

**ABORDAGEM MULTIMETODOLÓGICA DO IMPACTO DA
MENTORIA E RELAÇÕES DE AJUDA NO PROCESSO
INFORMAL DE EMPLOYEE BRANDING:
O EFEITO DE MARCA DE EMPREGADO**

Andrea Isabel Oliveira da Costa e Sousa

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

ORIENTADOR (A/ES) : João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz
Paulo Jorge Silveira Ferreira e Maria de Fátima Jorge Oliveira

ÉVORA, Fevereiro 2016



**ABORDAGEM MULTIMETODOLÓGICA DO IMPACTO DA
MENTORIA E RELAÇÕES DE AJUDA NO PROCESSO
INFORMAL DE EMPLOYEE BRANDING:
O EFEITO DE MARCA DE EMPREGADO**

Andrea Isabel Oliveira da Costa e Sousa

ORIENTADOR (A/ES) : João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz
Paulo Jorge Silveira Ferreira e Maria de Fátima Jorge Oliveira

ÉVORA, Fevereiro 2016

Resumo

ABORDAGEM MULTIMETODOLÓGICA DO IMPACTO DA MENTORIA E RELAÇÕES DE AJUDA NO PROCESSO INFORMAL DE EMPLOYEE BRANDING: O EFEITO DE MARCA DE EMPREGADO

O processo de *employee branding* tem demonstrado promover e reforçar o contrato psicológico entre os colaboradores e a organização, pelo incremento e potenciação do sentimento de comprometimento e lealdade do colaborador de acordo com Miles e Mangold.

Esta investigação foca-se no estudo do impacto da mentoria e relações de ajuda no processo de *employee branding*, numa visão integrada da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional, com base nas relações de troca do marketing do relacionamento numa perspetiva da gestão por competências e foco nas Pessoas.

Com a introdução da nova variável (mentoria e relações de ajuda) esta investigação, ao enriquecer e incrementar o processo de *employee branding* de Miles e Mangold proposto em 2004 e 2005, apresenta a construção de um instrumento de diagnóstico do inovador processo de Efeito de Marca de Empregado. A investigação decorreu em 30 organizações, com um total de 725 questionários, que permitiu a validação e fiabilidade do instrumento, bem como demonstra através de métodos estatísticos a influência das ações de mentoria e relações de ajuda e da atuação das relações interpessoais que promovem o processo *employee branding*.

Se o processo de *employee branding* já incrementava os resultados organizacionais, com esta investigação, pode-se afirmar que o processo de Efeito de Marca de Empregado não só incrementa como também impulsiona a imagem de marca da organização pela atuação dinâmica e catalisadora das relações interpessoais dos seus colaboradores, dentro e fora da organização, com a introdução e promoção de ações mentoria e relações de ajuda entre chefias e chefiados.

Palavras-chave: *employee branding*, mentoria e relações de ajuda, gestão de recursos humanos por competências, marketing do relacionamento, Efeito de Marca de Empregado.

Abstract

MULTIMETHODOLOGICAL APPROACH THE IMPACT OF MENTORING AND HELPING RELATIONS IN THE INFORMAL PROCESS OF EMPLOYEE BRANDING: THE EFFECT OF BRAND EMPLOYEE

The employee branding process has shown as to promote and strengthen the psychological contract between employees and the organization, by increasing and maximizing the sense of employees' commitment and loyalty, according with Miles and Mangold.

This research focuses on the impact of mentoring and helping relationships in the employee branding process, in an integrated view of human resources management and organizational behavior, based on the exchange ratio of the relationship marketing in a perspective of management by competencies and people focused approach.

With the introduction of the new variable (mentoring and helping relationships), this research enriches and enhances the Miles and Mangold employee branding process proposed in 2004 and 2005 and presents the construction of an diagnostic instrument for the innovative process of Employee Brand Effect.

This research took place in 30 organizations with a total of 725 questionnaires, which allowed the validation and reliability of the instrument and the evidence through statistical methods of the influence of mentoring and helping relationships actions and of the interaction of interpersonal relationships promoting the employee branding process.

If the employee branding process was already boosting organizational results with this research, it can be stated that the Employee Brand Effect process not only increases, but also boosts the organization's brand image by the actuation of the dynamics of employees' interpersonal relationships, inside and outside the organization, with the introduction and promotion of mentoring and helping relationships actions between leaders and followers.

Keywords: employee branding, mentoring and helping relationships, human resources management by competencies, relationship marketing, employee brand effect.

Agradecimentos

Este percurso foi recheado de vários momentos que fazem parte de uma vivência que jamais será esquecida. Principalmente pela sua intensidade.

Foram várias as pessoas que contribuíram para a conclusão desta etapa e que vivenciaram a dedicação e a determinação que este percurso exigiu.

Tenho a satisfação de estar rodeada de boas pessoas que, me inspiram e que me transmitem energia e motivação. Os meus filhos, Martim e Gustavo, a minha mãe, o meu marido e restante família. Agradeço-lhes por serem as minhas âncoras e por terem compreendido as minhas ausências.

Agradeço igualmente:

Ao **Professor Carlos Silva** que, foi o instigador deste percurso e que sempre esteve presente;

Muito sinceramente ao **Professor João Fernandes Thomaz** que, como orientador com reconhecida excelência académica e profissional, transmitiu os conhecimentos para o desenvolvimento desta investigação e que, de forma incansável, sempre e em todos os momentos, esteve presente com a sua extraordinária capacidade de orientação e motivação que, contribuiu determinantemente para o resultado alcançado;

Ao **Professor Paulo Ferreira** que, como orientador esteve disponível e contribuiu para a conclusão desta investigação;

À **Professora Fátima Jorge** que, com as suas sugestões valorizou a investigação;

À **Professora Eulália Santos** que, com a sua paciência e saber me apoiou nas decisões mais “numéricas”;

Ao colega **Aquilino Felizardo** que, acompanhou os quilómetros e quilómetros de dificuldades e de incertezas;

Aos “amigos” **Isabel e Carlos** pelo apoio e tolerância;

Às organizações que aceitaram o desafio de participar nesta investigação;

A todos, reconheço o apoio e o contributo para o resultado alcançado.

Índice

Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Agradecimentos.....	vii
Índice	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Quadros	xv
Índice de Tabelas.....	xvii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Pertinência do tema.....	2
1.2 Inovação nesta investigação.....	3
1.3 Metodologia da investigação	4
1.4 Definição do problema e questões centrais da investigação	5
1.5 Objetivos, geral e específicos	6
1.6 Estrutura da tese.....	7
Capítulo 2 – Multimetodologia.....	9
2.1 Conceitos base	9
2.2 A abordagem multimetodológica.....	11
2.3 As combinações possíveis	13
2.4 Síntese do capítulo.....	18
Capítulo 3 – O processo de <i>employee branding</i>	21
3.1 Uma perspectiva de gestão por objetivos e de gestão por competências.....	24
3.2 Marketing interno e marketing do relacionamento	28
3.3 Uma abordagem do contrato psicológico	34
3.4 Síntese do capítulo.....	40
Capítulo 4 – Interações sociais para a marca de empregado nas organizações.....	44
4.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	46
4.2 Liderança servidora.....	52
4.3 A conceptualização da mentoria segundo Kram.....	57
4.3.1 Processos de mentoria	59
4.3.2 Modelo de mentoria de Kram	64
4.3.3 Formas de mentoria.....	66
4.4 Conceptualização das relações de ajuda segundo Schein	72
4.4.1 Ajuda, processos de ajuda e relações de ajuda.....	73

4.4.2	Essência dos relacionamentos sociais	74
4.4.3	Modelos ou papéis fundamentais nas relações de ajuda	75
4.4.4	Inquirição	77
4.4.5	Relações de ajuda no trabalho em equipa	81
4.4.6	Relações de ajuda na liderança	82
4.4.7	Princípios das relações de ajuda.....	84
4.5	Sinergia da mentoria e relações de ajuda para a marca de empregado	86
4.6	Síntese do capítulo	88
Capítulo 5 – Metodologia de investigação		93
5.1	Enquadramento base	94
5.2	Questões Centrais da Investigação e Objetivos	97
5.3	Questões derivadas e hipóteses.....	98
5.4	Metodologia utilizada na construção do novo instrumento de medida do Efeito de Marca de Empregado.	100
5.4.1	Etapas e procedimentos na construção do instrumento: Questionário	101
5.4.2	Procedimento de construção das escalas de resposta e sua quantificação	105
5.4.3	Organização das afirmações no questionário	110
5.4.4	Novo instrumento de diagnóstico de <i>Efeito de Marca de Empregado</i>	112
5.4.5	Procedimentos de pré-teste do instrumento	115
5.5	Caracterização da amostra	117
5.6	Validade e fiabilidade do instrumento	119
5.6.1	Validade e fiabilidade – constructo relações interpessoais	122
5.6.2	Validade e fiabilidade – constructo apoio à gestão	124
5.6.3	Validade e fiabilidade – constructo socialização organizacional	127
5.6.4	Validade e fiabilidade – constructo socialização da marca.....	129
5.6.5	Consolidação dos resultados da validade e fiabilidade dos constructos	131
5.6.6	Validade dos processos <i>Efeito de Marca de Empregado</i> e <i>employee branding</i> e domínio integração organizacional	135
5.7	Interpretação do instrumento validado.....	137
5.8	Síntese do capítulo	141
Capítulo 6 – Análise e Discussão dos Resultados.....		145
6.1	Interpretação dos resultados descritivos	145
6.1.1	Constructo relações interpessoais	146
6.1.2	Constructo apoio à gestão	150
6.1.3	Constructo socialização organizacional	153
6.1.4	Constructo socialização da marca	155

6.2	Análise da normalidade	159
6.2.1	Correlação entre os constructos, domínios e a dimensão <i>mentoria relações de ajuda</i>	161
6.3	Análise da regressão	163
6.3.1	Modelo de regressão linear simples entre o processo <i>employee branding</i> e a dimensão <i>mentoria e relações de ajuda</i>	165
6.3.1.1	Validação dos pressupostos: regressão linear simples entre o processo <i>employee branding</i> e a dimensão da <i>mentoria e relações de ajuda</i>	166
6.3.2	Modelo de regressão linear simples entre o domínio integração organizacional e o constructo das relações interpessoais.	167
6.3.2.1	Validação de pressupostos: regressão linear simples entre o domínio da integração organizacional e o constructo das relações interpessoais.	168
6.3.3	Modelo de regressão linear múltipla entre domínio da integração organizacional e as dimensões do constructo das relações interpessoais	169
6.3.3.1	Pressupostos do modelo de regressão múltipla entre o domínio da integração organizacional e as dimensões do constructo das relações interpessoais.....	171
6.3.4	Efeito de moderação com o modelo de regressão linear	172
6.3.4.1	Pressupostos de validação da regressão de moderação	175
6.4	Influência dos dados sociodemográficos no processo Efeito de Marca de Empregado e na dimensão <i>mentoria e relações de ajuda</i>	176
6.5	Teste e verificação das hipóteses	180
6.6	Síntese conclusiva.....	183
Capítulo 7 – Conclusões, contributo, limitações e investigação futura		186
7.1	Conclusões e contributo.....	195
7.2	Limitações.....	200
7.3	Investigação futura.....	201
Referências		203
ANEXOS		1
Anexo 1 – Questionário.....		3
Anexo 2 – Tabelas de análise dos alpha de Cronbach		11
Anexo 3 – Correlação de Pearson		15

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Etapas do procedimento científico.	5
<i>Figura 2.</i> Relação entre paradigma, metodologia, técnica e instrumento.	11
<i>Figura 3.</i> Processo de <i>employee branding</i> de Miles e Mangold.	23
<i>Figura 4.</i> Tipologia das redes de desenvolvimento.	67
<i>Figura 5.</i> Consequências das redes de desenvolvimento para os mentorados.	68
<i>Figura 6.</i> Relacionamento com pares.	70
<i>Figura 7.</i> Modelos de atuação nas relações de ajuda.	76
<i>Figura 8.</i> Tipos de inquirição.	79
<i>Figura 9.</i> Foco da investigação – Processo de <i>Efeito de Marca de Empregado</i>	95
<i>Figura 10.</i> Modelo analítico base para a construção do instrumento de diagnóstico de <i>Efeito de Marca de Empregado</i>	102
<i>Figura 11.</i> Escala de escolha forçada de quatro níveis.	106
<i>Figura 12.</i> Teoria da aversão ao risco – Função de valor.	109
<i>Figura 13.</i> Função de valor para as afirmações “importantes” e “muito importantes”.	110
<i>Figura 14.</i> Interações entre os agentes organizacionais.	111
<i>Figura 15.</i> Apresentação do início do instrumento disponibilizado através da internet.	115
<i>Figura 16.</i> Esquema representativo do resultado da investigação.	134
<i>Figura 17.</i> Distribuição das médias das afirmações no constructo Relações Interpessoais.	148
<i>Figura 18.</i> Distribuição das médias das afirmações no constructo Apoio à Gestão.	152
<i>Figura 19.</i> Distribuição das médias das afirmações no constructo Socialização Organizacional.	154
<i>Figura 20.</i> Distribuição do valor de cada afirmação no constructo socialização da marca.	157
<i>Figura 21.</i> Gráficos para validação dos pressupostos da regressão linear entre <i>employee branding</i> (EeB) e <i>mentoria e relações de ajuda</i> (MRA).	167
<i>Figura 22.</i> Gráficos para validação dos pressupostos da regressão linear entre integração organizacional (IO) e relações interpessoais (RI).	168
<i>Figura 23.</i> Gráficos para validação dos pressupostos do modelo de regressão linear entre integração organizacional (IO) e as dimensões das relações interpessoais.	172
<i>Figura 24.</i> Efeito de moderação com o modelo de regressão linear.	173
<i>Figura 25.</i> Gráficos para validação dos pressupostos da regressão de moderação.	175
<i>Figura 26.</i> O Efeito de Marca de Empregado	199

Índice de Quadros

Quadro 1.	<i>Diferentes formas de ligação entre metodologias</i>	16
Quadro 2.	<i>Possíveis combinações de metodologias</i>	17
Quadro 3.	<i>Diferentes possibilidades de combinar metodologias.</i>	18
Quadro 4.	<i>Potenciais razões pelas quais os comportamentos de cidadania organizacional podem influenciar a eficácia organizacional.</i>	46
Quadro 5.	<i>As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....</i>	51
Quadro 6.	<i>Atributos funcionais e atributos complementares.</i>	55
Quadro 7.	<i>Funções de carreira e funções psicossociais na mentoria.</i>	60
Quadro 8.	<i>Relacionamentos de mentoria convencional e com pares.</i>	69
Quadro 9.	<i>Constructos, dimensão e palavras-chave.</i>	104
Quadro 10.	<i>Afirmções que caracterizam a mentoria e relações de ajuda introduzidas no questionário</i>	105
Quadro 11.	<i>Afirmções consideradas “muito importantes” em cada área.....</i>	107
Quadro 12.	<i>Exemplo da sequência das afirmções.</i>	110
Quadro 13.	<i>Distribuição das afirmções pelos grupos de itens.</i>	115
Quadro 14.	<i>Estrutura fatorial dos constructos em estudo.</i>	132

Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Distribuição de afirmações por constructo e por importância.</i>	108
Tabela 2. <i>Resumo da distribuição das afirmações por dimensão / constructo.</i>	112
Tabela 3. <i>Distribuição dos participantes por setores de atividade e número de colaboradores.</i>	117
Tabela 4. <i>Medidas descritivas das variáveis idade, antiguidade na empresa e antiguidade na função.</i>	118
Tabela 5. <i>Distribuição dos respondentes por género, cargo, tipo de vínculo e setor de atividade.</i>	118
Tabela 6. <i>Resultados da medida KMO e do teste de Bartlett dos constructos em estudo.</i>	122
Tabela 7. <i>Resultado da estrutura fatorial e da fiabilidade do constructo relações interpessoais.</i>	122
Tabela 8. <i>Resultado da estrutura fatorial e da fiabilidade do constructo apoio à gestão.</i>	125
Tabela 9. <i>Resultado da estrutura fatorial e da fiabilidade do constructo Socialização Organizacional.</i>	127
Tabela 10. <i>Resultado da estrutura fatorial e da fiabilidade do constructo socialização da marca.</i>	129
Tabela 11. <i>Resultados dos valores do alpha de Cronbach de cada constructo em estudo.</i>	131
Tabela 12. <i>Medidas descritivas dos constructos em estudo.</i>	133
Tabela 13. <i>Resultados da medida KMO e do teste de Bartlett dos domínios em estudo.</i>	135
Tabela 14. <i>Resultado da estrutura fatorial dos processos Efeito de Marca de Empregado e employee branding e domínio integração organizacional.</i>	136
Tabela 15. <i>Medidas descritivas dos processos employee branding e Efeito de Marca de Empregado e domínio integração organizacional</i>	137
Tabela 16. <i>Distribuição de frequências das respostas aos itens do constructo relações interpessoais.</i>	146
Tabela 17. <i>Valores mais baixos e mais altos para as médias (M) e desvios-padrão (DP) das afirmações das relações interpessoais.</i>	149
Tabela 18. <i>Distribuição de frequências das respostas aos itens do constructo apoio à gestão.</i>	150
Tabela 19. <i>Valores mais baixos e mais altos para as médias (M) e desvios-padrão (DP) das afirmações do Apoio à Gestão.</i>	152
Tabela 20. <i>Distribuição da percentagem dos itens do constructo socialização organizacional.</i>	153
Tabela 21. <i>Valores mais baixos e mais altos para as médias (M) e desvios-padrão (DP) das afirmações da socialização organizacional.</i>	155
Tabela 22. <i>Distribuição da percentagem dos itens do constructo socialização da marca.</i>	155
Tabela 23. <i>Valores mais baixos e mais altos para as médias (M) e desvios-padrão (DP) das afirmações da socialização da marca.</i>	157
Tabela 24. <i>Resultados da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov.</i>	159
Tabela 25. <i>Resultados da aplicação da correlação de Pearson e Spearman para os constructos, domínios e dimensão mentoria e relações de ajuda.</i>	162
Tabela 26. <i>Modelo de regressão linear simples entre o employee branding (EeB) e a mentoria e relações de ajuda (MRA).</i>	166
Tabela 27. <i>Modelo de regressão linear simples entre a integração organizacional (IO) e as relações interpessoais (RI).</i>	167

Tabela 28. Resultados do modelo de regressão linear múltipla entre a integração organizacional e as dimensões das relações interpessoais.....	170
Tabela 29. Modelo de efeito de moderação de mentoria e relações de ajuda sobre integração organizacional.....	174
Tabela 30. Correlações de Pearson (<i>r</i>) entre as variáveis de perfil sociodemográfico idade, antiguidade e antiguidade na função e as variáveis mentoria e relações de ajuda (MRA) e Efeito de Marca de Empregado (EeBE).....	177
Tabela 31. Resultados da aplicação do teste <i>t</i> de Student para comparação das variáveis mentoria e relações de ajuda (MRA) e Efeito da Marca de Empregado (EeBE) entre os géneros.	178
Tabela 32. Resultados da aplicação do teste <i>t</i> de Student para comparação das variáveis mentoria e relações de ajuda (MRA) e Efeito de Marca de Empregado (EeBE) entre os tipos de atividade.....	178
Tabela 33. Resultado da aplicação do teste <i>t</i> de Student para comparação das variáveis mentoria e relações de ajuda (MRA) e Efeito de Marca de Empregado (EeBE) entre os colaboradores que são chefes e os que não são chefes.	179

Capítulo 1 – Introdução

Vive-se numa sociedade de organizações, em que quase tudo é projetado, feito e produzido por elas. A diferença das organizações está nas pessoas que as constituem e como elas se comportam. A tarefa crucial para qualquer gestor é, pois, a de compreender como pode gerir pessoas proporcionando-lhes ambientes criativos e simultaneamente neutralizar comportamentos indesejados. Não existem duas organizações iguais, porque as pessoas que as constituem são também elas. Um desafio que se coloca às organizações contemporâneas é como criar valor e conseguir que cada membro contribua gerando o seu valor (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2008).

Nas organizações “as ideias na gestão vão e vêm. Todavia, há uma que tem prevalecido de forma consistente (...) as organizações mais bem-sucedidas são as que utilizam de forma mais eficaz os seus recursos humanos” (Price, 1997), demonstrando às pessoas como é que elas devem fazer o trabalho de forma excecional.

Os colaboradores, enquanto recursos organizacionais, constituem o maior património das organizações, pois são eles que fazem a diferença. Kotler (2003) afirma que “o pessoal de uma organização pode ser a fonte mais poderosa de vantagem competitiva” (p. 59). Percebe-se, hoje, que as organizações têm um rosto e que este resulta do facto de o colaborador construir uma imagem da organização através do seu comportamento. Por este motivo, e numa perspetiva da gestão por competências os líderes, empreendedores devem reforçar e orientar a cultura da organização no sentido da valorização e desenvolvimento das habilidades dos colaboradores dispostos a construir e a dar o máximo de si pela organização (Miles e Mangold, 2004; 2005).

