo de marcas do Grupo Salvador Caetano a quem foi enviado o link com o questionário tivesse respondido, o que se refletiria num total de 190 respostas se 100% dos inquiridos tivessem procedido ao preenchimento do inquérito. É importante apontar esta limitação como a mais importante, já que é aquela que afeta diretamente a capacidade de generalização das conclusões do estudo.

Uma outra limitação significativa deste estudo é que decorre da primeira é a de o questionário ter sido disseminado apenas uma vez, e precisamente durante um período em que muitos membros da empresa estavam de férias, uma vez que foi enviado por *email* no dia 4 de agosto de 2023. Como dito anteriormente, a ausência de uma amostra abrangente, devido à indisponibilidade de alguns colaboradores devido às férias, pode afetar a validade e generalização dos resultados. Portanto, é crucial reconhecer que as conclusões deste estudo podem estar sujeitas a limitações relacionadas ao *timing* da disseminação do questionário e à indisponibilidade de parte da população-alvo durante o período de recolha de dados.

Este estudo enfrenta também limitações decorrentes da escassez de literatura sobre a *Employee-Based Brand Equity*. Como mencionado anteriormente no capítulo de revisão da literatura correspondente a este conceito, apesar da abundância de pesquisas e estudos em torno da marca da perspectiva do cliente e relacionadas com a *Customer-Based Brand Equity*, ainda há pouca pesquisa no sentido de explorar o papel da marca na retenção e atração de colaboradores. A limitada disponibilidade de pesquisas prévias deste conceito complexo resulta em lacunas de conhecimento, o que afeta a capacidade de estabelecer relações sólidas e generalizações. Além disso, a ausência de estudos impacta a diversidade de perspectivas e abordagens, limitando a compreensão deste conceito. Portanto, é crucial que o conceito de *Brand Equity* seja expandido internamente para acomodar uma abordagem equilibrada à gestão interna e externa da marca, uma vez que irá contribuir para a construção de uma base mais sólida no campo da EBBE.

Por fim, em futuras pesquisas, seria benéfico incorporar uma pergunta aberta que permitisse aos colaboradores expressarem, de maneira mais abrangente, as razões que poderiam levá-los a considerar a possibilidade de deixar a empresa. A inclusão dessa abordagem qualitativa proporcionaria uma visão mais profunda e personalizada das motivações individuais para a possível saída. Isso permitiria a identificação de fatores específicos e nuances que podem não ser capturados por perguntas fechadas ou escalas padronizadas. Ao dar voz aos colaboradores para compartilharem as suas perspectivas e experiências de maneira aberta, a pesquisa teria um potencial maior para

revelar *insights* valiosos sobre as dinâmicas organizacionais e as áreas de melhoria que poderiam ser exploradas para promover a retenção de talentos.

REFERÊNCIAS

- Abhayawansa, S., & Abeysekera, I. (2008). An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(1), 51-64.
- Abrudan, M. M., & Matei, M. C. (2009). Talent management: a strategic priority. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 4(1), 25-30.
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. A., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Armstrong, M. (2016). *Amstrong's handbook of strategic human resource management* (6th ed.). Londres: Kogan Page.
- Araújo, T. R. P. P., & Romão, M. G. M. (2012). Retenção de capital intelectual no setor de tecnologia da informação de Brasília–DF (Trabalho Científico de Licenciatura). UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília, Brasil.
- Assen, M. (2020) Training, employee involvement and continuous improvement: The moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 32(2), 1-13. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1716405>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bailey, T. (1993). Organizational Innovation in the Apparel Industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 32(1), 30-50

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:13.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:13.0.CO;2-X)

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.

Bethke-Langenegger, P. (2012). The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level. Unpublished working paper, No.18. Switzerland: Department of Business Administration, University of Zurich.

Bhardwaj, P. (2019). Types of sampling in research. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences*, 5(3), 157. https://doi.org/10.4103/jpcs.jpcs_62_19

Budhwar, P. & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding crossnational human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12, 377-403.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, 12(4), 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>

Cable, D.M., and Edwards, J.R. (2004), 'Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration,' *Journal of Applied Psychology*, 89, 822–834.

Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicações Dom Quixote.

Câmara, Pedro (2014). Boas práticas na gestão de recompensas. Em M. N. Portugal, J. Caetano, *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Carvalho, Abel, Rua, Orlando Lima (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Porto: Vida Económica.

Cascio, W. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Development Review*, 29(2), 284-297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.11.001>

Castro, C. B., Armario, E. M., & Del Río, M. E. S. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing* (Vol. 39). <https://doi.org/10.1108/03090560510590755>

Ceartil (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handbeld-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The Mckinsey quarterly*, 3, 44-57.

Chiavenato, I. (2003). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. Brasil: Manole.

Cook, S. (2010). Talent management: key questions for learning and development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(4).

Corace, C. J. (2007). Engagement – Enrolling the quiet majority. *Organizational Development Journal*, 25 (2), 171–175.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina, S.A.

Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F. S., Cardos, C. C., Rego, A. & Cunha, R. C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M. Pina e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cardoso, C.C., Marques, C. A., & Gomes, Jorge F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, LDA.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). Human resource management. New York: Wiley

De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5–6), 611–633. <https://doi.org/10.1108/03090560610657868>

Den Hartog, D.N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556–569.

De Vos, A., Megank, A. & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: Confronting in retention employees'views on retention factor and the relationship with employees'intention to stay. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series.

Dias, M. I. C. (1994). O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais. Universidade do Porto

Fernandes, Alexandra, e António Caetano (2007), A avaliação de desempenho. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH, 359-387.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Lisboa: Editora RH.

Field, A.; Miles, J.; Field, Z. (1999) *Discovering statistics using R*. Sage Publications, 2012. Hutcheson, G.; Sofroniou, N. *The multivariate social scientist*. London: Sage.

Freitas, A. L. P., Rodrigues, S. G. (2005) A. Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, 07-09 nov, Bauru-SP. Anais... Bauru-SP: UNESP, 2005.

Gebelein, S. (2006). Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. *Personnel decisions international (PDI)*. Minnesota Business Magazine , pp. 5-12.

Gliem, Joseph A.; Gliem, Rosemary R. (2003) Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales In: MIDWEST RESEARCH TO PRACTICE CONFERENCE IN ADULT, CONTINUING, AND COMMUNITY EDUCATION, Columbus, p. 82-88, 2003. Proceedings... Ohio - USA: Ohio State University, 2004.

Gonçalves, A. (2004). Métodos e Técnicas de Investigação Social I - Programa, Conteúdo e Métodos de Ensino Teórico e Prático. Retrieved from <https://tendimag.files.wordpress.com/2012/09/mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-deinvestigac3a7c3a3o-social-i.pdf>

Good, L. K., Page, T. J., & Young, C. E. (1996). Assessing hierarchical differences in jobrelated attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 148–156. <https://doi.org/10.1177/0092070396242005>

Guerci, M. & Solari, L. (2012). Talent Management Practices in Italy – Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development International*.

Guest, D.E., and Conway, N. (2002), 'Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective,' *Human Resource Management Journal*, 12, 22–38.

Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*.

Guzzo, R. e Noonan, K. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33: 447-462.

Heneman, H., Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2019) *Staffing Organizations*. McGrawHill Education.

Huselid, Mark A., (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Innocenti, L., Pilati, M. & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Journal*, 21 (3), 303-317. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x

Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56(4), 323–340. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00444-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00444-7)

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*.

Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

King, C., & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: A case study approach. *Qualitative Market Research*, 8(3), 277–295. <https://doi.org/10.1108/13522750510603343>

King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>

King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing* (Vol. 44). <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>

King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2011). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268–288. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.44>

Leidner, S., & Smith, S. M. (2013). Keeping potential job-hoppers' feet on the ground: Well trained workers stay loyal to their employer. *Human Resource Management International Digest*, 21(1), 31-33.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource management*, 16, 139-154.

Loveman, G. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31.

Martins, N., & Ohe, H. V. (2002). Trust as a Factor in Determining how to Attract, Motivate and Retain Talent. *Journal of Industrial Psychology*, pp. 49-57.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber, Lda.

Matos, D. A. S., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise fatorial Metodologias*.

Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408– 414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Mobley, W. (1992). *Turnover: Causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.

Musawer, A., Amarkhil, D., & Laiq, M. (2021). Factors Influencing Employees' Intention to Leave Job. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 8(2), 43-53. <https://www.neliti.com/publications/337357/factorsinfluencing-employees-intention-to-leave-job#cite>

Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*. 5ª Ed. New York: McGraw-Hill.

Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model*. Master of Arts, Stellenbosch University

Pappu, R., Cooksey, R. W., & Quester, P. G. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154. <https://doi.org/10.1108/10610420510601012>

Parodi, K. (2009) *Retenção de Talentos ganha importância*. HSM Management.

Peretti, Jean-Marie (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinheiro, C. A. O. (2012). *Gestão da idade nas organizações: importância das práticas de recursos humanos e influência das mesmas na retenção dos trabalhadores* (Dissertação de Mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79-89. <https://doi.org/10.32479/irmm.7439>

Rahman, M. S. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 102. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>

Ranjan, S., & Yadav, R. (2018). Uncovering the role of internal csr on organizational attractiveness and turnover intention: The effect of procedural justice and extraversion. *Asian Social Science*, 14(12), 76-85. <https://doi.org/10.5539/ass.v14n12p76>.

Ribeiro, R. B. (2000). *Recrutamento e Seleção*. In: Caetano, A. E Vala, J. *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora

Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. & Boswell, W. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures, *Human Resource Management*, 39(4), 305-320

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Ryan, A.M., and Schmit, M.J. (1996), ‘An Assessment of Organizational Climate and P-E Fit: A Tool for Organizational Change,’ *International Journal of Organizational Analysis*, 4, 75–95.