A importância de desenvolver metodologias na área dos recursos humanos baseadas em competências, enquanto conjunto de qualidades e de comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do seu detentor, originando elevados desempenhos, está em saber ‘como’ se atingiu esse desempenho, quer a partir de competências focadas no futuro e no seu desenvolvimento que conduzam à felicidade e lealdade dos colaboradores, quer através da clarificação e consistência do que lhes é solicitado (Spencer e Spencer, 1993).

A construção de relacionamentos com a equipa é defendida por gerar satisfação e lucro junto dos clientes e é na liderança que aparece a relação entre a forma como são tratados os colaboradores e o sucesso da organização (Blake, 2001; Herington, Johnson e Scott, 2006). Compete à liderança e à sua cultura optar por implementar ou não, programas que desenvolvam as relações sociais entre os seus colaboradores, potenciando por essa via os resultados organizacionais.

Oldham e Cummings (1996) e Lishan e Yaoqi (2011) veem a liderança como sendo o trabalho dos gestores organizacionais, desenvolvido através dos comportamentos de valorização do trabalho dos seus colaboradores. Esta ideia envolve a preocupação com os sentimentos e necessidades dos colaboradores, o elogio e o fornecimento de *feedback* (retorno) positivo, ajudando-os a melhorar as suas competências, a sua criatividade e autonomia e as suas habilidades de trabalho, atribuindo-lhes mais *empowerment*.

1.1 Pertinência do tema

Colaboradores, quando motivados transmitem, através de processos de comunicação boca a boca uma ideia positiva da sua chefia, da sua organização e da marca que representam, reforçando a ideia de Ulrich (1997) de que o grande objetivo da implementação de uma estratégia de marca nos colaboradores é levar as organizações a ‘ganhar a guerra pelo talento’.

A construção destas estratégias só se tornará eficaz se for associada a uma política de liderança de suporte (apoio) que promova comportamentos de construção de *employee brand* (marca de empregado) que fazem com que o colaborador se sinta positivamente identificado com a organização, subscrevendo o seu melhor contrato psicológico através de uma relação de longo prazo (comprometimento) em que cumpre o seu papel na construção da marca e de cidadania organizacional (Lishan e Yaoqi, 2011).

O *employee branding* (processo de marca de empregado) é entendido como um pacote funcional implementado pela organização, que depende da criatividade dos líderes que a implementam e que poderá criar no colaborador efeitos psicológicos e económicos positivos, dada a identidade que o colaborador possui com a organização (Ambler e Barrow, 1996; Văleanu, Cosma e Sofică, 2012).

Este pressuposto assenta na condição de que são os colaboradores os ativos mais importantes das organizações e pelos quais estas devem lutar, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho que realmente os cativa, satisfaça e mantenha. Berry e Parasuraman (1991) e Vasconcelos (2008) referem que a felicidade na vida é uma meta que todos perseguem e que a felicidade no ambiente de trabalho é uma das suas dimensões que podem ser utilizadas pelas organizações como uma estratégia para manter e motivar os seus melhores ativos (colaboradores).

1.2 Inovação nesta investigação

A estratégia de gestão por competências permite que informalmente os seus líderes influenciem decisivamente a cultura, os comportamentos de cidadania dos seus pares e de entreajuda entre membros, retendo o capital humano e as suas competências (Thomaz, 2005; 2014). Este processo de aculturação impregna no colaborador uma imagem de marca de empregado (*employee brand*) vista como sendo um estado emocional positivo que capta melhores resultados. A lealdade do colaborador para com a organização resultará em satisfação, confiança e felicidade na organização que, pela via do comportamento dos seus colaboradores, influencia a fidelização dos clientes e a manutenção de uma reputação organizacional consistente que reforça a imagem de marca de empregado (Lishan e Yaoqi, 2011).

Esta investigação é inovadora ao integrar a dinâmica de ações de **mentoria e relações de ajuda** entre chefia e chefiados no processo de *employee branding*. Estes conceitos são importantes potenciadores das relações de troca social e manutenção do contrato psicológico, principalmente pela via informal nas organizações, através de uma mudança de foco, da uma gestão por objetivos para a uma gestão por competências, ou seja, das Organizações para as Pessoas, alicerçada no estado-da-arte dos conceitos envolvidos e na evolução do conceito de liderança (foco na organização) (Bass e Avolio, 1993; Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003) para o de mentoria e relações de ajuda (foco nas Pessoas) (Kram, 1985; Ragins e Kram, 2007; Schein, 1999; 2009; 2013).

Acresce ainda que esta integração de conhecimentos ao enriquecer um processo existente, exige a utilização combinada e cientificamente correta de mais do que uma metodologia ou partes de metodologias, de forma a equacionar os diferentes problemas

que ocorrem nestas situações, ou seja, a utilização de um procedimento multimetodológico (Mingers e Gill, 1997).

O processo multimetodológico inovador criado nesta investigação, designado de **Efeito de Marca de Empregado**, é desenvolvido a partir do enriquecimento do processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004;2005), com foco nas Pessoas e obtido através da introdução do conceito de *mentoria e relações de ajuda*.

1.3 Metodologia da investigação

Caracterizado o ambiente da investigação, passa-se à metodologia de investigação utilizada e que tem por base a abordagem apresentada por Quivy e Campenhoudt (1998) que define um procedimento, ou seja, uma forma de progredir em relação a um objetivo, dividido em 3 áreas do processo criativo inter-relacionadas (rutura, construção e verificação) e 7 etapas (pergunta de partida, exploração, problemática, modelo de análise, observação, análise das informações e conclusões).

Estas áreas definem o contexto em que a investigação decorre.

Assim, a **rutura** é o primeiro ato construtivo do procedimento científico que consiste em romper com os preconceitos e as falsas evidências que conduzem à ilusão de compreendermos as coisas baseados numa bagagem “teórica” (feita de aparências e posições sobre um assunto).

A **construção**, por seu lado, consiste em, a partir de um sistema conceptual organizado suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno, elaborar um possível plano de investigação, aplicar determinadas operações e prever as consequências que, logicamente, se devem esperar no final da observação. Sem esta construção teórica não haveria experimentação válida, pois as proposições devem ser o produto de um trabalho racional, fundamentado na lógica e numa bagagem conceptual validamente constituída.

Por fim, a **verificação** consiste em fundamentar a experimentação ou comprovação em proposições que podem ser confirmadas pelos factos (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Assim e segundo estes autores, a Figura 1 mostra esquematicamente como estas áreas e etapas se inter-relacionam.

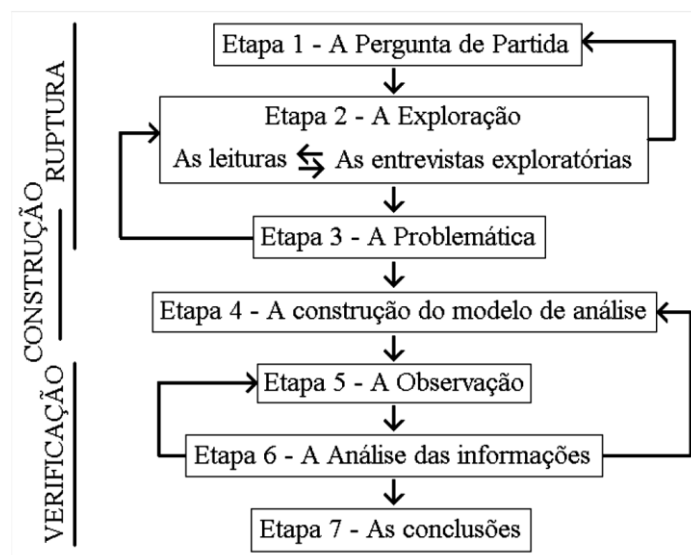


Figura 1. Etapas do procedimento científico.

Fonte: Quivy e Campenhoudt (1998, p. 27)

1.4 Definição do problema e questões centrais da investigação

Considerando, como visto, a metodologia de investigação utilizada e que a integração das ações de *mentoria e relações de ajuda* no processo informal do processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), através da mudança de foco das organizações para as Pessoas como importantes potenciadores das relações de troca social e de manutenção do contrato psicológico nas organizações, podem-se definir em cada uma das áreas que: (i) a **ruptura** permite, através de uma questão de investigação e de uma criteriosa revisão de literatura, definir o problema de investigação que se centra por um lado, em como valorizar e enriquecer o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), por outro, o incremento das relações interpessoais informais, ou seja, das trocas sociais (informais) entre chefias e chefiados nas organizações com a inclusão das ações de *mentoria e relações de ajuda* no processo de *employee branding*; (ii) a **construção** consiste na definição da problemática e realização da análise baseada na introdução da *mentoria e relações de ajuda*, da vertente informal, no processo existente e que permite potenciar e incrementar os resultados de satisfação no trabalho, de lealdade e reputação organizacional; e (iii) a **verificação** permite a observação através da criação e aplicação de um instrumento que meça, entre outras e especialmente, as relações interpessoais informais existentes na organização e a análise da operacionalidade e validade deste instrumento, mesmo quando aplicado a uma

qualquer realidade organizacional, diagnosticando o novo processo que se designa de ***Efeito de Marca de Empregado***.

Coutinho (2011) refere que em qualquer trabalho de investigação científica existe um problema, de forma mais ou menos implícita, formulado ou emergente, colocado sob a forma de pergunta (interrogativa) ou sob a forma de objetivo geral (afirmação). Quivy e Campenhoudt (1998) afirmam que a pergunta ou questão central de investigação deve ser clara (inteligível, precisa, concisa e unívoca, com uma só interpretação), exequível (realista, considerando os recursos necessários e o tempo disponível para a investigação) e pertinente / relevante (adequada e importante para o fim em vista), ou seja, uma verdadeira questão central da investigação.

Assim, neste contexto e para esta investigação são desenvolvidas duas questões centrais da investigação (QCI):

- QCI1 – Como melhorar o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), através do foco nas pessoas e da valorização dos seus aspetos informais com a inclusão das ações de *mentoria e relações de ajuda*?
- QCI2 – Como diagnosticar as ações de *mentoria e relações de ajuda* no inovador processo de *Efeito de Marca de Empregado*?

1.5 Objetivos, geral e específicos

Segundo Gil (2010), os objetivos gerais são “pontos de partida que indicam uma direção a seguir, mas na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação” (p. 99).

Assim e com base nestas questões centrais foi definido como objetivo geral: Melhorar, de forma cientificamente correta, o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004;2005) com a valorização dos aspetos informais decorrentes nas organizações, por via das relações interpessoais, através da introdução das ações de *mentoria e relações de ajuda*.

Os objetivos específicos dizem respeito às características que podem ser observadas e mensuradas (Gil, 2010). Assim, e para clarificar o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Incorporar ao processo de *employee branding* as ações de *mentoria e relações de ajuda*, criando um novo processo de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*;

- Criar um instrumento (inquérito por questionário) que avalie o *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações;
- Validar o instrumento desenvolvido para o *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações, pelos métodos quantitativos e qualitativos aplicáveis às ciências sociais;
- Determinar a influência e o efeito das ações de *mentoria e relações de ajuda*, do domínio informal das relações sociais e interpessoais de trabalho, vista como uma atitude comportamental da chefia para com o colaborador, sobre o *Efeito de Marca de Empregado*.

1.6 Estrutura da tese

A presente tese de doutoramento encontra-se organizada em sete capítulos que se centram e desenvolvem em volta do tema fulcral: **Abordagem Multimetodológica do Impacto da Mentoria e Relações de Ajuda no Processo de Employee Branding: O Efeito de Marca de Empregado.**

O presente capítulo, Introdução (Capítulo 1), apresenta o enquadramento, definição, pertinência e inovação do tema, a metodologia utilizada, as questões centrais de investigação, os objetivos, geral e específicos e, por fim, a estrutura desta tese.

Os três capítulos que se seguem dedicam-se ao enquadramento teórico desta tese, através de uma revisão da literatura justificada em critérios de aplicabilidade, eficiência e experiência, em que não se pretendeu uma ‘compilação de revisão de literatura’, mas sim obter um entendimento partilhado e comum das metodologias e conceitos empregues e estritamente necessários para clarificar, harmonizar e fundamentar o seu desenvolvimento e aplicação real e que fundamenta o conceptual necessário ao desenvolvimento do tema desta tese, nomeadamente:

O Capítulo 2, dedicado à Multimetodologia definem-se os conceitos base, e caracteriza-se a multimetodologia e apresentam-se as combinações possíveis de metodologias ou partes delas de forma a consolidar o estudo agora apresentado;

O Capítulo 3 descreve o Processo de employee branding de Miles e Mangold de 2004 e 2005, caracterizando as várias fontes identificadas neste processo, como sejam a gestão de recursos humanos, o marketing interno e do relacionamento e o contrato psicológico como potenciadores da imagem de marca de empregado;

O Capítulo 4 desenvolve temas sobre as interações sociais nas organizações, como sejam, os comportamentos de cidadania, a liderança, e a *mentoria e relações de ajuda*, necessários ao desenvolvimento do novo processo de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* objeto desta tese.

Os capítulos seguintes dedicam-se à abordagem empírica e metodologia de investigação utilizada no desenvolvimento e criação do inovador processo de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*, sua validação e resultados obtidos, nomeadamente:

O Capítulo 5, Metodologia de Investigação, expõe o enquadramento, questões e hipóteses da investigação, os aspetos metodológicos considerados na construção do novo instrumento de medida do *Efeito de Marca de Empregado* e na sua validade e fiabilidade e, ainda, a caracterização da amostra e a interpretação do instrumento validado.

O Capítulo 6, Análise e Discussão dos Resultados, apresenta a interpretação dos resultados descritivos e demais análises estatísticas e qualitativas dos resultados obtidos com a aplicação do instrumento.

Finalmente, o Capítulo 7, Conclusões, apresenta as respostas às questões centrais desta investigação, bem como as limitações e recomendações de investigação futura em temas relacionados com o agora investigado.

Capítulo 2 – Multimetodologia

A escolha de uma metodologia que dê resposta à diversidade de situações que ocorrem em qualquer processo organizacional deve considerar, como ponto de partida, o estabelecimento dos princípios metodológicos (paradigmas) que melhor enquadrem a situação ou problema, especialmente quando se quer encarar o processo, simultaneamente, em termos técnicos e de procedimento. Acresce que, na atual complexidade e diversidade de questões, não é difícil encontrar respostas no quadro de uma só metodologia (Mingers e Gill, 1997).

Ao se entrar no quadro multidisciplinar das multimetodologias, em que cada combinação requer o conhecimento, *a priori*, da multiplicidade de **metodologias, técnicas e ferramentas** aplicáveis a cada parte do todo que é o processo de investigação desenvolvido (Mingers e Gill, 1997), deve-se partir para a definição dos conceitos de forma a esclarecer, *primeiro*, o que se entende por **paradigma, metodologia, técnica e instrumento** e, *segundo*, o que é uma **multimetodologia**.

2.1 Conceitos base

Um **paradigma** é uma forma particular de encarar a realidade, baseada num conjunto de assunções filosóficas que definem a natureza de ações futuras. Podem ser agrupados em três dimensões: ontológica (entidades existentes e a natureza da sua existência), epistemológica (possibilidades e limitações do próprio conhecimento) e praxiológica (atividade humana e a necessidade de agir de forma informada e ponderada, tendo em atenção variados pontos de vista, particularmente os psicológicos, sociais e económicos). Esta última dimensão subdivide-se em três importantes aspetos: efetividade (até onde são alcançados os objetivos preconizados), ética (até que ponto as ações a propor vão ao encontro dos valores e aspirações de um indivíduo ou comunidade) e moral (como é que as ações levadas a cabo por um indivíduo interferem com os outros). Um **paradigma** é, assim, a base para o desenvolvimento, explícito ou implícito de uma ou mais metodologias (Mingers e Brocklesby, 1997; Mingers e Gill, 1997; Ramos, 2002).

Uma **metodologia** é o conjunto de regras estruturadas, articuladas e sequenciais (passos metodológicos) que orientam (conduzem) uma determinada intervenção ou atividade e que é tornada operacional pelo desenvolvimento de determinadas técnicas (Mingers e Gill, 1997; Ramos, 2002).

As **técnicas** são ações específicas que concretizam os passos metodológicos definidos (a forma de as executar). Estas técnicas podem ser complementares (combinadas numa metodologia) ou alternativas (uma substitui outra para resolver um determinado problema) e não estão presas a uma determinada metodologia, podendo ser destacadas e utilizadas noutra. No entanto, as **técnicas** são criadas para um determinado fim e devem ser interpretadas no contexto para o qual foram construídas que, ao serem utilizadas numa metodologia (ou num paradigma) diferente da que lhes deu origem, dever-se-á ter presente que a sua interpretação pode mudar face ao novo contexto (Mingers e Brocklesby, 1997; Mingers e Gill, 1997; Ramos, 2002).

Mingers e Brocklesby (1997, p. 491) e Mingers e Gill (1997, p. 430) diferenciam assim os termos *paradigma*, *metodologia* e *técnica*:

Podemos ver a diferença entre ‘metodologia’ e ‘técnica’ tal como entre ‘o que’ e o ‘como’. A ‘metodologia’ especifica que tipo de atividades deve ser empreendido e as ‘técnicas’ são formas particulares de executar essas atividades. No geral cada ‘o que’ tem um número de ‘como’s possíveis. Podemos também observar as dimensões filosóficas de um paradigma como fornecendo ‘o porquê’ para a metodologia, isto é, fornecendo a fundamentação para o tipo de atividade que a metodologia gera.

Por último, um **instrumento** é a ferramenta (muitas vezes computacional) utilizada para operacionalizar determinada técnica ou metodologia (Mingers e Gill, 1997).

A Figura 2 apresenta um esquema das relações entre *paradigmas*, *metodologias*, *técnicas* e *instrumentos*.

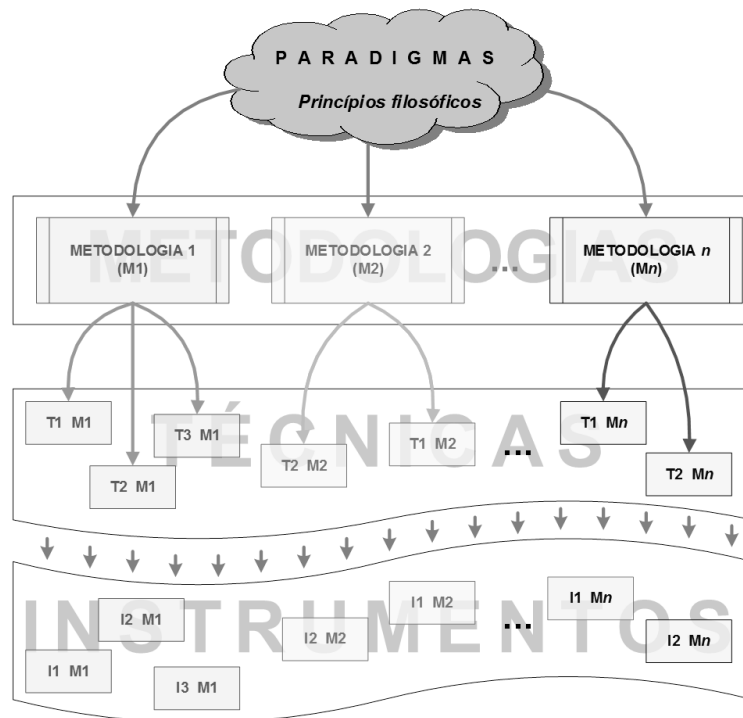


Figura 2. Relação entre paradigma, metodologia, técnica e instrumento.
 Fonte: Adaptada de Mingers e Gill (1997, p. 435) e de Ramos (2002, p. 117).

Embora possam existir diferentes definições, considera-se que estas são as mais adequadas no âmbito desta investigação, pelo que constituem a base da discussão que se segue.

2.2 A abordagem multimetodológica

A **multimetodologia** deve ser entendida como a “arte” de utilizar, de forma combinada, mais do que uma metodologia ou parte de metodologias, sejam elas do mesmo paradigma ou de paradigmas diferentes, tendo em vista equacionar, da melhor forma, os diferentes problemas que ocorrem em situações complexas e normalmente diversificadas (Mingers e Gill, 1997).

A diversidade de abordagens metodológicas e técnicas que se têm vindo a desenvolver nos últimos anos com características baseadas nos diferentes paradigmas, se, por um lado, proporciona uma maior variedade de aplicações e opções, por outro, cria problemas aos utilizadores, uma vez que se torna difícil conhecê-las e apreendê-las na sua totalidade, dificultando uma escolha adequada. No geral, a maior parte dos indivíduos acaba por se especializar num só **paradigma** ou numa só **metodologia** que utiliza convicto de que é o que mais se adequa a cada situação, embora possam existir

outras alternativas para equacionar o mesmo problema (Mingers e Brocklesby, 1997; Ramos, 2002).

Mingers e Gill (1997) apontam três argumentos principais para se recorrer ao conceito de **multimetodologia** (ou de *pluralismo forte*¹):

Primeiro, as situações problemáticas do mundo real são inevitáveis, altamente complexas e multidimensionais. Diferentes paradigmas, cada um focando a atenção em diferentes aspetos da situação, tornam a multimetodologia necessária para tratar eficazmente a riqueza do mundo real. Segundo, uma intervenção não é, geralmente, um evento único e discreto, mas é um processo que se desenvolve tipicamente através de um certo número de fases. Fases essas que colocam diferentes tarefas e problemas ao agente. No entanto, as metodologias tendem a ser mais úteis, em relação a certas fases mais do que outras e, assim, a perspectiva de as combinar tem um apelo imediato. Mesmo onde as metodologias executam funções similares, combinar um conjunto de abordagens pode produzir um resultado melhor. Terceiro, uma consideração adicional sobre os aspetos filosóficos e teóricos da multimetodologia é oportuna, uma vez que muitas pessoas já estão a combinar metodologias na prática (...). (p. 9)

No **primeiro** argumento, o carácter multidimensional e complexo dos problemas, Mingers e Gill (1997) reforçam a ideia de que a realidade é o resultado da interação entre elementos de natureza objetiva (facilmente perceptíveis e independentes de quem os observa, como sejam os processos físicos) e subjetiva (mais difíceis de modelar e dependentes do contexto em que ocorrem, como os aspetos sociais), não sendo possível separar estas duas dimensões. Os aspetos subjetivos não podem ser entendidos pela simples observação “de fora para dentro”, especialmente quando se tratam de aspetos individuais como crenças, valores, medos e emoções, de difícil descrição e expressão objetiva e que tornam as situações de decisão problemáticas, complexas e multidimensionais, não permitindo, em termos teóricos, a sua perceção e captação. O **segundo** argumento refere que uma intervenção é o resultado de um processo de fases inter-relacionadas (passos metodológicos) que ocorrem em momentos diferentes e onde

¹ Os autores referem que o pluralismo metodológico pode ser conceptualizado de diferentes formas: *pluralismo fraco* (*loose pluralism*), onde uma disciplina como um todo deve suportar uma variedade de paradigmas e metodologias, mas não especifica como ou quando devem ser utilizados; *complementarismo*, onde diferentes paradigmas têm por base assunções sobre o contexto em que podem ser utilizados, considerando-se cada paradigma, mais ou menos, apropriado para uma dada situação; e *pluralismo forte* (*strong pluralism*), partindo do pressuposto de que a maior parte das situações (se não todas) é resolvida de forma mais efetiva “misturando” metodologias de diferentes paradigmas (Mingers e Gill, 1997).

é necessário levar a cabo diferentes ações, ou seja, que cada problema, em cada uma das fases, exige procurar a melhor forma de lhe dar resposta, seja através de uma **metodologia**, de uma **técnica** ou de uma **combinação entre ambas**. O **terceiro** argumento refere-se à necessidade de fundamentar teoricamente o que já vem sendo feito na prática (Mingers e Gill, 1997; Ramos, 2002).

Esta noção de **multimetodologia** tem vindo a ser aplicada na prática, mas poucos autores têm escrito sobre esta matéria [casos de aplicação podem ser vistos em: Leitão, Thomaz e Bana e Costa (2002), Ramos (2002), Thomaz (2005), Estrelinha e Thomaz (2013), entre outros]. Esta metodologia, quando utilizada, tem demonstrado a sua importância na utilização e combinação de **metodologias** e/ou **técnicas** e na obtenção de resultados positivos, mas se estes não ocorrem, então torna-se necessário *reconhecer* os problemas que se colocam e entender o *porquê* da não viabilidade de algumas **combinações** em determinadas situações específicas (Mingers e Gill, 1997; Ramos, 2002; Thomaz, 2005).

Skyrme (citado em Mingers e Gill, 1997) refere-se a esta questão como “*the theory-reality gap*”, no sentido em que a *realidade* não é tão clara, estática, harmoniosa e lógica como as *metodologias* propostas, as quais dão resultados diferentes de acordo com o contexto em que são utilizadas.

Mingers e Gill (1997) e Migdley (citado em Mingers e Gill, 1997) referem que alguns autores – os “pragmáticos” – são muito claros relativamente a esta questão: se o resultado de uma determinada combinação é positivo e faz sentido, então não há necessidade de explorar a teoria que lhe está subjacente. Outros autores – os denominados “teoristas” – defendem que esta abordagem não é efetiva na medida em que **combinações de metodologias** feitas de forma *ad hoc* podem dar resultados negativos ou não resultar de todo. Por outro lado, mesmo quando os resultados são positivos desconhece-se o que levou a esses resultados, pois estes não são explorados para saber em que circunstância determinada **combinação** poderá ter sucesso ou até que ponto **outra combinação** poderia ter resultado melhor (Ramos, 2002).

2.3 As combinações possíveis

Com base em diferentes assunções filosóficas é natural que os *paradigmas* difiram entre si e entrem em choque, tornando difícil a sua combinação e, assim,

combinar, integrar ou complementar diferentes metodologias e técnicas no *mesmo* paradigma ou entre paradigmas *diferentes* apresenta dificuldades de diversa ordem.

Mingers e Gill (1997) e Mingers e Brocklesby (1997) apontam três tipos de questões que dificultam a sua implementação: (i) as que se prendem com a não-aceitação desta prática por parte das instituições (públicas e privadas) e dos investigadores e académicos dados os hábitos instalados, (ii) as que decorrem das dificuldades individuais de “saltar” de um paradigma para outro e, por último, (iii) a incompatibilidade entre paradigmas.

Na **primeira** questão, a *cultura* instalada durante anos dificulta a mudança de atitude necessária à “mistura” de diferentes paradigmas numa intervenção. A maior parte dos investigadores e académicos defende e especializa-se numa ou em várias metodologias num só paradigma, dificilmente aceitando que novas abordagens, como a multimetodologia, possam trazer vantagens na resolução de determinados problemas (Mingers e Brocklesby, 1997; Mingers e Gill, 1997; Ramos, 2002).

A **segunda** questão está mais relacionada com os *aspetos psicológicos e cognitivos* que se prendem com um indivíduo ser capaz de se movimentar de um paradigma para outro (sobretudo de um paradigma *hard* para um *soft*), de metodologia em metodologia, de acordo com as diferentes questões. Enquanto em termos culturais os obstáculos têm a ver com aspetos socialmente construídos e partilhados numa comunidade (científica ou não). Psicológica e cognitivamente trata-se de aspetos relacionados com a capacidade do indivíduo que desenvolve o processo colocando-se a questão: Será de facto possível que um indivíduo possa ser especialista em diferentes paradigmas, de forma a “movimentar-se” de igual modo em todos eles? Utilizar *diferentes* metodologias desenvolvidas num determinado paradigma requer conhecimento e experiência bem consolidados, mas que leva tempo a adquirir (Mingers e Brocklesby, 1997; Mingers e Gill, 1997; Ramos, 2002). Ser perito em *diferentes* metodologias desenvolvidas em *diferentes* paradigmas introduz um novo grau de complexidade, o que pode dificultar a sua *combinação* e que, segundo Mingers e Gill (1997), deriva de:

se uma variedade de metodologias puder ser utilizada, a escolha dependerá em parte do conhecimento específico, experiência, estilo e competências dos seus utilizadores. Os utilizadores não podem usar metodologias que conscientemente não conhecem e a sua própria história pessoal irá predispor-los para certas metodologias. Claramente, seria desejável que os utilizadores estivessem

familiarizados e munidos de um leque de competências que pudessem ser desenvolvidas no tempo excedente (...). (p. 416)

A **terceira** questão é mais *filosófica*, e se os paradigmas assentam em assunções filosóficas que muitas vezes não são compatíveis, então existirá também *incompatibilidade* entre paradigmas e, conseqüentemente, entre metodologias. Logo, não faz sentido combinar metodologias que têm na base assunções incompatíveis. No entanto, uma mais-valia apontada à *multimetodologia* assenta precisamente no facto desta abordagem permitir ultrapassar esta incompatibilidade, estabelecendo pontes de ligação nas zonas de transição entre paradigmas (Mingers e Gill, 1997; Ramos, 2002).

De lembrar que o conceito de *multimetodologia* não se refere a uma metodologia específica nem tão pouco a uma determinada forma de combinar metodologias. Como referido por Mingers e Gill (1997), o conceito é mais abrangente e está na possibilidade de combinar diferentes metodologias (ou parte delas) e técnicas, no mesmo paradigma ou entre diferentes paradigmas, tendo em vista a resolução de situações problemáticas.

Considerando que cada metodologia é apropriada para uma situação específica, a ênfase coloca-se na *pluralidade* ou *complementaridade* das metodologias. Sempre que se considere que uma metodologia é omissa em determinada matéria importante, esta deve ser complementada ou combinada com outra metodologia ou técnica. Parte-se do princípio de que as diferentes técnicas que compõem uma metodologia não estão necessariamente “agarradas” a determinado paradigma, possibilitando assim a sua utilização noutra metodologia ou paradigma, sem perder a sua função original e sem afetar a razão pela qual foram criadas (Mingers e Gill, 1997).

No sentido de estudar possíveis formas de ligação entre metodologias, Bennett (1985)² explorou dois níveis de relacionamento: o *teórico*, ou seja, dos fundamentos e princípios filosóficos que estão na base de um dado paradigma e o *prático*, relacionando-os mais com o processo ou em como uma determinada metodologia responde, na prática, a uma determinada questão. As ligações podem estabelecer-se entre duas teorias, entre duas práticas ou entre a teoria de uma metodologia e a prática de outra. Aos **níveis** de relacionamento, o autor acrescenta três **tipos** de relacionamento (formas de ligação):

² Bennet (1985) não utiliza os termos “paradigma”, “metodologia”, “técnica” e “instrumento” da mesma forma que Mingers e Gill (1997) e Mingers e Brocklesby (1997). Neste sentido, adota-se a palavra “metodologia” sempre que este autor se refere a “método” ou a “abordagem” e quando não comprometa o sentido original.

- **Comparação:** refere-se a comparar as diferentes metodologias em termos teóricos e práticos, através da resposta às seguintes questões: Onde é que são similares? Onde são incompatíveis? Onde se complementam?;
- **Enriquecimento:** refere-se à possibilidade de uma metodologia poder ser enriquecida com elementos (teóricos ou práticos) de outra. Não se cria uma nova metodologia, mas há transferência de conhecimentos de umas para outras, melhorando a inicial;
- **Integração:** para além da integração de elementos de diferentes metodologias, cria-se algo de novo. Na base deverá existir um enquadramento teórico que explicita onde, quando e em que situações determinada metodologia é ou não importante e a partir do qual as metodologias são escolhidas e integradas.

Com estes tipos de relacionamento foi estabelecida uma matriz apresentada no Quadro 1 onde cada célula corresponde a uma possível forma de ligação entre duas ou mais metodologias (Bennett, 1985).

Quadro 1. *Diferentes formas de ligação entre metodologias*

FORMAS DE LIGAÇÃO ENTRE METODOLOGIAS		NÍVEIS DE RELACIONAMENTO (TEÓRICO, PRÁTICO) ENTRE AS METODOLOGIAS "A" E "B"		
		TEORIA A + TEORIA B	PRÁTICA A + PRÁTICA B	TEORIA A (B) + PRÁTICA B (A)
TIPOS DE RELACIONAMENTO	COMPARAÇÃO	Compara as metodologias verificando onde são similares, onde são incompatíveis ou onde se complementam.		
	ENRIQUECIMENTO	Enriquecimento com elementos teóricos ou práticos de outras, através da transferência de conhecimentos.		
	INTEGRAÇÃO	Integra elementos de diferentes metodologias, criando algo novo, com base num enquadramento teórico.		

Fonte: Adaptado de Bennett (1985, p. 662).

Mingers e Gill (1997) vão além do referido por Bennett e apresentam um vasto leque de combinações possíveis (apresentadas no Quadro 2 na página seguinte), consoante se trate de: utilizar uma ou mais *metodologias*; combinar diferentes metodologias do mesmo ou de diferentes *paradigmas*; combinar metodologias na mesma ou em diferentes *intervenções*; combinar *partes* de metodologias; ou uma só metodologia controlar *todo* o processo ou várias partes serem ligadas criando uma *multimetodologia* particular para uma situação específica.

Os mesmos autores referem que, embora possíveis, estas combinações colocam enormes dificuldades em termos teóricos, conceptuais e de implementação,

nomeadamente quando se trata de combinar *diferentes* metodologias de um *mesmo* paradigma em intervenções *diferentes* (**B**) ou quando se trata de combinar *partes* de metodologias de *diferentes* paradigmas numa *mesma* intervenção (**H** e **I**).

Quadro 2. Possíveis combinações de metodologias

TIPO	METODOLOGIAS (UMA ou MAIS)	PARADIGMAS (UM ou MAIS)	INTERVENÇÃO (MESMA ou DIFERENTE)	METODOLOGIA (TODO ou PARTE)	DENOMINAÇÃO
A	UMA	UM	-	-	METODOLOGIA ÚNICA
B	MAIS	UM	DIFERENTE	TODO	PARADIGMA ÚNICO
C	MAIS	UM	MESMA	TODO	COMBINAÇÃO DE METODOLOGIAS
D	MAIS	UM	MESMA	PARTE	ENRIQUECIMENTO METODOLÓGICO PARADIGMA ÚNICO
E	MAIS	UM	MESMA	PARTE	MULTIMETODOLOGIA PARADIGMA ÚNICO
F	MAIS	MAIS	DIFERENTE	TODO	SELEÇÃO DE UMA METODOLOGIA
G	MAIS	MAIS	MESMA	TODO	GESTÃO DE UMA METODOLOGIA NO SEU TODO
H	MAIS	MAIS	MESMA	PARTE	ENRIQUECIMENTO METODOLÓGICO MULTIPARADIGMA
I	MAIS	MAIS	MESMA	PARTE	MULTIMETODOLOGIA MULTIPARADIGMA

Fonte: Adaptado de Mingers e Gill (1997, p. 7).

No caso da hipótese **A**, trata-se da utilização de *uma só* metodologia existente pelo que não é possível aplicar o conceito de multimetodologia. Em **B**, está-se perante uma situação em que são utilizadas diferentes metodologias, com origem no mesmo paradigma, mas em intervenções diferentes. Já no caso **C**, trata-se da *combinação* de várias metodologias (no seu todo) oriundas do mesmo paradigma, para uma dada situação. Em **D** e **E** a situação refere-se à *combinação de partes* de metodologias, sendo que em **D** existe uma metodologia principal enriquecida com parte de outras metodologias, enquanto em **E** há uma combinação de partes de diferentes metodologias, criando uma nova metodologia. De **F** a **I** repetem-se as situações de **B** a **E**, com a particularidade de se estar perante metodologias de *diferentes* paradigmas. Em **F** escolhe-se uma só metodologia de entre as existentes para resolver uma situação concreta, ao passo que em **G** diferentes metodologias são usadas para resolver as diferentes questões. Em **H**, a situação é semelhante a **D**, mas agora numa versão *multiparadigma* do enriquecimento metodológico, onde a maior dificuldade se prende com a legitimidade em transferir técnicas desenvolvidas num paradigma para outro. O

caso mais complexo é a situação **I**, onde se juntam partes de metodologias de diferentes paradigmas, construindo uma metodologia *ad hoc* que se adapte a uma situação problemática concreta (Mingers e Gill, 1997).

Mingers e Brocklesby (1997) apresentam as cinco diferentes formas de combinar metodologias, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3. *Diferentes possibilidades de combinar metodologias.*

DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO	PARADIGMAS (UM ou MAIS)
METODOLOGIA ÚNICA	Utiliza uma única metodologia ou técnica de um só paradigma.	UM
ENRIQUECIMENTO METODOLÓGICO	Enriquece uma metodologia com técnicas de outra.	UM ou MAIS
SELEÇÃO DE UMA METODOLOGIA	Seleciona uma metodologia completa para uma situação particular.	MAIS
COMBINAÇÃO DE METODOLOGIAS	Combina metodologias completas numa intervenção.	UM
MULTIMETODOLOGIA	Utiliza partes de metodologias e combina-as.	UM ou MAIS

Fonte: Adaptado de Mingers e Brocklesby (1997, p. 491).

Nesta investigação utilizar-se um procedimento multimetodológico de enriquecimento metodológico, tendo por base o processo metodológico de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) que incorpora um conjunto de técnicas já testadas, enriquecido com a introdução das ações de **mentoria e relações de ajuda**, através dos processos de mentoria (Kram, 1985) e técnicas da consultoria de processos de grupo (Schein, 1999; 2009; 2013), vistos na perspetiva da dinâmica das relações de ajuda (*helping relationships*) entre indivíduos, em grupo e organizacionais.

2.4 Síntese do capítulo

A *multimetodologia* é uma intervenção que envolve o trabalho de uma equipa multidisciplinar e onde cada indivíduo pode relacionar e interligar os seus conhecimentos de forma a criar uma mais-valia na resolução de uma situação problemática, uma vez que a compreensão do valor e utilidade das diferentes metodologias e técnicas, o seu estudo e a sua combinação na solução de um determinado problema, permitem, numa atitude prospetiva, delinear o futuro que se deseja e encontrar formas de o construir.

A multimetodologia não é mais do que um desenvolvimento teórico da “cultura científica” empírica atual, sendo o elemento aglutinador ou o fundamento científico teórico necessário à conjugação consistente de conceitos e conhecimentos de áreas diversas que proporcionem uma nova visão sobre os problemas, através da sua integração, da inovação e desenvolvimento científicos.

A real mais-valia desta intervenção (multimetodologia) está numa melhor compreensão e adequação do processo na obtenção de uma abordagem, credível e reconhecida pela comunidade científica para o desenvolvimento de novos e inovadores modelos.

Assim, nesta investigação desenvolve-se um procedimento multimetodológico de enriquecimento metodológico, tendo por base o processo metodológico de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), enriquecido com a introdução das ações de *mentoria e relações de ajuda*, através dos processos de mentoria (Kram, 1985) e técnicas da consultoria de processos de grupo (Schein, 1999; 2009; 2013), vistos na perspetiva da dinâmica das relações de ajuda (*helping relationships*) entre indivíduos, em grupo e organizacionais.

Este procedimento multimetodológico fornece o fundamento necessário para que nesta tese se relacionem e interliguem conceitos e conhecimentos de outras metodologias no processo de criação e desenvolvimento de um novo processo que permite o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*.

Capítulo 3 – O processo de *employee branding*

Os termos ‘*employee branding*’ e ‘*internal branding*’ são essencialmente sinónimos na literatura, sendo que, muitas vezes, o termo ‘marketing interno’ também tem sido usado para descrever essas atividades e programas (Mitchell, 2002; Aurand, Gorchels e Bishop, 2005).

A promoção do processo de *employee branding*, envolvendo a educação de valores da marca, está em constante crescimento e popularidade entre as grandes marcas corporativas que já perceberam o poder de uma força de trabalho informada, empenhada, comprometida, satisfeita e criativa em entregar a promessa que representa a marca. Devido ao grande potencial de sinergia entre as iniciativas de *internal branding* e da sua projeção externa, as organizações estão a dedicar mais tempo a estas iniciativas (Duboff, 2001; Hatch e Schultz, 2001; Aurand *et al.*, 2005).

Payne, Christopher, Clark e Peck (1994) e Herington *et al.* (2006) referem que uma empresa deve apostar simultaneamente no relacionamento interno e ser orientada e focada para o cliente externo. Tal abordagem deve levar à formação de um bom relacionamento entre os seus colaboradores, em primeira instância. Isto irá, posteriormente, ter impacto sobre os relacionamentos com clientes externos, e o resultando, geralmente, numa maior rentabilidade para a empresa, como efeito no aumento da produtividade dos colaboradores e na retenção dos clientes.

LePla e Parker (1999), Ind (2001), Duboff (2001), Hatch e Schultz (2001) e Schiftenbauer (2001) enfatizam a importância de um programa de *internal and external branding* devidamente coordenado e os benefícios inerentes da concretização de esforços e, por outro lado, abordam não só as necessidades e desejos do mercado-alvo, mas a contratação adequada, formação e motivação de quem deve entregar a promessa que representa a marca.

Uma marca forte é fundamental na facilitação de inúmeros objetivos de marketing, incluindo uma melhor fidelidade à marca, bem como a confiança na organização e na marca que esta representa (Davis, 2000; Keller, 2003; Aurand, *et al.*, 2005).

O *employee branding* é entendido como um pacote funcional, implementado pela organização que depende da criatividade dos líderes que a implementam e que poderá criar no colaborador efeitos psicológicos e económicos positivos, dada a identidade que o colaborador possui com a organização (Ambler e Barrow, 1996; Văleanu, *et al.*, 2012).

O processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) baseia-se na conjugação de diversos *inputs*, designadamente a missão e os valores que determinarão uma imagem de marca desejada. Este desejo da entrega da marca é impulsionado pelas fontes internas e externas, formais e informais. Nas fontes internas e formais inclui-se o sistema de gestão de recursos humanos e o sistema de relações públicas, nas informais inclui-se a cultura e a influência dos pares. Nas fontes externas e formais incluem-se a publicidade e as relações públicas e, nas fontes informais, o *feedback* dos clientes (Miles e Mangold, 2004; 2005).

A atuação destas fontes determina e influencia a *psique* do colaborador que condicionará o conhecimento da imagem de marca desejada e o contrato psicológico do colaborador. A conjugação deste processo determinará a imagem de marca do empregado que confinará os resultados da organização, nomeadamente ao nível dos clientes externos e ao nível dos clientes internos (colaboradores).

Ao nível dos clientes externos influenciará a sua satisfação, a sua da marca e a posição da organização no mercado, bem como a lealdade dos clientes à organização e a reputação da mesma. Ao nível dos clientes internos determinará e influenciará a satisfação dos colaboradores. Este processo é alimentado constantemente pelo *feedback* da organização e do colaborador que possui impacto em qualquer etapa do processo e repercute-se em todo o processo de *employee branding* (Miles e Mangold, 2004; 2005). O processo proposto pelos autores está representado na Figura 3.

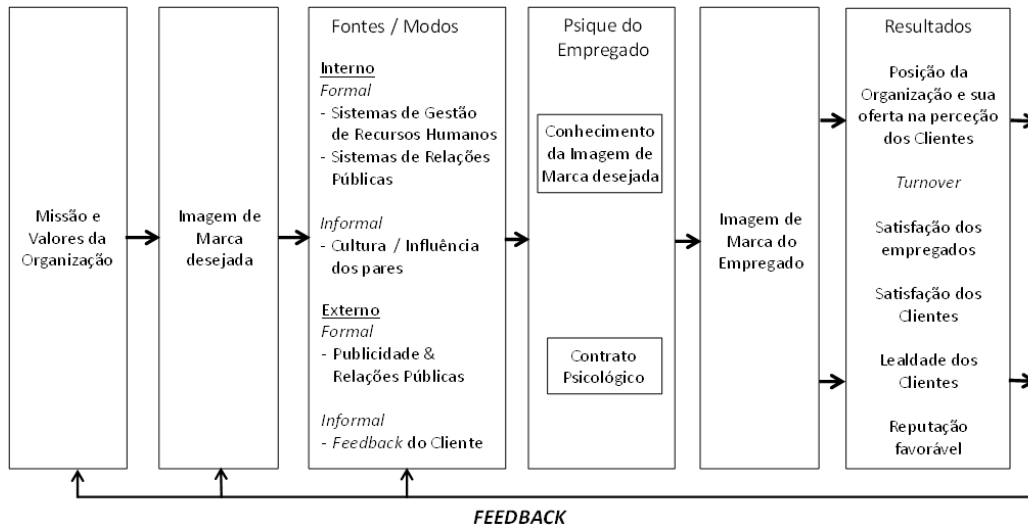


Figura 3. Processo de *employee branding* de Miles e Mangold.

Fonte: Adaptada de Miles e Mangold (2004; 2005).

Da leitura da figura identifica-se que, para os autores, é fortemente determinante a importância do impacto das fontes formais no processo de *employee branding*. Ao nível dos resultados os autores consideram que os impactos seriam mais ao nível do cliente externo do que ao nível do cliente interno.

No processo de *employee branding*, a mensagem deve, de forma frequente e consistente, ser transmitida em todo o processo comunicacional para consolidar a imagem de marca que a organização deseja. Por isso, a organização deve monitorizar e desenvolver os procedimentos de gestão de recursos humanos promovendo as relações laborais que incentivem o *feedback* dos clientes, com especial incidência nos seus colaboradores (clientes internos) (Miles e Mangold, 2004; 2005).

A **comunicação** dentro das organizações é fundamental para que os colaboradores possam sentir-se confiantes e conscientes das mudanças que vão operar no futuro, assim como na **participação** das decisões sobre o futuro da organização (Parker, Chmiel e Wall, 1997). Para estes autores o colaborador envolvido nos assuntos da sua organização consegue controlar melhor a previsibilidade dos acontecimentos futuros, detendo ainda um maior controlo sobre os seus sentimentos.

O processo de *employee branding* segundo os autores Miles e Mangold (2004; 2005) tem demonstrado promover e reforçar o contrato psicológico entre os colaboradores e a organização, pelo incremento e potenciação do sentimento de comprometimento e lealdade do colaborador, através da comunicação bidirecional entre chefia e chefiado na organização, pelo incremento do *feedback* que potencia a satisfação organizacional e, que por sua vez, melhora os níveis de eficácia e produtividade.

Tem-se verificado um crescimento significativo do valor de um programa bem coordenado que leve aos colaboradores a mensagem de que a marca da organização transporta e a forma, e de como podem incorporá-la no seu trabalho. De acordo com a literatura, é através de uma ampla variedade de práticas de gestão de recursos humanos, processos e ações que é possível exercer impacto sobre o sucesso da marca de uma organização (Keller, 2003).

Miles e Mangold (2004; 2005) defendem de forma inequívoca que, decorrente do processo proposto e para assegurar uma imagem de marca, se torna necessário o alinhamento de três grandes domínios da gestão das organizações, nomeadamente: (i) a importância das práticas de gestão de recursos humanos, (ii) a valorização de comportamentos organizacionais, pela essencial envolvência do colaborador por via do contrato psicológico; e (iii) a valorização fundamental neste processo da procura da desejada imagem de marca do marketing do relacionamento por via da promoção do marketing interno que contextualizam a amplitude do processo de *employee branding*.

Em termos gerais, pode-se afirmar que o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) se desenvolve numa abordagem baseada na gestão por objetivos (*management by objectives*), delineada por Peter Drucker nos anos 1950 e colocada por escrito, em 1954, no livro “*The Practice of Management*”.

3.1 Uma perspetiva de gestão por objetivos e de gestão por competências

A **gestão por objetivos** baseia-se, conforme o próprio nome indica, na definição de objetivos para cada colaborador e, posteriormente, na comparação e direcionamento do seu desempenho face aos objetivos fixados. Este tipo de gestão obriga a um planeamento e avaliação baseado em resultados quantitativos, e a um acompanhamento e *feedback* contínuos do desempenho para melhor alcançar esses objetivos (Drucker, 1954/2010).

Assim, na perspetiva da **gestão por objetivos**, a satisfação do cliente está no centro da atividade económica, pois o que realmente conta é o modo como as organizações satisfazem os seus clientes (Oliver, 1999).

As mudanças no ambiente obrigam e desencadeiam comportamentos de competitividade entre as organizações, pelo que estas devem ser mais flexíveis para procurarem ganhar vantagens competitivas, sendo mais empreendedoras (Oliver, 1999).

Numa economia de mercado altamente competitiva, Vilares e Coelho (2005) referem que:

a satisfação do cliente está no centro da atividade económica, dado que neste contexto, o que realmente conta é de que modo as organizações satisfazem os seus clientes. Por sua vez, os clientes satisfeitos recompensam as organizações, continuando a preferi-las para as suas aquisições de bens e serviços, resultando daí fortes efeitos nos lucros acumulados. (p. 2)

Acresce que alguns estudos têm demonstrado que lealdade e satisfação estão inextricavelmente relacionadas e, embora a lealdade esteja associada à satisfação, isso não significa que a satisfação se traduza em lealdade (Oliver, 1999).

No de sentido integrar a gestão com os recursos humanos ou as pessoas, Sekiou (citado em Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis e Chevalier, 2001) define que a gestão de recursos humanos consiste em “medidas (políticas, processos) e atividades (recrutamento, avaliação do desempenho, comunicação) que implicam RH e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização” (p. 26). Este autor refere ainda cinco grandes conjuntos suscetíveis de abarcar os objetivos dos recursos humanos – atrair, conservar, desenvolver, motivar e satisfazer e ser eficiente – que servem para influenciar as atividades dos colaboradores e ajudar os gestores a cumprirem as metas da organização.

Para os autores, “as várias atividades da Gestão de Recursos Humanos constituem um ‘sistema de Gestão de Recursos Humanos’ ou um subsistema dentro da organização” (p. 34) e descrevem a função de recursos humanos como um sistema aberto, uma vez que esta é influenciada pelas envolventes internas e externas (ambiente). Este sistema recebe do ambiente diversos *inputs*, objetivos organizacionais, colaboradores com as suas expectativas, motivações e capacidades, determina exigências e tarefas, define remunerações e gere lideranças. Através de um processo de transformação a função de recursos humanos operacionaliza as atividades de recursos humanos e produz resultados que resultam na realização dos objetivos organizacionais que transmitem a motivação e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Para estes autores e numa perspetiva de **gestão por competências**, os colaboradores são vistos como mais uns recursos que valorizam a organização do que um custo por isso, as práticas (políticas de recrutamento, avaliação do desempenho e formação, entre outras) quando alinhadas com os valores da marca evitam o envio de

mensagens organizacionais conflitantes e promovem uma melhor reputação organizacional (Sekiou *et al.*, 2001).

Estrategicamente, a **gestão de recursos humanos** direciona-se para as preocupações de bem-estar e satisfação emocional dos colaboradores nas empresas, demonstrando aos seus chefes / líderes que as percepções, emoções e estados de espírito dos seus colaboradores poderão refletir-se na produtividade, satisfação, absentismo (Judge e Bono, 2001).

Como defendem Bowen e Ostroff (2004), um forte sistema de gestão de recursos humanos influencia a percepção e os comportamentos dos colaboradores, provocando reações emocionais positivas em que a satisfação é uma reação emocional benéfica para as organizações, daí que se revela importante a criação de sistemas de gestão de recursos humanos que fomentem a satisfação dos colaboradores.

É bom reforçar que o ser humano trabalhador não é apenas mais um colaborador, ele é sobretudo uma pessoa, um cidadão, um pai, uma mãe, um filho, um homem ou uma mulher que desempenham outros papéis na sociedade e que o seu comportamento em qualquer dos contextos em que se relaciona é influenciado pela sua personalidade e características pessoais, pelo que, como propuseram Arvey, Renz, Watson e Ferris (1998), as suas emoções geram resultados tanto positivos quanto negativos no trabalho, não podendo ser negligenciados os sentimentos dos colaboradores, devendo ser-lhes dada oportunidade de comunicar e transmitir os seus anseios e preocupações.

A **gestão por objetivos** é, assim, considerada uma estratégia de gestão organizacional que visa a promoção e o incremento da recompensa ao colaborador por este consolidar os resultados previamente definidos para os objetivos da organização.

A **gestão por competências** surge a partir dos anos 1990 quando se começa a apostar no desenvolvimento das Pessoas e das suas competências (enquanto conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os seus conhecimentos e originam elevados desempenhos), como estratégia de gestão organizacional que procura o desenvolvimento do processo (o ‘como’) do desempenho de qualidade, alicerçada na valorização das pessoas e suas competências (Spencer e Spencer, 1993).

A mudança do paradigma na gestão das organizações da **gestão por objetivos** para a **gestão por competências** passa agora pelo foco nas Pessoas e a sua recompensa pelo talento, pelo comportamento e pelas atitudes que podem criar uma vantagem

competitiva sustentável para as organizações que a incrementem (Spencer e Spencer, 1993; Boterf, 2002; Rebelo, 2011).

Fleury e Fleury (2004) definem a competência individual ou humana como “um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 21). Nesta perspetiva, Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009) ressaltam que as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização. Assim, as competências agregam valor económico e valor social aos indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

A competência organizacional, por outro lado e segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), é o resultado da integração dos recursos, habilidades e processos organizacionais que interagem com as estratégias e com a cultura organizacional, contribuindo de forma importante para a geração de valores e formação de vantagem competitiva sustentável às organizações. Para estes autores a competência organizacional é vista como mais do que um simples somatório das competências de indivíduos, pois no processo de interação entre pessoas e grupos ocorre da sinergia e potencialização dos recursos, das capacidades e das qualificações, resultando então numa competência coletiva que conduz a organização e orienta o seu comportamento estratégico (Hanashiro *et al.* 2007).

Carbone *et al.* (2009) referem que, de um modo geral, a **gestão por competências** propõe-se a alinhar os esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. Nesta perspetiva a gestão por competências agrega o conhecimento, as competências e habilidades dos trabalhadores (Hayton, 2005).

Estrategicamente a gestão de recursos humanos oferece às organizações a capacidade interna para se adaptar e se ajustar aos ambientes competitivos através do alinhamento das suas políticas e práticas (Kidwell e Fish, 2007; Dabic e Ortiz-De-Urbina-Criado, 2011).

A capacidade da organização para desenvolver práticas de gestão de recursos humanos alinhadas com a estratégia de negócio traduz-se numa forte vantagem

competitiva sustentável, conseguida através do desenvolvimento do capital humano e incentivando os colaboradores para a atividade e os interesses da organização (Perren e Stevens, 2008; Castrogiovanni, Urbano e Loras, 2011).

A satisfação e lealdade ao nível das relações entre fornecedor e consumidor, quando vistas na perspectiva da gestão por competências, coloca a ênfase no ‘como’ do desempenho dos colaboradores de primeira linha e nas políticas de gestão que conduzem à confiança, posicionando-se desta forma como fator crítico nas trocas relacionais entre consumidores e prestadores de serviços.

Assim, torna-se importante analisar como o marketing interno e o marketing do relacionamento se enquadram nestas perspetivas.

3.2 Marketing interno e marketing do relacionamento

Desde Grönroos (1996), por exemplo, forneceu uma definição de **marketing interno** com base no relacionamento, afirmando que este é a gestão das relações de mercado da organização, reforçado mais tarde por Gummesson (2002) como “marketing baseado em interações dentro das redes de relações” (p. 3). Assim deve entender-se que o **marketing interno** é um conceito em evolução. Uma das definições mais abrangentes é a proposta por Ahmed e Rafiq (2002) que enfatiza a motivação dos colaboradores e os esforços de coordenação inter-funcionais para alcançar os objetivos de satisfação do cliente.

Segundo Kotler (2000), o desempenho (percebido), de acordo com as expectativas dos consumidores (clientes externos), pode conduzir a sensações de prazer ou de desencanto. Da mesma forma, e porque a organização é um sistema aberto, este mesmo desempenho provoca reflexos no colaborador (cliente interno) que agirá de acordo com as sensações vivenciadas.

Numa perspetiva idêntica, Ricard e Perrien (1999) verificaram que as relações com os clientes são potenciadas em organizações com uma cultura orientada para o cliente, numa abordagem de **marketing de relacionamento**, que envolve a construção de relacionamentos com todos os clientes, incluindo os internos (colaboradores). O ‘marketing de relacionamento’ é, assim, uma expressão que surge na literatura de marketing para descrever a construção de relacionamentos com todos os clientes da organização em todos os seus mercados, onde se inclui o mercado interno (Barnes, 1995).

A cultura orientada para o mercado interno é vista como um antecedente fundamental para o marketing de relacionamento, porque é a que tem maior impacto sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Grönroos, 1995; Herington *et al.*, 2006). Assim, as organizações devem proporcionar um ambiente que realmente cative, satisfaça e mantenha os seus melhores colaboradores e onde a felicidade é, e deverá ser, utilizada como uma estratégia para manter e motivar os seus melhores ativos (Berry e Parasuraman, 1991).

Também Gotsi e Wilson (2001) referem ser necessário fechar a lacuna entre o que uma organização diz aos seus clientes externos e o que acredita ser praticado pelos seus clientes internos (colaboradores). Alguns investigadores, designadamente Berry e Parasuraman (1991) e Sanchez-Hernandez e Miranda (2011), sugerem que as **áreas de marketing e de recursos humanos** devem trabalhar juntas, pois a vantagem competitiva pode ser obtida, por exemplo, nos mercados de serviços se os gestores focalizarem a sua atenção na satisfação dos desejos e necessidades dos seus colaboradores. É, assim, determinante considerar a forma como os colaboradores se relacionam para o sucesso da relação entre estes e, consequentemente, para a organização.

Desde o final dos anos 1970, quando Berry, Hensel e Burke (1976) introduziram pela primeira vez o termo, a literatura sobre o marketing interno aumentou significativamente. Embora tenha sido considerada uma tarefa difícil identificar o domínio exato do marketing onde possa ser enquadrado, os clientes sempre foram, e continuam a ser, o cerne central da atividade de marketing (Christopher, Payne e Ballantyne, 1991; Gummesson, 1994, 1999; Bendapudi e Berry, 1997; Herington *et al.*, 2006). É exemplo o prisma sobre o qual se vê o conceito de comercialização, definido como todo o negócio a partir do ponto de vista do resultado final (o do cliente), em que o foco das empresas está em fornecer a melhor experiência possível ao cliente (Rosenbluth e McFerrin Peters, 1992/2002; Pollard, 1996; Reichheld, 1996; Freiberg e Freiberg, 1998) de forma que se crie a noção de que os clientes continuarão a fazer negócio com a empresa.

Para Berry *et al.* (1976) a introdução do **marketing interno** baseou-se em dois princípios: (i) a importância de satisfazer as necessidades dos colaboradores antes da empresa poder satisfazer as necessidades dos seus clientes; e (ii) as regras que se aplicam ao mercado externo da empresa são também, e por analogia, relevantes na abordagem ao mercado interno da empresa. Este segundo princípio abre uma direção

alternativa que pode explicar porque o marketing interno não é amplamente adotado. A linha de investigação em ‘mercado interno e orientação para o cliente’ de que são exemplo, entre outros, Kohli e Jaworski (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), estabeleceu que para criar e oferecer valor para o cliente é preciso um sistema específico de valores.

Assim, de acordo com a sugestão de Berry (1981) sobre a analogia entre os mercados interno e externo, torna-se muito provável que as empresas não desenvolvam o mercado interno porque lhes falta ainda a orientação para o mercado interno, como a que possuem no mercado externo.

A expressão ‘**orientação para o mercado**’ é aqui usada para descrever a dimensão de marketing das empresas com incidência no cliente interno, na sua cultura e nos seus comportamentos (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993; Herington *et al.*, 2006). Em consonância com as proposições defendidas na literatura, foram encontradas evidências consideráveis que favorecem uma associação positiva entre a orientação para o mercado por parte de uma empresa e o seu desempenho empresarial (Deshpandé *et al.*, 1993; Jaworski e Kohli, 1993; Pelham e Wilson, 1996; Herington *et al.*, 2006).

Dabholkar e Abston (2008) examinam o papel do marketing interno como uma ferramenta para incentivar os colaboradores no atendimento ao cliente e a envolverem-se com a empresa como clientes externos. Estes autores consideram que o marketing interno é um constructo multidimensional, com dimensões de organização interna de marketing, financeiros e não financeiros. Mais recentemente, Gounaris (2008) reconsiderou a orientação para o mercado interno como um constructo multidimensional hierárquico. A visão comum entre os estudiosos é que a orientação para o mercado interno incentiva os colaboradores a adotar e aprovar diretrizes estratégicas, incluindo as relacionadas com a estratégia de marketing das organizações (ou seja, para exibir um comportamento orientado para o mercado) (Grönroos, 1985; Gummesson, 1987; Piercy e Morgan, 1990; Harris e Piercy, 1999; Lings e Greenley, 2010).

A implementação bem-sucedida orientada para o mercado exige que todos os colaboradores da organização devam gerar informações sobre o mercado externo, comunicar esta informação para as pessoas apropriadas e responder de forma adequada (Homburg e Pflesser, 2000; Lings e Greenley, 2010).

Na verdade, Schlosser e McNaughton (2007) sugerem que uma empresa não pode desenvolver uma orientação para o mercado sem a compreensão de cada

colaborador e sem a vontade e capacidade em se envolver em comportamentos orientados para o mercado. Envolver os colaboradores na adoção de uma orientação para o mercado requer que eles entendam os objetivos estratégicos da organização, adotem essas diretrizes nos papéis que assumem no trabalho e os desempenhem no mercado (Harris, 2002a, 2002b, 2002c).

Alguns estudos, designadamente os de Lings e Greenley (2005), Gounaris (2006) e Tortosa, Moliner e Sánchez (2009), examinaram o uso da orientação para o mercado interno, da organização, como um instrumento para avaliar o esforço de marketing interno de uma organização, tendo destacado a importância de se considerarem as necessidades dos colaboradores, a fim de que a organização se possa tornar mais eficaz do que aquelas que se concentram exclusivamente nos mercados externos (Lings, 1999; Bansal, Mendelson e Sharma, 2001).