Santos, C. M. D. (2015). Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para a retenção de trabalhadores/s: estudo exploratório (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Silva, A. H., Fossá. M. T. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Revista do Centro Universitário Una*, 5, 20.

Silva, A. S. D. (2014). Avaliação de desempenho: Estudo exploratório nos sectores da banca e vitivinicultura. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia.

Silveira, Cibele Cardoso. (2011). Análise de turnover na Química Brasil Ltda. Porto Alegre.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

Streiner, D. L. (2003) Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, v. 80, n. 3, p. 217-222

Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.

Tansley C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global Talent Management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676–690.

Ten Brink, B.E.H. (2004), *Psychological Contract: A Useful Concept?*, Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Psychologie en Pedagogiek

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Tiwari, R. & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 13 (4), 669-705.

Tuckman, B. W. (2012). *Manual de Investigação em Educação: Metodologia para conceber e realizar o processo de Investigação Científica (4a ed.)*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Executive Forum* , 55–61.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International* , pp. 1-9.

Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280-286.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Tissington, P. A., (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2004.00424.x

Whitener, E. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27 (5), 515-535. doi: 10.1177/014920630102700502

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2006). Employee-based Brand Equity. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference. ANZMAC. Retrieved from http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2006/documents/Wilden_Ralf.pdf

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Práticas de RH e valor da marca de empregador



Caro/a participante:

Este questionário é realizado para fins académicos, sendo o principal objetivo realizar um estudo sobre as práticas de recursos humanos e o valor da marca de empregador no Grupo Salvador Caetano.

De acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, toda a informação recolhida é de carácter anónimo e confidencial, tendo como fim a investigação científica. Peço que responda de forma verdadeira, uma vez que a sua participação é extremamente importante e valiosa para esta investigação.

O tempo estimado de preenchimento é de 3 minutos.

O sucesso deste estudo e conclusão do meu mestrado depende muito da sua disponibilidade. No caso de alguma dúvida, por favor, envie a sua questão para: 44780@alunos.upt.pt ou julianapereira080600@gmail.com

Agradeço a sua participação e o seu tempo.

Atenciosamente,
Juliana Soares

1. Idade *

Texto de resposta curta

2. Género *

- Feminino
- Masculino
- Outro

3. Estado civil *

- Casado(a)/União de Facto
- Solteiro(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

4. Habilitações literárias *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5. Rendimento líquido mensal *

- < 1000€
- Entre 1001€ e 1500€
- Entre 1501€ e 2000€
- > 2000€

6. Tipo de contrato de trabalho *

- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho sem termo
- Estágio profissional
- Outro tipo de contrato de trabalho

7. Tempo na empresa *

- < 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- > 15 anos

Práticas de Recursos Humanos

Numa escala de concordância, classifique de 1 a 5 as seguintes afirmações *
sobre a percepção das práticas de Recursos Humanos praticadas na empresa:

A minha empresa oferece...

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo)	3 (Neutro)	4 (Concordo)	5 (Concordo totalmente)
8. A oportunidade de frequentar ações de formação, cursos e workshops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A oportunidade de desenvolver novas competências e conhecimentos para a minha função atual ou possíveis funções futuras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Apoio no planeamento do meu desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Um salário que corresponde ao meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Um plano de benefícios e recompensas que está diretamente ligado com o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Um bônus salarial que depende dos lucros da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Uma avaliação periódica do meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Uma avaliação justa do meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Avaliações do meu desempenho motivadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Uma seleção cuidadosa de novos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Um recrutamento minucioso de novos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Oportunidades de promoção interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Um salário competitivo no mercado de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Um salário acima da média para a função que desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Um sistema de compensação equitativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EBBE (Employer Based Brand Equity)

Numa escala de concordância, classifique de 1 a 5 as seguintes afirmações * sobre o *Employer Based Brand Equity* da empresa:

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo)	3 (Neutro)	4 (Concordo)	5 (Concordo totalmente)
23. Digo coisas positivas sobre a minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Recomendaria a minha empresa a alguém que procurasse o meu conselho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Gosto de falar sobre a minha empresa com outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Falo positivamente sobre a empresa com outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Pretendo continuar na minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Pretendo estar na minha empresa daqui a 5 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Se amanhã tivesse uma oferta de emprego de outra empresa, recusaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Pretendo ficar mais tempo na minha empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Demonstro um comportamento que está de acordo com a promessa de marca da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Considero o impacto na marca antes de comunicar/agir em qualquer situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Estou sempre interessado em aprender sobre a minha empresa e sobre o que ela significa para mim e para a minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Intention to Quit

Numa escala de concordância, classifique de 1 a 5 as seguintes afirmações *
sobre o *Intention to Quit*:

	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo)	3 (Neutro)	4 (Concordo)	5 (Concordo totalmente)
34. Tenciono deixar a minha empresa muito em breve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Espero mudar de emprego nos próximos meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Vou procurar uma mudança de emprego muito em breve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>