O modelo teórico proposto por Lings (2004) estabelece uma relação direta entre a orientação para o mercado interno e os aspetos internos e externos do desempenho da organização. A **orientação para o mercado interno** envolve a geração e disseminação de inteligência (conhecimento do mercado interno) no que diz respeito aos desejos e necessidades dos colaboradores e a implementação de respostas que vão ao encontro dos seus desejos e necessidades (Lings e Greenley, 2005; Sanchez-Hernandez e Miranda, 2011). O seu papel é o de facilitar o relacionamento entre a organização e os seus colaboradores como um pré-requisito para a satisfação do cliente externo (Berry, 1981; Grönroos, 1981). Johnston, Parasuraman, Futrell e Balc (1990) destacam que os gestores podem desempenhar um papel importante na orientação para o mercado interno através do desenvolvimento de um clima de trabalho de apoio psicológico, confiança e respeito mútuos, melhorando, assim, a satisfação do cliente (Piercy, 1995), a qualidade (Grönroos, 1991) e o desempenho financeiro (Crawford e Getty, 1991).

Pode-se resumir a noção de **orientação para o mercado interno** como o caminho de uma organização em relação ao mercado de colaboradores, demonstrando um comprometimento da gestão para com eles, através de um comprometimento para entender o que os valoriza e tornar-se sensível às suas necessidades individuais, garantindo que têm todos os meios (por exemplo, *know-how*, formação, descrição) necessários para entregar o tipo e nível de serviço (externo) coincidente com os objetivos de marketing e da estratégia organizacional.

Por outras palavras, a orientação para o mercado interno promove a necessidade de planear e construir relacionamentos eficazes entre colaboradores e gestores (Rafiq e

Ahmed, 1993) da empresa de modo a que a resposta estratégica da empresa face às necessidades do mercado interno se torne mais eficaz em comparação com as empresas que têm essa resposta apenas concentrada externamente (Bansal *et al.*, 2001; Gounaris, 2008).

Lings (2004) sugeriu três dimensões fundamentais que compreendem as ações que promovem a orientação para o mercado interno, nomeadamente: (i) a recolha interna de inteligência de mercado; (ii) a comunicação com o mercado interno; e (iii) a resposta ao mercado interno. Assim:

- A **recolha interna de inteligência de mercado** está relacionada com atividades como a identificação de uma troca de valor para os colaboradores, a compreensão das condições do mercado de trabalho, o reconhecimento de segmentos internos específicos de colaboradores com características e necessidades diferentes e o projeto de estratégias para o mercado interno;
- Na **comunicação com o mercado interno** sugerem-se duas facetas: (i) a comunicação entre gestores e colaboradores com a finalidade de comunicar novas estratégias de marketing e os objetivos estratégicos da empresa para os colaboradores, essencialmente através de meios de comunicação internos (por exemplo, boletins ou notas) e (ii) a comunicação entre os gestores de diferentes departamentos e níveis hierárquicos com o objetivo de obter uma compreensão das necessidades dos colaboradores;
- A **resposta ao mercado interno** consiste em projetar postos de trabalho para atender às necessidades dos colaboradores, ajustando os esquemas de remuneração em conformidade, tornando a gestão da empresa mais atenciosa em relação a essas necessidades, oferecendo-lhes a formação necessária para o seu desenvolvimento de habilidades e capacidades exigidas pela sua descrição de trabalho.

Tuominen e Möller (1996) sugerem que as atividades organizacionais voltadas para dentro, como os sistemas de recompensas, afetam o comportamento de marketing de colaboradores (Ruekert, 1992; Hartline e Ferrell, 1996; Lings e Greenley, 2010). Seguindo este raciocínio, também Jaworski e Kohli (1993) e Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr. e Schlesinger (1994) sugerem que a liderança pode incentivar os colaboradores a agir no melhor interesse da organização desempenhando da melhor forma as suas funções.

A atitude e o comportamento mostrado pela força de trabalho no momento da verdade determinam a qualidade do serviço percebida pelo cliente externo e, portanto, a sua satisfação (Schneider e Bowen, 1985; Babin e Boles, 1996; Hartline e Ferrell, 1996; Yoon, Seo e Yoon., 2004; Tortosa *et al.*, 2009). Ao aproximar os colaboradores numa perspectiva de marketing interno estar-se-á a favorecer a atitude dos colaboradores e, portanto, ao sucesso da organização no mercado externo (Bitner, 1990; Bitner, Booms e Tetreault, 1990; Tortosa *et al.*, 2009).

Esta perspetiva evoluiu e considerou o **paradigma de relacionamento** (Bagozzi, 1979; Gummesson, 1994, 1999; Grönroos, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995), onde o objetivo passa a ser a construção de relacionamentos de longo prazo com os diferentes agentes (Post, Preston e Sachs, 2002), centrando-se no desenvolvimento, manutenção e integração de relações favoráveis com os diferentes públicos com os quais se interage, realçando um papel importante a ser desempenhado pelos seus colaboradores.

Na linha da satisfação dos colaboradores, Flipo (1986) e Vasconcelos (2008) destacam a importância da criação de entusiasmo como comportamento adequado e o respeito pela estratégia geral de marketing entre os colaboradores. Da mesma forma, Caruana e Calleya (1998) argumentaram que a missão do marketing interno é criar um ambiente de trabalho em que a consciência do cliente prolifera entre o pessoal.

Correspondentemente, Brum (1998) refere que o principal objetivo do **marketing interno** é assegurar que todos os colaboradores são informados sobre a visão da empresa, isto é, as suas iniciativas de gestão, metas, resultados, serviços, produtos e mercados. Alguns autores, por outro lado, focam-se mais nas preocupações com o bem-estar dos colaboradores. Assim pode-se considerar que o marketing interno pretende, no essencial, criar verdadeiros clientes a partir dos colaboradores (Berry e Parasuraman, 1991) e, assim, criar um mecanismo fundamental no qual se possam construir ambientes de trabalho onde os colaboradores possam encontrar e desfrutar experiências únicas, motivando-os a atingir o seu pleno potencial (Vasconcelos, 2008).

Voltando à questão do relacionamento, Rosenbluth e McFerrin Peters (1992/2002), Pollard (1996), Reichheld (1996) e Freiberg e Freiberg (1998) foram explícitos em afirmar que a atenção dada à construção de relações com os colaboradores era um pré-requisito para a construção de bons relacionamentos com clientes externos. Esta associação foi justificada igualmente por outros autores (Carlzon, 1987; Fitz-enz, 1997; Harris e Brannick, 1999; Catlette e Hadden, 2001; Herington *et al.*, 2006) através da

utilização de termos carregados de um sentimento de relacionamento como o “cuidar”, “construir e desenvolver a confiança”, “apoio”, “compartilhando objetivos”, “valores” e “ligar”.

A **satisfação no trabalho** ou dos colaboradores pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiências de trabalho (Locke, 1976).

Nesta perspectiva o marketing interno pode ser usado para alcançar outros níveis mais elevados de satisfação dos colaboradores no local de trabalho, tendo como objetivo fazer com que os clientes internos (colaboradores) se sintam felizes com as experiências de trabalho. Isso significa um nível mais avançado do que o proposto por Berry e Parasuraman (1991), pois esta ótica assenta na abordagem de que os colaboradores são, na verdade, os ativos mais importantes das empresas e pelos quais estas devem lutar para proporcionar um ambiente de trabalho que realmente cative, satisfaça e mantenha os seus melhores. Dado que a felicidade na vida é uma meta que todos perseguem, e felicidade no ambiente de trabalho é uma das suas dimensões, as empresas podem utilizá-la como uma estratégia para manter e motivar seus melhores ativos (ou seja, os seus colaboradores).

3.3 Uma abordagem do contrato psicológico

O contrato de trabalho formal prevê os deveres e direitos mútuos dos trabalhadores e da organização. Esta relação entre ambas as partes é controlada por regras que vão para além daquilo que está escrito no contrato formal. O dia-a-dia dessa relação é, em grande parte, regulado pelo contrato psicológico. Por esse motivo Rousseau (1995) refere que os integrantes de uma organização têm com ela contratos explícitos e contratos implícitos.

Para obter dos colaboradores resultados com base em atitudes e comportamentos favoráveis, estes devem ser tratados como clientes internos, onde a construção de uma relação fomentada entre os gestores e os colaboradores pode ser explicada com base no **contrato psicológico**.

A definição mais usual de contrato psicológico é a de Rousseau (1995) que o define como um conjunto de “crenças individuais, formadas pela organização, relativas aos termos de um acordo de mudança entre o indivíduo e a sua organização” (p. 9), onde as crenças se referem à interpretação dos colaboradores de promessas explícitas e

implícitas. O contrato psicológico é usado para explicar o comportamento dos colaboradores de duas formas: (i) explorando como as promessas recíprocas obrigam os colaboradores a fazer coisas para o seu empregador (Rousseau, 1990; Coyle-Shapiro e Kessler, 2002), e (ii) considerando como os colaboradores reagem quando acreditam que as promessas que lhes foram feitas foram quebradas (Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Conway e Briner, 2009).

O termo **contrato psicológico** refere-se a um conjunto de crenças individuais ou percepções sobre os termos da relação de troca entre o indivíduo e a organização. Estes termos podem incluir requisitos de desempenho, segurança no trabalho, formação e remuneração. Mas o contrato psicológico é um conjunto contínuo de processos dinâmicos recíprocos, onde as suas condições são ativamente renegociadas, preenchidas ou violadas, numa base diária por ambas as partes do contrato (Levinson, *et al.*, 1962; Schein, 1980). Isso distingue o contrato psicológico de muitas outras teorias da psicologia organizacional, que tendem a se concentrar em simples relações causa-efeito ou incluem constructos atitudinais que oferecem poucos *insights* sobre a experiência e o comportamento diário no trabalho.

Schein (1982) acentua desde logo a reciprocidade do contrato psicológico: a empresa espera receber lealdade, trabalho diligente e empenho por parte do trabalhador que espera receber um salário compatível, um tratamento digno e um emprego seguro. Por sua vez, Rousseau (1995) sublinha que as obrigações percebidas pelos colaboradores ou pelas empresas têm por base promessas explícitas ou implícitas da outra parte, onde a quebra e consequente violação dessa promessa resulta numa diminuição da confiança entre as partes, sendo um aspeto central do contrato. A confiança entre as partes torna-se por isso, num aspeto central do contrato, originando um ambiente propício à estabilidade e à criação de uma relação de confiança e, consequentemente, à satisfação organizacional (Conway e Briner, 2009).

Os contratos psicológicos podem assumir uma variedade de formas, podendo alguns aspetos ser agrupados em 2 categorias: transacionais e relacionais (Rousseau, 1989). Os aspetos **transacionais** dos contratos psicológicos referem-se aos aspetos de curto prazo, e às obrigações monetárias, tais como o pagamento de serviços prestados pelos colaboradores. Nestes contratos a participação de ambas as partes é limitada e as suas identidades são irrelevantes. Os contratos psicológicos **relacionais** enfatizam o longo prazo e as obrigações socioemocionais, como o comprometimento, a lealdade, o empenho e a entrega, onde é fundamental a identidade das partes do contrato. Estes

tipos de contratos são penetrantes e afetam a vida pessoal e familiar, bem como a vida no trabalho, interferindo na esfera da satisfação do indivíduo, moldando as suas ações e reforçando, em consequência, a identidade da marca (Rousseau, 1990).

As organizações que implementam **práticas de gestão de recursos humanos** parecem conseguir um maior alinhamento entre os seus membros e o contrato psicológico. Contudo, é nas grandes organizações que se consegue encontrar de forma mais clara o desenvolvimento destas práticas. (Conway e Briner, 2009). No entanto, em todas as organizações são percecionadas, formal ou informalmente, promessas e estas práticas parecem ajudar a que estas sejam percecionadas e cumpridas.

Em suma e em contexto de trabalho, o contrato psicológico geralmente refere-se à perspetiva individual do colaborador sobre o seu relacionamento com a organização. No entanto, há duas questões importantes relacionadas com o significado de “organização” nas definições de contrato psicológico. Na primeira os colaboradores representam cognitivamente a organização como a outra parte do seu contrato psicológico. Na segunda os colaboradores pretendem perceber se a organização pode, de facto, manter os contratos psicológicos. A maioria das definições, tais como as de Rousseau (1989) e seus colegas enfatizam que os contratos psicológicos são detidos pelos colaboradores individualmente:

A organização, como a outra parte no relacionamento, fornece o contexto para a criação de um contrato psicológico, mas não pode, por sua vez, ter um contrato psicológico dos seus membros. As organizações não podem “perceber”, ainda que os seus gestores possam eles próprios pessoalmente perceber o contrato psicológico com os empregados e responder adequadamente. (p. 84)

Embora os colaboradores e empregadores possam, cada um, ter o seu próprio entendimento do que foi acordado, nesta investigação segue-se uma abordagem que considera o contrato psicológico só do ponto de vista do empregado, conforme a maioria das pesquisas sobre contratos psicológicos (Guest, 2004). Ou seja, independentemente de qualquer acordo de facto entre o indivíduo e a organização, cada colaborador tem uma perceção única do que a organização é obrigada a fornecer e do que deve em troca à organização. Assim, a perceção do colaborador sobre o contrato é a sua essência. Esta essência reside na perceção do indivíduo sobre o contrato psicológico (McLean Parks, Kidder e Gallagher, 1998).

A **percepção** torna-se fundamental para compreender o comportamento organizacional do colaborador dado que, diferentes pessoas têm diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo facto ou pessoa. A percepção é o processo ativo pelo qual os indivíduos “organizam e interpretam suas impressões sensoriais visando dar significado ao seu ambiente” (Soto, 2002, p. 65). Este autor refere ainda que a percepção de cada um orienta-o a perceber a realidade que encontra, e que pela diversidade e pluralidade de percepções, levará a uma igual diversidade e pluralidade de comportamentos, de promessas e de expectativas que irão moldar as ações dos vários colaboradores. Os fatores que influenciam a percepção são diversos, designadamente, a **nível externo**, a intensidade, o tamanho, a mudança e a repetição e, a **nível interno**, a motivação, o interesse e os valores.

Dados estes fatores e considerando a primazia da percepção para compreender o comportamento organizacional, poder-se-á justificar a necessidade constante das organizações comunicarem, sistemática e intensamente, para que a mensagem seja compreendida. Esta mensagem, mesmo que repetida, sofrerá ainda do crivo da motivação, do interesse e dos valores de cada um que a interpreta, pelo que é importante conhecer os valores, os interesses e as motivações de cada colaborador para que se possam criar as mais adequadas expectativas para os colaboradores e que beneficiem a organização.

Há um consenso entre os investigadores de que os **contratos psicológicos** implicam trocas sobre promessas condicionais ou recíprocas, explícitas ou implícitas, mas que devem ser fundamentadas na percepção do funcionário sobre o comportamento da outra parte em relação ao que é trocado entre o empregado e o empregador (Rousseau e McLean Parks, 1993). As promessas são, assim, consideradas como tendo um significado mais preciso e são mais contratuais de que as expectativas, as quais são vistas como tendo um significado mais geral. As expectativas e as obrigações só serão parte do contrato psicológico se forem consequência de uma promessa explícita ou implícita (Rousseau e McLean Parks, 1993; Morrison e Robinson, 1997). Assim é o colaborador que define a amplitude e a profundidade do contrato e não a organização. A relação de força está do lado do colaborador. Esta interpretação valoriza e determina a força e a importância das ações que as organizações devem promover em prol da satisfação do colaborador, tendo em vista o comprometimento e a lealdade que este prestará à organização.

Com base na análise dos resultados do estudo de Thomas *et al.* (2010), os padrões de contrato psicológico geralmente desviam-se dos padrões esperados em três situações: (i) quando as expectativas iniciais dos colaboradores diferem das expectativas realizadas; (ii) quando a violação de um padrão relacional esperado foi percebido como injusto e o contrato psicológico tornou-se mais transacional após essa quebra, e (iii) quando os relacionamentos com indivíduos dentro da empresa foram mais importantes do que a relação com a organização como um todo.

Na prática, os **contratos psicológicos** são tipicamente vistos como sendo a **troca** do esforço de um colaborador (a criatividade, a flexibilidade, os conhecimentos, as competências e habilidades) por, entre outras, remuneração, oportunidades de progresso, segurança no trabalho e *status*. No fundo, troca-se uma **ação** por uma determinada **atitude** (Conway e Briner, 2009). O **contrato psicológico** fornece uma ampla plataforma para a compreensão destes fenômenos, pois refere-se à percepção essencial da relação de troca entre o colaborador e o empregador, onde a eficácia organizacional poderá estar dependente da melhor forma de cumprir as premissas desse contrato (Shore e Tetrick, 1994; Thomas *et al.*, 2010).

Segundo Conway e Briner (2009), os fatores que de forma diversa e por colaborador moldam as percepções de promessas e obrigações são, entre outros, as experiências relacionadas com o pré-emprego, a exposição à experiência de trabalho através da família e amigos, os meios de comunicação e as experiências obtidas a partir de outras instituições que comunicam contratos psicológicos (Holloman, 1972; Kolb, Rubin e McIntyre, 1984; Lobuts e Pennewill, 1984; Anderson, 1987). A violação do contrato psicológico ocorrido em empregos anteriores é também considerada para determinar o grau confiança e de ceticismo que influencia uma nova relação com o empregador (Pugh, Skarlicki e Passell, 2003).

A principal forma das organizações moldarem os **contratos psicológicos** é através dos seus agentes humanos (chefias) e da comunicação de mensagens para colaboradores. Algumas pesquisas sugerem que os chefes de linha são particularmente importantes no canal de comunicação. Em alguns casos, os gestores podem ajudar a esclarecer a comunicação organizacional (Guest e Conway, 2000), enquanto outros podem exagerar o que a organização pode oferecer, levando à subsequentemente violação do contrato psicológico (Grant, 1999; Greene, Ackers e Black, 2001). A valorização e a importância da chefia no processo das relações sociais é determinante para a consolidação do contrato psicológico, mas principalmente para a criação de um

comprometimento do colaborador com a organização e com a própria marca que a organização representa.

De acordo com Tortosa *et al.* (2009), os colaboradores respondem reciprocamente à sua percepção do patrimônio existente na relação com a organização, ou seja, o nível de percepção de equilíbrio entre as entradas que eles oferecem e as saídas que recebem. Assim, se os colaboradores consideram que o nível de saídas é superior ao das entradas então, estarão sob a obrigação de retribuir (maior qualidade no exercício de seu trabalho, melhor atitude para com os clientes, mais autonomia e participação, partilha e comunicação, inovação, maior aplicação das suas competências e habilidades, etc.). Entre as saídas mais valorizadas pelos colaboradores estão a comunicação bidirecional direta com os gestores (Johlke e Duhan, 2000; Tortosa *et al.*, 2009) e a percepção de apoio dos gestores ao seu trabalho e às suas ideias que favorecem um ambiente em que os colaboradores sentem que são protagonistas na organização, participando nas suas decisões estratégicas e na sua implementação (Yoon, Beatty, Sush, 2001, Yoon *et al.*, 2004; Tortosa *et al.*, 2009).

Alguns estudos encontraram que em organizações com mais práticas de recursos humanos, tanto colaboradores (Guest e Conway, 1998; Westwood, Sparrow e Leung, 2001) como empregadores (Guest e Conway, 2002) perceberam que mais promessas foram cumpridas. Há também algumas evidências de que práticas individuais de recursos humanos (D'Annunzio-Green e Francis, 2005) e de conjuntos de práticas (Conway e Monks, 2008) podem influenciar as percepções do contrato psicológico. Há um apoio razoável à ideia de que as práticas de recursos humanos comunicam contratos psicológicos (Sturges, Conway, Guest e Liefoghe, 2005), mas ao mesmo tempo sugerem que tanto as diferenças individuais dos colaboradores, como os fatores estruturais da organização (práticas de recursos humanos e de marketing do relacionamento) interagem para moldar as crenças do contrato psicológico.

Quando o colaborador é alvo de um **contrato psicológico** emocionalmente envolvente, o colaborador compromete-se com a organização e com a sua marca fortalecendo a sua lealdade à organização. As crenças dos colaboradores relativamente às obrigações que compõem o contrato psicológico são importantes para compreender as suas respostas na organização. Espera-se que havendo um equilíbrio na relação do contrato psicológico entre o colaborador e a organização, seja possível observar o envolvimento positivo dos colaboradores com base na natureza dessa relação (Hui, Rousseau e Lee, 2004).

Numa perspectiva oposta e de acordo com a teoria do contrato psicológico, as percepções da quebra dos contratos psicológicos, ou seja, a sua violação, resultarão em resultados negativos para o colaborador e para a organização. Acredita-se que os colaboradores que sofrem reações emocionais extremas, desenvolvem atitudes negativas para com a organização e, após a violação do contrato, desenvolvem várias formas de comportamento negativo.

A violação pode ser definida como a discrepância entre o que foi prometido e o que foi entregue. Violação, portanto, integra simultaneamente os três conceitos: de promessas feitas, recompensas recebidas e a discrepância entre os dois (ou seja, violação), onde qualquer desses conceitos poderia explicar as ligações entre violação e resultados (Arnold, 1996).

A mudança organizacional e extra-organizacional, tais como os efeitos de *downsizing* (Feldheim, 2007), terceirização (Agerfalk e Fitzgerald, 2008; Koh, Ang e Straub, 2004), e mudança para contratos temporários (Guest, 2004), entre outros, alteram a percepção que cada parte tem das obrigações ou de violação de anteriores promessas, com alterações no contrato psicológico que afetam as atitudes e os comportamentos dos colaboradores.

Pode-se concluir que o **contrato psicológico** é aberto a muitas influências, refletindo a sua elevada natureza subjetiva. Desde a sua conceptualização original em 1965 (Schein, 1980), o contrato psicológico é usado para ajudar a explicar muitos aspetos da relação entre o empregador e o empregado, tais como a satisfação ou insatisfação no trabalho e as contribuições dos colaboradores para a evolução da organização (Robinson, 1996), ou pelo contrário a sua inércia para com organização, bem como o seu comprometimento organizacional (Robinson e Morrison, 2000) a negligência ou até saída da organização (Turnley e Feldman, 1999).

3.4 Síntese do capítulo

Uma estratégia de marketing interno adequada pode contribuir significativamente para o sucesso organizacional, ou seja, o marketing interno pode ser usado para alcançar níveis mais elevados de satisfação dos colaboradores no local de trabalho, tendo como objetivo fazer com que estes se sintam felizes com as suas experiências de trabalho (Galpin, 1997).

Esta perspectiva de marketing interno surge como uma filosofia de gestão que, através do seu constructo multidimensional, tem por objetivo atrair, reter, desenvolver e motivar os recursos humanos (colaboradores), satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responder com eficácia aos objetivos da organização.

Nesta linha, Aurand *et al.* (2005) e Văleanu *et al.* (2012) referem que a prática e implementação de ações de marketing eficazes têm o poder de **envolver os colaboradores** com os valores da organização e com a identidade da marca, tornando-os leais com a estratégia da organização, fiéis com esses valores e satisfeitos com o trabalho que desempenham, ou seja, vivenciando um estado emocional agradável ou positivo sobre o seu posto ou experiências de trabalho (Locke, 1976), o que gera fidelidade, dedicação e comprometimento em futuras ações.

As organizações para se tornarem mais competitivas devem implementar programas eficazes de **manutenção dos níveis de comprometimento** dos colaboradores para com os seus objetivos. Estas ações passam por envolver as pessoas e **implementar programas** de aproximação entre líderes e liderados, entre mentores e mentorados, que permitam a satisfação e a fidelização do primeiro cliente da organização: o colaborador.

Esta ótica assenta na ideia base de que os colaboradores são, na verdade, os ativos mais importantes das organizações, pelos quais estas devem lutar para proporcionar um ambiente de trabalho que realmente cativa, satisfaça e mantenha os seus melhores ativos. Esta valorização dos colaboradores no sucesso da organização coloca a ênfase, quer na forma como a organização **implementa as práticas de recursos humanos** que potenciam o contrato psicológico, quer nos programas de marketing que poderão fomentar as relações sociais entre os colaboradores.

Para a efetivação de **um contrato psicológico favorável** ter-se-á de ter em consideração que, independentemente de qualquer acordo entre o indivíduo e a organização, cada colaborador tem uma perceção única do que a organização é obrigada a fornecer e do que deve à organização em troca. Assim, a sua essência reside na perceção do indivíduo sobre o contrato psicológico (McLean Parks *et al.*, 1998).

Esta perceção torna-se fundamental para compreender o comportamento organizacional do colaborador dado que, diferentes pessoas têm diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo facto ou pessoa. A perceção por isso é o processo ativo pelo qual os indivíduos “organizam e interpretam

[as] suas impressões sensoriais visando dar significado ao seu ambiente” (Soto, 2002, p. 65).

Na prática, os **contratos psicológicos** são tipicamente vistos como sendo **a troca** do esforço de um colaborador (a criatividade, a flexibilidade, os conhecimentos, as competências e habilidades) por, entre outras, remuneração, oportunidades de progresso, segurança no trabalho e *status*. No fundo, troca-se uma *ação* por uma determinada **atitude** (Conway e Briner, 2009).

Quando o colaborador é alvo de um **contrato psicológico emocionalmente envolvente**, fica comprometido com a organização e com a sua marca, fortalecendo a sua lealdade à organização. As crenças dos colaboradores relativamente às obrigações que compõem o contrato psicológico são importantes para compreender as suas respostas na organização. Espera-se que havendo um equilíbrio na relação do contrato psicológico entre o colaborador e a organização, seja possível observar o envolvimento positivo dos colaboradores com base na natureza dessa relação (Hui *et al.* 2004).

Alguns estudos encontraram que em organizações com mais práticas de recursos humanos, tanto colaboradores (Guest e Conway, 1998; Westwood, Sparrow e Leung, 2001) como empregadores (Guest e Conway, 2002) perceberam que mais promessas foram cumpridas. Há também algumas evidências de que práticas individuais de Recursos Humanos (D’Annunzio-Green e Francis, 2005) e conjuntos de práticas (Conway e Monks, 2008) podem influenciar as percepções do contrato psicológico.

As organizações que implementam práticas de gestão de recursos humanos onde existem formas de contrato psicológico tendencialmente mais relacionais, ou seja, baseadas em relações que enfatizam o longo prazo, a lealdade, o comprometimento, a atitude de cidadania organizacional e de empreender, através da consistência da comunicação bidirecional e do alinhamento das práticas de gestão de recursos humanos (Thomas *et al.*, 2010), parecem conseguir um maior alinhamento entre os seus membros e o contrato psicológico.

Estrategicamente a gestão de recursos humanos direciona-se para as preocupações de bem-estar e satisfação emocional dos colaboradores nas organizações, demonstrando aos seus chefes ou líderes que as percepções, emoções e estados de espírito dos seus colaboradores poderão refletir-se na produtividade, satisfação, absentismo, etc.

A mudança do paradigma na gestão das organizações da **gestão por objetivos** para a **gestão por competências** passa agora pelo foco nas Pessoas e a sua recompensa

pelo talento, pelo comportamento e pelas atitudes que podem criar uma vantagem competitiva sustentável para as organizações que a incrementem (Spencer e Spencer, 1993; Boterf, 2002; Rebelo, 2011).

A **atitude e o comportamento** mostrado pela força de trabalho determinam a qualidade do serviço percebida pelo cliente externo e, portanto, a sua satisfação (Babin e Boles, 1996; Yoon *et al.*, 2004; Tortosa *et al.*, 2009). A forma como uma organização trata os seus colaboradores interfere com a forma como os colaboradores tratam posteriormente os clientes (Rosenbluth e McFerrin Peters, 1992/2002; Catlette e Hadden, 2001; Herington *et al.*, 2006). A natureza deste interface pode ser resumida da seguinte forma: se a organização cuida dos colaboradores, os colaboradores vão cuidar dos clientes que, ao se sentirem mais satisfeitos irão retornar mais vezes, tornando-se fiéis à organização. Esta perspectiva de **marketing interno** pode favorecer a atitude dos colaboradores e, portanto, levar ao sucesso da organização no mercado externo (Bitner, 1990; Mitchell, 2002; Tortosa *et al.*, 2009).

Uma estratégia competitiva é, assim, conseguida através do alinhamento de todos os fatores internos da organização, como sejam, a **gestão de recursos humanos e de marketing**, através das suas políticas e práticas e da satisfação das necessidades do cliente interno e externo. Esta integração das atividades permite à organização consolidar características únicas de inseparabilidade, heterogeneidade e, simultaneamente, de produção e consumo. A partir desta perspectiva, o marketing interno pode ser usado para criar uma vantagem competitiva organizacional que é difícil de imitar com sucesso (Stoelhorst e Van Raaij, 2004).

Capítulo 4 – Interações sociais para a marca de empregado nas organizações

As interações sociais nas organizações, e nesta investigação em particular, correspondem às relações interpessoais que decorrem da convivência dos chefiados com as chefias e seus pares, que contribuem para compreender a influência dos comportamentos organizacionais de gestão, por via da cidadania, da liderança servidora, da mentoria e relações de ajuda e o impacto destes na informalidade das relações sociais nas organizações, valorizando a dinâmica do processo de marca de empregado.

Desde sempre se verificaram divergências quanto à conceptualização do comportamento organizacional. Para Robbins (1999), trata-se de uma área de investigação sobre a influência em que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações. Por outro lado, Wagner III e Hollenbeck (1999) entendem-no como uma disciplina que procura prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no ambiente organizacional.

Para estes autores Wagner III e Hollenbeck (1999) existem três níveis de comportamento organizacional: macro, meso e micro-organizacional. Fazem o paralelismo com o modelo de Robbins (1999): individual, grupal e organizacional.

Os modelos propostos por Wagner III e Hollenbeck (1999) e Robbins (1999) indicam a produtividade, o absentismo, a rotatividade e a satisfação como resultados dos três níveis de análise, considerando que:

- Para as análises no nível **micro ou individual** são consideradas as variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades que influenciam os processos psicológicos de percepção, motivação e aprendizagem individuais que, por sua vez, afetam o processo de tomada de decisão individual;
- No segundo nível, **meso-organizacional** ou **grupal**, as variáveis da comunicação, da liderança, do conflito, do poder, da política, da estrutura do grupo e equipas de trabalho influenciam as análises sobre grupos / equipas de trabalho e as interações bidirecionais nos processos de tomada de decisão dos grupos;
- No nível de análise **macro-organizacional** estão relacionados temas como cultura, políticas e práticas de gestão de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, bem como a tecnologia e o dimensionamento do trabalho.

De qualquer forma, os investigadores são unânimes em considerar a importância de conhecer e compreender os comportamentos dos colaboradores nas organizações.

Se se considerar o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), pode-se determinar que os *inputs* incorporados no processo estão expressos essencialmente nos níveis meso e macro da organização, como sejam a comunicação e a liderança no nível meso e as práticas de gestão de recursos humanos e de marketing no nível macro. Estes dois níveis interferem e sofrem interferências também do nível micro que abrange o comportamento do indivíduo na sua atitude, motivação, perceção e valores, entre outros, que determinam o nível de comportamento organizacional obtido por via do contrato psicológico, com resultados consideráveis para os clientes internos e externos, como anteriormente exposto.

Esta investigação, ao introduzir neste processo a vertente dos processos de trocas sociais informais, no âmbito das **relações interpessoais** e por via da *mentoria e relações de ajuda*, está a valorizar a componente micro-organizacional e a melhorar a compreensão dos resultados através da valorização dos aspetos informais que contribuem para um maior relacionamento social na organização e, conseqüente, para o aumento dos níveis de comprometimento, empenhamento e lealdade organizacional dos colaboradores.

Assim, e porque o **comprometimento organizacional** é uma variável atitudinal interveniente, onde se podem distinguir antecedentes e conseqüentes afetivos, cognitivos e comportamentais, e em que a estrutura, a mensuração e as funções da atitude, bem como a sua relação com o comportamento, se tornaram temas de interesse na investigação sobre comportamento organizacional (Demo, 2003; Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman, 2004). Acresce, ainda, que em vários estudos têm revelado que organizações onde os comportamentos de cidadania organizacional são mais atuantes, apresentam melhores indicadores de eficácia organizacional (Podsakoff e MacKenzie, 1997; Rego, 2001), ir-se-á dar foco neste capítulo aos temas cidadania organizacional, liderança, mentoria e relações de ajuda, no âmbito do comportamento organizacional de gestão.

4.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional

A análise dos comportamentos de cidadania organizacional sempre foi alvo de interesse pelos investigadores e decorre principalmente da crença de que estes comportamentos têm um impacto positivo no desempenho organizacional, pois estes são importantes para a eficácia e eficiência da organização (Podsakoff e MacKenzie, 1997; Organ, 1999; Rego 2003)

Os **comportamentos de cidadania** organizacional podem ser definidos como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988, p. 4), dependendo do desempenho contextual (Borman e Motowidlo, 1993; 1997).

Segundo Podsakoff e MacKenzie (1997) existe um conjunto de possíveis razões pelas quais os comportamentos de cidadania organizacional podem influenciar a eficácia da organização, a que Rego (2000) acrescentou, designadamente: contribuir para a promoção do conhecimento coletivo da organização; contribuir para a melhoria da qualidade das decisões; e contribuir para a satisfação, fidelidade e aumento dos clientes numa organização.

O Quadro 4, segundo Rego (2000), expõe as razões pelas quais os comportamentos de cidadania organizacional podem influenciar a eficácia organizacional.

Quadro 4. *Potenciais razões pelas quais os comportamentos de cidadania organizacional podem influenciar a eficácia organizacional.*

Razões	Exemplos
Aumentar a produtividade do colega de trabalho	Os comportamentos de ajuda podem auxiliar a espalhar “melhores práticas” em toda a unidade de trabalho ou em grupo.
Aumentar a produtividade da gerência	Os funcionários que se envolvem em comportamentos de virtude cívica podem partilhar sugestões e ideias com os gestores, que conduzem à melhoria da eficácia da unidade.
Libertar recursos para fins mais produtivos	Se os funcionários se ajudarem uns aos outros com os problemas relacionados com o trabalho, o gestor fica com mais tempo para se ocupar de tarefas produtivas

(continua)

(continuação)

Razões	Exemplos
Reduzir a necessidade de aplicar recursos escassos para funções de pura manutenção	Os funcionários que são corteses uns com os outros reduzem o conflito intergrupar, o que significa diminuição no tempo gasto na gestão de conflitos.
Servir como um meio eficaz de coordenação das atividades entre membros da equipa e entre os grupos de trabalho	Comportamentos de virtude cívica (e.g. participar ativamente em reuniões não requeridas) ajudam na coordenação de esforços entre os membros da equipa, e, por conseguinte, aumentam potencialmente a eficácia e eficiência do grupo.
Aumentar a capacidade da organização em atrair e reter as melhores pessoas, tornando-a um lugar mais atraente para trabalhar	Comportamentos de ajuda podem aumentar a moral, a coesão do grupo e o sentimento de pertencer a uma equipa, que no conjunto pode acarretar o aumento do desempenho e ajudar a organização a atrair e reter os melhores empregados.
Aumentar a estabilidade do desempenho organizacional	Se as pessoas se dispõem a realizar as tarefas de quem está ausente ou têm cargas de trabalho pesadas, pode ajudar a aumentar a estabilidade do desempenho da unidade de trabalho.
Aumentar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças ambientais	Os funcionários que apresentem desportivismo (e.g. disposição para assumir novas responsabilidades ou aprender novas competências) aumentam a capacidade da organização de se adaptar às mudanças do ambiente
Contribuir para a promoção do conhecimento coletivo da organização	A cooperação voluntária dos indivíduos promove o conhecimento coletivo, sendo uma variável crítica para que uma organização seja competitiva na atual economia do conhecimento
Contribuir para a melhoria da qualidade das decisões.	O empenhamento cívico das pessoas, a entreaajuda, a partilha de informações, a presença voluntária em reuniões permite que as decisões se baseiem em informação mais consciente, que a criatividade para a resolução de problemas.
Contribuir para a satisfação, fidelidade e aumento da clientela.	Ajudar os clientes e responder às suas solicitações, ultrapassando as expectativas, aumenta a probabilidade de eles se manterem fiéis.

Fonte: Adaptado de Rego (2000, p. 170).

A turbulência económica e financeira dos mercados impede que as organizações definam com precisão os conteúdos das funções exigindo aos colaboradores respostas espontâneas, inovadoras e cooperativas às incertezas e contingências (Kim e Mauborgne, 1997; Organ, 1997), porque só assim poderão contribuir de forma expressiva para a eficácia organizacional. Também Katz (1964) defende que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (p. 132).

À luz da conceção de que os comportamentos de cidadania organizacional são importantes para a eficácia e eficiência da organização, Brief e Motowidlo (1986) definiram o **comportamento organizacional pró-social** como ações dirigidas a um

indivíduo, grupo ou organização, com o intuito de promover o bem-estar a quem se dirige (indivíduo, grupo, ou organização). Também sobre este assunto, George e Brief (1992) referem que os comportamentos espontâneos e comportamentos extra-papel são realizados de forma voluntária.

A compreensão do significado do desempenho contextual exige que se conheça a noção de “desempenho na tarefa”, à qual se contrapõe. O **desempenho na tarefa** pode ser definido como “a eficácia com que os ocupantes dos cargos executam atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente por meio da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman e Motowidlo, 1997, p. 99).

Rego (2002) define **desempenho contextual**, afirmando que:

os indivíduos também contribuem, porém, para a eficácia organizacional de maneiras que ultrapassam as atividades prescritas para os “cargos”. Isso significa que podem influenciar os objetivos organizacionais executando ações não diretamente relacionadas com as suas principais funções, mas importantes porque modelam os contextos organizacional, social e psicológico que servem como catalisador crítico para as atividades e processos de tarefa. Eis a noção de desempenho contextual. (p. 51)

Os comportamentos que integram o conceito de comportamentos de cidadania organizacional, segundo Borman e Motowidlo (1993; 1997), são: (i) persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas; (ii) voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo; (iii) ajudar e cooperar com os outros; (iv) cumprir as regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando isso lhe é inconveniente em termos pessoais; e (v) apoiar e defender os objetivos organizacionais.

A ausência de consenso em torno da dimensão e da representação do que são realmente os comportamentos de cidadania organizacional pode ser percebida pela afirmação de Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach, (2000) de que existem diferentes formas da cidadania ser identificada, agrupando-as em sete dimensões:

- i) *Comportamentos de ajuda*: O indivíduo ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado, atuando como pacificador;
- ii) *Desportivismo*: O indivíduo tem uma atitude positiva “quando as coisas não correm bem”;

- iii) *Lealdade organizacional*: O indivíduo promove a imagem da organização com entidades externas e promove e defende a organização perante ameaças externas, mantendo o empenho mesmo sob condições adversas;
- iv) *Obediência organizacional*: O indivíduo internaliza e aceita as regras, regulamentos e procedimentos organizacionais aderindo escrupulosamente;
- v) *Iniciativa individual*: O indivíduo adota atos voluntários de criatividade e inovação, tendo em vista melhorar a execução das suas tarefas e o desempenho organizacional, persistindo com entusiasmo no exercício do próprio cargo, voluntariando-se para aceitar responsabilidades extras e encorajando os outros para atuar de modo idêntico;
- vi) *Virtude cívica*: O indivíduo participa ativamente na gestão da organização e monitoriza o ambiente, tendo em vista detetar ameaças e oportunidades e preocupando-se com os melhores interesses da organização, mesmo a expensas pessoais;
- vii) *Auto-desenvolvimento*: O indivíduo procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões, atualizar-se nos recentes desenvolvimentos de área de negócios ou do conhecimento e estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu desempenho.

Importa mencionar uma perspetiva diferenciadora oferecida por Graham (1991) na operacionalização dos comportamentos de cidadania organizacional, vistos como sendo também uma medida global do comportamento individual no trabalho, onde destaca três categorias: (i) a **obediência organizacional**, orientada para a estrutura organizacional, descrições do trabalho e políticas pessoais. O indivíduo reconhece e aceita a necessidade de regras e regulamentos (ou seja, o respeito pelas normas e instruções e pela gestão dos recursos organizacionais); (ii) a **lealdade organizacional**, que se traduz na identificação e fidelidade para com os líderes e a organização, excedendo os interesses dos indivíduos, grupos de trabalho e departamentos (ou seja, defende a organização contra ameaças, contribuindo para a sua boa reputação); (iii) a **participação organizacional**, que evidencia interesse na participação da gestão organizacional, guiada pelo ideal de virtude, uma vez que o indivíduo tem a preocupação em manter-se informado (ou seja, assiste a reuniões não requeridas e partilha opiniões, informações e novas ideias com outras pessoas) (Mondini, Machado, Scarpin e Borges, 2015).

Cunha, Rego e Cardoso (2007) referem que existem antecedentes atitudinais tais como: confiança (na organização e nos seus decisores); empenhamento organizacional (vínculo psicológico à organização) (Wang e Wong, 2011); apoio organizacional percebido (grau com que as pessoas percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar) (Chu, Lee, Hsu e Chen, 2005); e sentimento psicológico de comunidade de trabalho (os indivíduos sentem que trabalham numa organização caracterizada por segurança emocional). Resumidamente, quando estas variáveis se apresentam a um nível elevado, os indivíduos tendem a agir de forma mais empenhada na vida da organização.

Os comportamentos de liderança são também apontados como um outro antecedente para os comportamentos de cidadania organizacional. De um modo geral, os comportamentos de liderança apresentam relações significativas e positivamente consistentes com os comportamentos de cidadania organizacional. Os comportamentos de liderança transformacional, como sendo um comportamento favorável por parte do líder (Wang e Wong, 2011) mostraram estar fortemente relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000).

Estes comportamentos proporcionam o **comprometimento, empenhamento, compromisso** ou **implicação organizacional** que foi inicialmente abordado como um constructo unidimensional (Morrow e McElroy, 1993).

Allen e Meyer (1996) desde 1990 reconheceram que o comprometimento ou empenhamento organizacional pode assumir diferentes formas, assumindo a sua multidimensionalidade. Definiram o comprometimento ou empenhamento organizacional como o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, afetando a sua decisão de nela continuar a permanecer ou não.

As organizações continuam a desejar selecionar os melhores, mais dedicados e competentes colaboradores e, também, os mais flexíveis e de mais elevado desempenho, pelo que o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores continua a ser fulcral para as organizações, como forma de retenção dos seus melhores ativos.

Rego (2003) considera que a pessoa que permanece na organização porque se sente emocionalmente ligada, identificada e envolvida na organização, querendo ali permanecer, se enquadra na componente **afetiva** do comprometimento organizacional, ou seja, o colaborador deseja e quer permanecer. Este autor refere que, com o aumento da crença do trabalhador nos valores da organização, os seus níveis de comprometimento **afetivo** podem aumentar.

Todavia, o comprometimento **normativo** (dever de permanecer) também pode ser reforçado, dado que o trabalhador pode simplesmente sentir-se moralmente obrigado a retribuir o sentimento de lealdade (Rego, 2003). Tal situação também se pode verificar no comprometimento **calculativo** (ter de permanecer), pois a saída da organização pode implicar uma perda de segurança que não é possível atingir noutra organização (Rego, 2003).

No Quadro 5 seguinte mostra-se de uma forma sistematizada as três componentes do comportamento organizacional e sua caracterização, conforme definidas por Allen e Meyer (1990) e por Rego (2003).

Quadro 5. As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.

Categorias	Caracterização	O trabalhador permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçã
Calculativa (instrumental)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Adaptado de Allen e Meyer (1990) e de Rego (2003).

Cada empresa possui uma cultura própria, construída ao longo do tempo e influenciada pelos valores dos gestores, pelos modelos de tomada de decisão, pelo comportamento do grupo, pelos sistemas de controlo e pelas regras próprias do segmento de atuação (Bates, Amundson, Schroeder e Morris, 1995).

Esses princípios e valores passam a ser entendidos pelos seus membros como uma filosofia, nem sempre expressa formalmente mas identificada como a alma da organização (Bogáthy, 2002).

A cultura dá identidade à organização (Cheung, Wong e Wu, 2011) e influencia o consenso do grupo sobre objetivos e metas organizacionais, além de interferir na

forma como as pessoas se apoiam diante de situações problemáticas (Chen, Peterson, Phillips, Podolny e Ridgeway, 2012), o que credita à cultura o poder de alinhar os objetivos organizacionais às práticas dos colaboradores.

Os valores dos colaboradores e dos líderes nas organizações compõem a cultura organizacional e esta sofre a influência da tecnologia e do mercado. Da mesma forma que o relacionamento dos colaboradores, os sistemas hierárquicos de autoridade, a visão e o comportamento dos colaboradores sobre os objetivos e metas organizacionais contribuem decisivamente para a vivência cultural na organização (Trompenaars, 1994).

Peters e Waterman (1982) verificaram que a partilha de valores reforça a cultura e garante um maior comprometimento geral, o que determina mais e melhores desempenhos organizacionais. Lascu, Manraib, Manraib e Kleczekc (2006) referem que culturas organizacionais, cujas chefias enfatizam ações de cooperação, apresentam desempenhos positivos em função da integração entre os colaboradores.

A congruência entre os valores e crenças partilhadas pelos membros da organização e as variáveis organizacionais, como o relacionamento com a chefia, o estímulo ao trabalho em grupo e a estrutura de recompensas, interferem no sucesso das organizações (Fleury, 1987).

Vistos os aspetos dos comportamentos de cidadania organizacional passa-se ao aprofundamento do tema da Liderança.

4.2 Liderança servidora

A liderança deve refletir o papel que os líderes têm de exercer para o comprometimento e envolvimento dos seus colaboradores com os clientes externos, enquanto as práticas e ações estratégicas de recursos humanos devem incorporar os valores organizacionais (Kelloway, Barling e Helleur, 2000).

A cultura e a liderança proporcionarão aos colaboradores o mesmo que eles darão ao cliente externo: atenção às suas necessidades, apoio e envolvimento, promovendo a criação de relações duradouras entre clientes, líderes, colaboradores (Cerqueira, 2002).

Burns (1978) dividiu a liderança em dois tipos básicos: **transacional** e **transformacional**, dando início às teorias Neo-Carismáticas e apontando que a maioria dos modelos de liderança alinha com a visão transacional. Ainda no âmbito das teorias

Neo-Carismáticas, Greenleaf (1977) elaborou os conceitos que deram origem ao aparecimento da teoria da liderança **servidora**.

Os líderes que exibem comportamentos com influência idealizada (uma das dimensões da liderança transformacional) podem construir a confiança com o liderado através da identificação com o seu sucesso, conhecimento, auto sacrifício e riscos pessoais. O comportamento de influência idealizada assemelha-se com os comportamentos de riscos pessoais identificados como um comportamento de liderança transformacional / carismático. Exibindo influência idealizada os líderes podem sacrificar ganhos pessoais visando o ganho dos liderados, assumir riscos necessários e serem vistos como um símbolo de sucesso. Percebido como um modelo de confiança, respeito e admiração, um líder que demonstre estas características transformacionais pode aumentar a capacidade do seu liderado em assumir riscos calculados para avançar na sua carreira (Altmeyer, Prather e Thombs, 1994; Conger e Kanungo, 1998).

Dentro de uma cultura transformacional existe um senso de propósito e um sentimento de família. Os líderes nestas culturas são modelos que atingem os objetivos organizacionais e encorajam o comprometimento dos colaboradores com os propósitos e a visão da organização (Bass e Avolio, 1993).

Os subordinados de líderes treinados tornam-se mais comprometidos e leais com a organização, do que seguidores de líderes não treinados. As atitudes dos subordinados mudam em resposta aos líderes que demonstram capacidades em liderança transformacional (Kelloway *et al.*, 2000).

A primeira motivação para a liderança deveria ser, de forma ótima, o desejo para servir. O autointeresse não deve motivar líderes servidores, pelo que estes têm de ascender a um plano mais alto de motivação que se foque nas necessidades dos outros (Baggett, 1997; Greenleaf, 1977).

De outra forma, enquanto o poder dominar os pensamentos sobre liderança, não nos direcionamos a um maior padrão de liderança. Deve-se colocar o serviço na essência para uma utilização legítima, mesmo que o poder esteja sempre associado à liderança (Nair, 1994).

A sociedade contemporânea, em constante mudança, obriga a que as organizações para sobreviverem e prosperarem, devam procurar desenvolver os seus colaboradores conscientes das suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhando-os com os valores da organização e orientando-os para o resultado desejado pela organização. Dada a competitividade existente, torna-se necessário que a liderança

considere as pessoas como o seu recurso mais valiosos e atue contribuindo decisivamente para o sucesso da organização.

A liderança transformacional e servidora são estilos de liderança mais próximos da orientação para as pessoas. O foco principal do líder servidor é servir os seus subordinados, pois estes acreditam que os seus subordinados reconhecerão as suas ações como de melhor interesse para a organização (Patterson, Redmer e Stone, 2003). Esta orientação obriga a uma liderança servidora, que visa as pessoas e o propósito de servir atuando no talento e no conhecimento de toda a estrutura hierárquica da organização, gerindo os capitais humanos disponíveis.

Martins, Silva, Bustos e Rosa (2012) referem que a:

liderança servidora deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros (p. 201).

O desejo de servir as pessoas sobrepõe-se, na sua essência e em parte, aos objetivos organizacionais, baseando-se na crença de que os objetivos da organização (foco da liderança) serão atingidos no longo prazo, através da facilitação do crescimento, do desenvolvimento e do bem-estar geral dos indivíduos que compõem a organização, pois mesmo que o poder esteja sempre associado à liderança, este só tem uma ação legítima: servir (Nair, 1994; Patterson, Redmer e Stone, 2003).

A **liderança servidora** ocorre, assim, quando os líderes assumem a posição de servidor nos seus relacionamentos com os subordinados. Esta liderança embora seja reconhecida e definida como uma forma clara de liderança, não está ainda perfeitamente definida e suficientemente suportada por pesquisas empíricas. Se a liderança servidora é diferente de outras formas de liderança, então deve ser possível observar as características e comportamentos em tais líderes que sejam distintas das demais (Russell e Stone, 2002).

Russell e Stone (2002) referem a existência de nove atributos funcionais e onze atributos complementares da liderança servidora, divididos em dois grupos:

- **Funcionais** – qualidades operativas, características e fatores distintivos pertencentes aos líderes e observados através de comportamentos específicos do líder no ambiente de trabalho. São características efetivas e identificáveis da liderança servidora que

atuam na responsabilidade dos líderes, sendo distintos, ainda que inter-relacionados. Em alguns casos, os atributos influenciam-se reciprocamente uns aos outros;

- **Complementares** – aqueles que complementam os atributos funcionais da liderança servidora.

Os atributos funcionais e complementares, definidos por Russell e Stone (2002), são apresentados no Quadro 6.

Considerada uma perspectiva de liderança, a **Visão** constitui uma imagem ideal e única de futuro. O líder servidor necessita ter um sentido para o desconhecido e estar apto a prever o imprevisível (Russell e Stone, 2002). Por outro lado, esse líder deve articular e comunicar (**Comunicação**) as suas visões. Alguns investigadores sugerem que, de uma maneira geral, a efetividade da liderança depende do suficiente desenvolvimento da sua capacidade de comunicação (Greenleaf, 1977; Bennis, 1989; Bass, 1990; Kouzes e Posner, 1995).

Quadro 6. *Atributos funcionais e atributos complementares.*

Atributos Funcionais	Atributos Complementares
1. Visão	1. Comunicação
2. Honestidade	2. Credibilidade
3. Integridade	3. Competência
4. Confiança (<i>trust</i>)	4. Serviçal (<i>stewardship</i>)
5. Serviço	5. Visibilidade
6. Modelagem (<i>modeling</i>)	6. Influência
7. Pioneirismo	7. Persuasão
8. Apreciar os outros	8. Ouvir (<i>listening</i>)
9. Fortalecimento	9. Encorajamento
	10. Ensino
	11. Delegação

Fonte: Adaptado de Russell e Stone (2002, pp. 145-157).

Deve ter-se em conta que a condição para os subordinados aceitarem ou não um líder depende largamente do caráter e honestidade desse líder. **Honestidade** e **Integridade** constituem parte integral da boa liderança e, embora aproximadamente sinónimos, honestidade diz respeito à verdade, enquanto integridade reflete a adesão a um código moral. O que as organizações e as pessoas precisam são líderes com integridade que tenham coragem de ser honestos, face aos desafios atuais. Em paralelo, a honestidade e a integridade facilitam a **Credibilidade** interpessoal, onde credibilidade é a qualidade, capacidade ou poder de gerar confiança, sendo o principal ingrediente da boa liderança e a forma que os líderes têm para ganhar a **Confiança** e o crédito dos seus

subordinados. Os líderes devem, por isso, demonstrar preocupação com as pessoas e praticar a Integridade para construir Confiança. A competência do líder é essencial para estabelecer confiança, pois esta representa uma específica amplitude de conhecimento e habilidade (Kouzes e Posner, 1993; 1995; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Batten, 1997; Bennis e Nanus, 1997; Shaw, 1997).

Um dos principais pontos da liderança servidora está no sentido de serviço. O líder que escolhe servir foca-se em prover os recursos que os outros precisam para obter sucesso. Uma parte fundamental de serviço é ser-se **Serviçal** (*stewardship*), o que envolve gerir a propriedade ou negócios de outra pessoa, sendo uma posição de confiança e serviço. Os líderes, e os seus seguidores são geralmente *stewards* ou agentes das organizações que eles lideram. Os líderes servidores devem incorporar uma postura de *stewardship*, ou seja, definir a parceria e distribuir a responsabilidade e o senso de propriedade (Greenleaf, 1977; Gaston, 1987; Block, 1993; Baggett, 1997; Fairholm, 1997; Nix, 1997).

Um atributo muito importante para a compreensão dos conceitos de liderança servidora é a **Modelagem** que, na forma de um exemplo visível, é uma parte importante desse estilo de liderança. Os líderes moldam o caminho através do exemplo pessoal e da execução dedicada. O comportamento dos líderes seniores estabelece o tom ético nas suas organizações. Se líderes servidores querem modelar o comportamento apropriado, então a **Visibilidade** é essencial, com a presença pública, comportamento e interações do líder com os seus seguidores e subordinados. Um ponto adicional neste processo é o **Pioneirismo**, no sentido de abrir, preparar, iniciar ou participar do desenvolvimento de algo. **Líderes** precisam ser pioneiros que assumem riscos, criam novos caminhos, moldam novos métodos para velhos problemas e têm fortes valores e crenças onde se baseiam para dirigir as suas ações, tornando-se extraordinários agentes de mudança (Cedar, 1987; Nanus, 1992; Kouzes e Posner, 1995; Ulrich, 1996; Batten, 1997; Bennis e Nanus, 1997; Melrose, 1997).

Também a comunicação pela **Persuasão** é um importante elemento de influência no processo de liderança servidora. Existem três alternativas básicas e fundamentais para os líderes ganharem poder: (i) coerção; (ii) manipulação; e (iii) persuasão. A liderança pela persuasão tem a virtude de mudar pela persuasão ao invés da coerção. Tendo em conta que a **Influência** é um ingrediente base na liderança efetiva, é de se esperar que os líderes servidores desenvolvam a sua influência para persuadir as pessoas para os seguirem nas novas direções. A influência produz poder e o poder produz

influência. O conceito de influência reconhece o facto de que os indivíduos diferem na extensão em que os seus comportamentos afetam as atividades de um grupo (Greenleaf, 1977; Bass, 1990; Willer, Lovaglia e Markovsky, 1997).

Os líderes servidores **Apreciam**, **Encorajam**, valorizam e cuidam dos seus subordinados de forma visível e têm gosto em ver os outros obterem sucesso. A liderança não é controlar pessoas, mas sim cuidá-las e ser um recurso útil para elas. O líder deve mostrar preocupação com os outros e fazer das necessidades e interesses deles a sua prioridade, demonstrando empatia e gerando confiança. A abertura dos líderes para **Ouvir** é o caminho crítico pelo qual demonstram respeito e **Apreciação** pelos outros e onde recebem a confiança dos subordinados. As pessoas devem praticar o **Encorajamento** intencional no local de trabalho (Greenleaf, 1977; Nanus, 1992; Miller, 1995; Pollard, 1996; Baggett, 1997; Nix, 1997; Turner, 2000; Autry, 2001).

Outro aspeto é o **Fortalecimento**, ou seja, o processo de gerar confiança nos outros. Trata-se também de ponto central da liderança servidora que enfatiza o trabalho em equipa e reflete os valores de amor e igualdade. O líder motiva por identificação, moldando e alterando valores, motivos e objetivos dos subordinados através do **Ensino** (Burns, 1978; Ford, 1991; Baggett, 1997; Bennis e Nanus, 1997).

De realçar que a liderança servidora pratica a **Delegação** de responsabilidades e alimenta a gestão participativa, o que envolve oferecer escolhas e encoraja os subordinados a assumirem as suas responsabilidades. Os líderes servidores dividem as suas responsabilidades e autoridade com os outros para preencherem uma grande necessidade (Kouzes e Posner, 1993; Sanders, 1994; Wilkes, 1996; Neuschel, 1998).

Esta postura de liderança servidora incorpora na sua atuação ações de mentoria e relações de ajuda, essencialmente porque ao ser diferenciadora e servidora da organização e das pessoas e dos seus relacionamento coloca o líder no ponto baixo da pirâmide com o papel de ser um “instrumento para facilitar as mudanças, erguer os obstáculos, motivar, desenvolver, melhorar e gerar resultados” (Martins *et al.*, 2012, p. 200).

4.3 A conceptualização da mentoria segundo Kram

Parafraseando Kram (1985), a **mentoria** é um relacionamento de trabalho que contribui para o crescimento pessoal e que funciona como um importante processo

organizacional, impregnando no colaborador um sentimento de pertença e de fidelização ao mentor, à equipa e, consequentemente, à organização e à marca.

A transferência de conhecimento é o processo através do qual um membro de uma cadeia de relacionamentos é afetado pela experiência de outro e manifesta-se através da mudança no conhecimento ou no desempenho do recetor. Os relacionamentos com mentores permitem a jovens adultos entrar com sucesso no mundo adulto e no mundo do trabalho, através da assistência no crescimento de carreira e do estabelecimento de identidades separadas (Levinson, Darrow, Klein, Levinson, McKee, 1978; Argote e Ingram, 2000).

De acordo com diversos estudos apresentados por Ragins e Kram (2007), uma relação de mentoria promove, entre outros, o comprometimento, a motivação, a satisfação e um maior envolvimento com a carreira e com a organização (Chandler, 2011).

Leal (2013) refere algumas das principais definições de *mentoria* existentes na literatura que são citadas de acordo com cada autor:

- Originalmente, seria a assistência de desenvolvimento proporcionada por um indivíduo mais velho para um mentorado (*protégé*) dentro de uma organização, ou seja, uma relação simples entre duas pessoas (Higgins e Kram, 2001, pp. 264-288);
- Um relacionamento tradicional de mentoria é aquele no qual uma pessoa mais velha que trabalha na organização do mentorado lhe dá assistência no seu desenvolvimento pessoal e profissional (Fagenson, 1988, pp. 182-192);
- Suporte e guia que uma pessoa experiente (mentor) dá a uma pessoa com menos experiência (mentorado) (Fine e Pullins, 1998, pp. 89-103);
- Processo no qual um veterano experiente ajuda a moldar ou a seguir um novato. A verdadeira mentoria é um relacionamento confidencial estendido entre duas pessoas que crescem mutuamente enquanto pessoas – e sucesso profissional – com metas comuns (Brown, 1990, pp. 62-72);
- O relacionamento de um-para-um entre uma pessoa mais experiente e outra inexperiente, até que este último atinja a maturidade (Collins, 1979, pp. 110-114);
- Um relacionamento de trabalho que contribui para o crescimento pessoal e funciona como um importante processo organizacional (Kram, 1985, pp. 2-21).

Em complemento a estas definições de mentoria, explanam-se algumas definições de **mentor** que se tornam importantes como base para o desenvolvimento dos demais conceitos a serem abordados:

- Colaborador mais velho, com experiência que serve como modelo, dá suporte, direção, e *feedback* ao colaborador mais jovem, traça um plano de carreira e de desenvolvimento interpessoal e aumenta a visibilidade do mentorado para poder tomar decisões na empresa que podem influenciar as suas oportunidades de carreira (Levinson *et al.* 1978);
- Indivíduos com experiência e conhecimentos avançados que estão comprometidos em prover a mobilidade para o topo e o suporte para as carreiras dos seus mentorados (Hunt e Michael, 1983, pp. 475-485);
- Indivíduos que têm experiência e conhecimento avançados e que estão comprometidos em apoiar o desenvolvimento de carreira e de conhecimento de indivíduos mais jovens da organização, seus mentorados (Kram, 1985, pp. 2-21).

A relação de mentoria pode proporcionar benefícios para o mentorado, mentor e organização, mas porque envolve relações entre pessoas que alteram os seus estados emocionais, bem como as suas necessidades, individuais e organizacionais, nem sempre é fácil estabelecer uma relação de mentoria (Leal, 2013).

Assim, como qualquer processo, a relação de mentoria pode originar dificuldades na aculturação ou até mesmo de permeabilidade, pelo que ir-se-ão descrever nesta investigação o processo, o modelo e as formas de mentoria que Kram conceptualizou.

4.3.1 Processos de mentoria

Os processos de mentoria na literatura são geralmente apresentados como formados por diversas funções ou aspetos de um relacionamento de desenvolvimento que aumentam o crescimento e o avanço dos indivíduos. Essas funções são as características essenciais que diferenciam os relacionamentos de desenvolvimento de outros relacionamentos de trabalho e que se dividem em: **funções de carreira** e **funções psicossociais** (Kram, 1985; Ragins e Kram, 2007, Leal, 2013).

As **funções de carreira** englobam os aspetos de um relacionamento que aumentam a aprendizagem dos conhecimentos e servem, principalmente, para ajudar no avanço dentro da hierarquia da organização. Já as **funções psicossociais** englobam os

aspectos que aumentam o sentimento de competência, clareza de identidade e efetividade nos conhecimentos profissionais, construindo uma autovalorização, dentro e fora da organização, reforçando, alinhando e amplificando as promessas entre os pares (Kram, 1985; Ragins e Kram, 2007), ou seja, amplificando o contrato psicológico relacional.

As funções psicossociais são possíveis por causa do relacionamento interpessoal que eleva a confiança mútua e aumenta a intimidade. A qualidade deste laço interpessoal faz com que a pessoa mais jovem, o mentorado, se identifique com o mais velho, o mentor, permitindo-lhe encontrar um modelo do que ele gostaria de vir a ser (Leal, 2013).

Na literatura, o número de funções de carreira e psicossociais variam consoante o relacionamento existente. Relacionamentos com ambos os tipos de função são caracterizados por uma maior intimidade, força nos laços interpessoais e são vistos como indispensáveis e críticos para o desenvolvimento do que outros relacionamentos na vida de trabalho. Os relacionamentos que fornecem apenas funções de carreira são caracterizados por terem menos intimidade e são valorizados principalmente pela parte instrumental que têm no contexto organizacional (Kram, 1985; Ragins e Kram, 2007).

No Quadro 7 descrevem-se as funções de carreira e funções psicossociais da Mentoria, segundo Kram (1985).

Quadro 7. *Funções de carreira e funções psicossociais na mentoria.*

Funções de Carreira	Funções Psicossociais
Apadrinhamento / Patrocínio	Modelagem
Exposição / Visibilidade	Aceitação / Confirmação
Treinamento (<i>Coaching</i>)	Aconselhamento
Proteção	Amizade
Tarefas desafiadoras	

Fonte: Adaptado de Kram (1985).

As quantidades de **funções de carreira** e **psicossociais** variam em cada relacionamento. Relacionamentos que fornecem os dois tipos de funções são caracterizados por maior intimidade, força nos laços interpessoais e são vistos como mais indispensáveis, e críticos para o desenvolvimento do que outros relacionamentos na vida de trabalho do gestor. Os relacionamentos que fornecem apenas funções de carreira são caracterizados por terem menos intimidade e são valorizados principalmente pela parte instrumental que eles têm no contexto organizacional (Kram, 1985; Ragins e Kram, 2007).

Para Kram (1985) as **funções de carreira** têm três características comuns: (i) são possíveis por causa da posição, experiência e influência organizacional do mentor; (ii) servem fins relacionados à carreira do mentorado, ajudando-o a aprender as regras da vida organizacional, a ganhar exposição e a obter promoções; e (iii) servem fins relacionados à carreira do mentor, ajudando-o a construir respeito através do desenvolvimento de jovens talentos (Ragins e Kram, 2007; Leal, 2013).

De seguida apresentam-se as **funções de carreira** de acordo com os conceitos apresentados por Kram (1985):

- Apadrinhamento / Patrocínio

É a função de carreira mais observada. O apoio público de uma pessoa sénior (mentor) a uma outra pessoa jovem (mentorado) que está a começar a carreira é crítico para o avanço na organização, pois as oportunidades tornam-se possíveis, por um lado, em conversações informais e, por outro, em reuniões formais de avaliação para as promoções. Nos primeiros estágios de uma carreira organizacional, o patrocínio ajuda o novato a construir a sua reputação, tornar-se conhecido e a obter oportunidades de trabalho que o preparam para posições mais altas. Mais tarde na carreira, o patrocínio é um fator decisivo na obtenção de promoções, pois o processo político inerente a decisões de promoção é forte e à medida que alguém sobe na organização, a competição aumenta e o patrocínio torna-se essencial.

- Exposição e Visibilidade

A função de exposição e visibilidade envolve a atribuição de responsabilidades ao mentorado que lhe permitam desenvolver relacionamentos com as pessoas chave da organização e que possam julgar o seu potencial para avanços e promoções.

- Coaching

Essa função de carreira aumenta o conhecimento do mentorado e a sua compreensão de como navegar de forma efetiva na organização. O *coaching* é visto como um treino específico fornecido pelo colega sénior que sugere estratégias específicas para o mentorado atingir os objetivos de trabalho, para obter reconhecimento e atingir as aspirações de carreira. Mesmo nos estágios mais avançados o *coaching* continua a ser importante, pois o mentorado continua a necessitar de acesso a informações disponíveis apenas através de conexões com gestores mais seniores e que são essenciais para o seu avanço na carreira. O *coaching* envolve a partilha do entendimento do mentor sobre as pessoas chave – quem é confiável, quem tem poder e quem poderia apoiar ou atacar em situações particulares. Um indivíduo sem um

coach verdadeiramente interessado está em desvantagem em relação à organização, devido ao conhecimento insuficiente do processo político e informal.

- Proteção

Esta função protege o mentorado contra contactos potencialmente danosos com seniores da organização. Se um trabalho em particular não aconteceu dentro do planeado ou se o indivíduo é novo numa área e ainda tem que aprender como navegar apropriadamente, o mentor escolhe assumir a responsabilidade de contactar as pessoas relevantes, até ao momento em que a exposição possa vir a ser benéfica para a reputação do mentorado. A proteção é uma função de carreira que pode apoiar o indivíduo, suporta o avanço de carreira e reduz os riscos desnecessários que podem prejudicar a reputação emergente de um potencial gestor. Pode, ainda, lapidar o indivíduo quando não previne a exposição e a visibilidade em situações de alto risco que possam ferir a reputação do indivíduo.

- Tarefas Desafiadoras

Esta função caracteriza o relacionamento efetivo entre chefe e subordinado, estando ligada ao trabalho imediato do departamento. A designação para tarefas desafiadoras, suportada por treino / formação técnico e *feedback* constante do desempenho, faz com que o mentorado desenvolva competências específicas e experimente um sentimento de realização no papel de profissional. Esta função, relacionada com o trabalho, tem um impacto direto limitado no avanço de carreira. No entanto, ela é crítica na preparação do mentorado para realizar tarefas difíceis em prol da progressão na sua carreira.

As **funções psicossociais**, segundo Kram (1985), são os aspetos de um relacionamento que elevam o sentimento de competência, identidade e efetividade de um indivíduo para desempenhar um papel profissional e dependem da qualidade e das relações de ajuda e entajuda desse relacionamento. São caracterizadas por: (i) afetar cada indivíduo num nível mais pessoal do que as funções de carreira; (ii) os seus benefícios estendem-se para além do avanço organizacional e, no geral, prolongam-se para outras esferas da vida, promovendo e desenvolvendo relações de ajuda informal entre membros.

Detalham-se de seguida as funções psicossociais da mentoria de acordo com os conceitos apresentados por Kram (1985):

- Modelagem

A modelagem é uma função psicossocial em que as atitudes de um colega sênior (mentor), valores e os seus comportamentos servem de modelo para o colega júnior (mentorado) copiar. Este último encontra no mentor uma imagem particular de quem ele se pode tornar. À medida que ele aspira posições de maior autoridade e responsabilidade, ele imagina-se nestes papéis e identifica-se com o mentor. Enquanto o mentorado vê partes de si mesmo agora e idealiza o futuro, o mentor serve como um objeto de admiração, cópia e respeito.

- Aceitação e Confirmação

Através desta função ambos os indivíduos obtêm um sentido de si decorrente da visão positiva trazida pelo outro. À medida que o mentorado desenvolve competências no mundo do trabalho, a aceitação e confirmação do mentor dão apoio e coragem. A aceitação e a confirmação fazem com que o mentorado experimente novos comportamentos. Um relacionamento com esta função apresenta uma confiança básica que encoraja o mentorado a assumir riscos e a aventurar-se em caminhos não familiares relacionados com o trabalho. Esta confiança básica torna esta assunção de risco menos assustadora do que para outros que não estão tão convencidos de que os erros são normais, enquanto se está a aprender e que estes não resultarão em rejeição.

- Aconselhamento

O aconselhamento do mentorado pelo mentor é uma função psicossocial que leva o mentorado a explorar as suas preocupações pessoais, sentindo que pode falar abertamente sobre ansiedades, medos e ambivalências que afetam a sua produtividade no trabalho e que possam interferir com um sentimento positivo de si na organização. As preocupações pessoais nos estágios iniciais da carreira recaem em três grandes questões: (i) como é que um indivíduo pode desenvolver competências e potencial, quando se sente produtivo e satisfeito com a carreira recentemente escolhida?; (ii) como é que um indivíduo pode relacionar-se com pares e superiores, sem comprometer os seus valores pessoais e a sua individualidade?; e (iii) como é que pode incorporar responsabilidades crescentes e comprometimentos no trabalho com as outras áreas da sua vida? Estas tarefas de desenvolvimento envolvem clarificar os relacionamentos de alguém com ela própria, com a organização e com outras esferas da vida.

- Amizade

Esta função é caracterizada por interações sociais que resultam em ligações e entendimentos mútuos e trocas informais de experiências agradáveis sobre o trabalho e fora dele. A função amizade permite ao mentorado começar a sentir-se como colega dos seus pares mais seniores.

Para concluir, Ragins e Kram (1997) afirmam que os mentores podem prover algum ou todos estes papéis e o seu fornecimento pode variar de relacionamento para relacionamento ou ao longo do tempo num mesmo relacionamento.

4.3.2 Modelo de mentoria de Kram

O modelo de mentoria de Kram (1983) divide-se em quatro fases, onde cada uma é caracterizada por experiências afetivas particulares, funções de desenvolvimento e padrões de interações que são moldados por necessidades individuais e por circunstâncias organizacionais, a saber: (i) **iniciação**, durante a qual o relacionamento é iniciado; (ii) **cultivação**, quando a quantidade de funções de mentoria fornecidas é expandida ao máximo; (iii) **separação**, quando a natureza do relacionamento estabelecido é substancialmente alterada pelas mudanças estruturais no contexto da organização e/ou por mudanças psicológicas em um ou em ambos os envolvidos; e (iv) **redefinição**, quando o relacionamento toma uma nova forma e é significativamente diferente do passado ou termina completamente.

Na fase de **iniciação**, surge no mentorado uma forte fantasia positiva em relação ao mentor que é admirado e respeitado pelas suas competências e capacidades em dirigir e dar apoio. Nesta fantasia o mentor é visto como alguém que apoiará a vontade do mentorado em trabalhar efetivamente na organização. Com o tempo, o comportamento do mentor incentiva estas fantasias iniciais. O mentorado começa a sentir-se acarinhado, apoiado e respeitado por alguém que ele admira e que pode dar-lhe apoio na carreira e competências psicossociais importantes. A fase de iniciação tem uma duração de seis a doze meses (Kram, 1983; Ragins e Kram, 2007) pelo que os eventos do primeiro ano servem para transformar as fantasias iniciais em expectativas positivas e concretas.

Na fase de **cultivação**, com uma duração de dois a cinco anos, as expectativas positivas que emergiram durante a fase de iniciação são continuamente testadas com a

realidade. À medida que o relacionamento cresce, cada indivíduo descobre o real valor da sua relação com o outro. A quantidade de funções de carreira e psicossociais dadas no relacionamento de mentoria chegam ao limite máximo durante esta fase. No geral, as funções de carreira surgem primeiro, à medida que o mentor lhe dá trabalho desafiador, formação, acompanhamento, exposição / visibilidade, proteção e patrocínio. Como o laço interpessoal fica forte com o tempo, as funções psicossociais manifestam-se e incluem a modelação, a aceitação e a confirmação. Outras situações de maior intimidade incluem ainda o aconselhamento e a amizade. As funções de carreira dependem da posição do mentor na organização e da sua experiência, no entanto, as funções psicossociais dependem do grau de confiança mútua e intimidade que caracterizam o relacionamento (Kram, 1983; Ragins e Kram, 2007).

A fase de **separação** é marcada por mudanças significativas nas capacidades dadas pelo relacionamento e nas experiências afetivas de ambos os indivíduos. Este período caracteriza-se por algum tumulto, ansiedade e sentimento de perda, na medida em que o equilíbrio anterior é quebrado. É também um tempo onde o mentorado experimenta uma nova independência e autonomia e ambos reavaliam o valor do relacionamento à medida que se tornam uma parte menos central na vida de cada um. A separação ocorre de forma estrutural e psicológica, e se uma separação estrutural acontece, ela estimula uma separação emocional que leva o mentorado a testar a sua habilidade para funcionar efetivamente sem apoio e orientação próximos. Alternativamente, se uma separação estrutural acontece prematuramente, isto estimula um período de ansiedade na medida em que o mentorado é forçado a operar independentemente do seu mentor, ainda antes de se sentir preparado para isso. Finalmente, se uma separação estrutural ocorre depois de uma separação emocional, ambos se ressentem, na medida em que o relacionamento não dá resposta às mudanças das necessidades e preocupações do indivíduo. Esta fase é um período de ajustamento porque as funções de carreira e psicossociais não podem mais continuar da forma como existiam. A perda de algumas funções e a modificação de outras, em último caso, pode levar a uma redefinição do relacionamento (Kram, 1983; Ragins e Kram, 2007).

O padrão para a fase de **redefinição** é quando o relacionamento se torna, principalmente, uma amizade. Ambos continuam a ter algum contacto informal de forma a continuar o apoio mútuo criado em anos anteriores. Embora exista menos evidência de que quase todas as funções de carreira e psicossociais, o apadrinhamento à distância, o aconselhamento, o *coaching* e a amizade, permanecem. A fase de

redefinição é, assim, a evidência de mudanças que ocorreram em ambos os indivíduos. Para o mentorado, a habilidade de se relacionar como colega com o mentor e a habilidade em funcionar de forma efetiva em novas situações, sem o imediato suporte do relacionamento (mentoria), demonstra competência, autoconfiança e autonomia. Ambos experimentam uma mudança nas necessidades de desenvolvimento, onde o relacionamento prévio não é mais necessário ou desejado (Kram, 1983; Ragins e Kram, 2007).

4.3.3 Formas de mentoria

A mentoria pode acontecer de diversas **formas**. Kram (1985) considerou que um indivíduo conta não apenas com um mas com múltiplos indivíduos a apoiar o desenvolvimento da sua carreira, sendo um fenómeno a que chamou de “constelações de relacionamento”. Este facto faz com que o processo de mentoria seja visto como uma relação que impregna e potencia as relações e a ajuda entre os membros.

Existem diversas formas alternativas de mentoria, tendo-se encontrado nas funções de carreira evidências que sugerem a necessidade de reconsiderar as fontes de relacionamento de desenvolvimento e o contexto no qual elas ocorrem. Assim, e segundo Higgins e Kram (2001), estas apresentam três diferentes aspetos: (i) redes de desenvolvimento; (ii) mentoria por pares; e (iii) mentoria formal x informal.

Nas **redes de desenvolvimento** (*developmental network*) o fenómeno da mentoria – isto é, o fornecimento de apoio de carreira e psicossocial – é de interesse fundamental, mas “quem” fornece tal apoio e “como” este apoio é dado estão agora mais em evidência. Em particular, espera-se aumentar a variância na designada “diversidade de rede de desenvolvimento”, ou seja, a amplitude de sistemas sociais (ex: comunidade, emprego, escola) nos quais os indivíduos têm apoio de mentoria (Higgins e Kram, 2001; Regis, Dias e Melo, 2006; Regis, Dias e Bastos, 2007).

Existem três conceitos centrais para a perspetiva de redes de desenvolvimento segundo Higgins e Kram (2001):

- **rede de desenvolvimento** – conjunto de pessoas que um mentorado nomeia como tendo um ativo interesse nelas e que agem para o seu avanço de carreira;
- **diversidade da rede de desenvolvimento** – na investigação de redes sociais, o conceito de diversidade de rede diz respeito ao fluxo de informação – em particular, a extensão na qual a informação fornecida pela rede de alguém é similar ou

redundante. Quanto menos redundante for a informação fornecida pela rede de alguém, maior é o acesso do indivíduo a fontes e informações fundamentais e importantes;

- **força do relacionamento** – o nível de afeição emocional, reciprocidade e frequência de comunicação, conforme originalmente proposto por Granovetter em 1973.

A **diversidade da rede de desenvolvimento** e a **força do relacionamento** são as duas dimensões centrais da tipologia que, juntas, formam quatro categorias de redes de desenvolvimento (conforme apresentado na Figura 4) (Higgins e Kram, 2001).

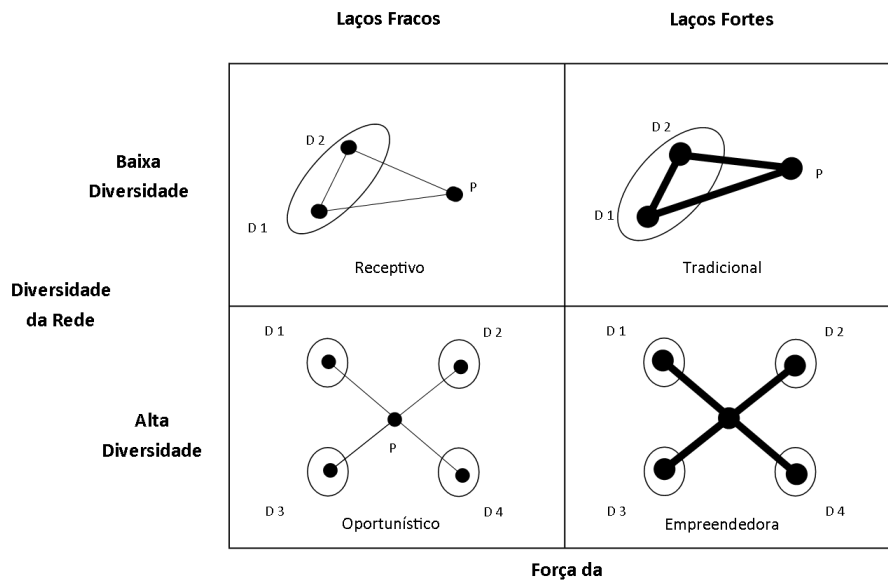


Figura 4. Tipologia das redes de desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Higgins e Kram (2001).

A Figura 5 mostra as consequências para o mentorado das diversas estruturas de rede de desenvolvimento, segundo Higgins e Kram (2001).

Consequências das Redes de Desenvolvimento

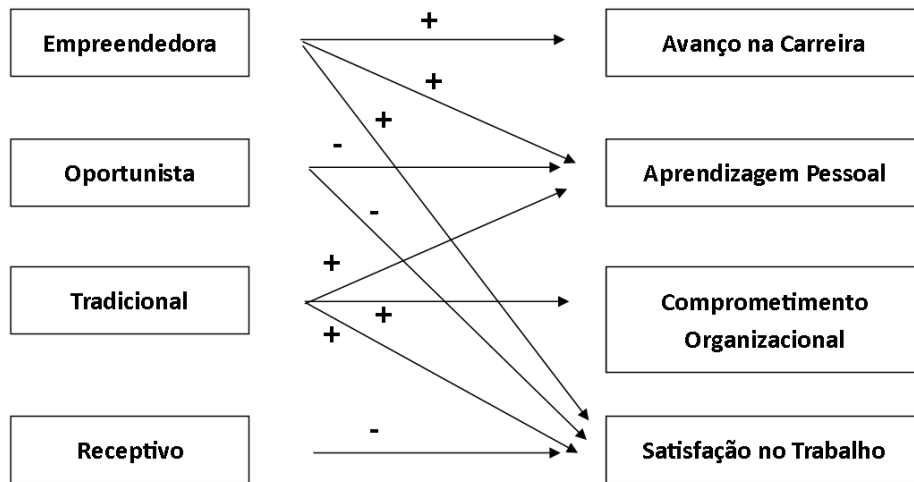


Figura 5. Consequências das redes de desenvolvimento para os mentorados.

Fonte: Adaptado de Higgins e Kram (2001).

A **mentoria por pares** é, de acordo com a literatura, uma importante forma de mentoria no quadro dos ambientes de trabalho em que existem muitos relacionamentos (com os chefes, subordinados e pares) que podem atender às necessidades de desenvolvimento. Existe um importante potencial de relacionamento com pares, pois esses, para além de terem o potencial para servir algumas das funções críticas da mentoria, também parecem estar normalmente mais disponíveis. Por definição, numa organização hierárquica, o indivíduo tem mais pares do que chefes ou mentores (Levinson *et al.* 1978).

Além disso, a falta de dimensão hierárquica no relacionamento de pares pode torná-lo mais propício à existência de melhor comunicação, apoio mútuo e colaboração, do que haveria num relacionamento de mentoria tradicional entre chefe e subordinado (Kram, 1980; Kram e Isabella, 1985).

Nas funções de desenvolvimento na mentoria por pares, os relacionamentos oferecem uma excelente alternativa aos de mentoria convencionais, pois estes fornecem uma variedade de benefícios que proporcionam um leque de apoios ao desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional em cada estágio de carreira. Muitos destes são similares às funções de carreira e às funções psicossociais que são observadas na mentoria convencional (Kram e Isabella, 1985).

O Quadro 8 mostra as funções de desenvolvimento observadas nos relacionamentos com pares e a sua comparação com as funções observadas nos relacionamentos de mentoria convencionais.

Quadro 8. *Relacionamentos de mentoria convencional e com pares.*

Relacionamentos de Mentoria Convencional	Relacionamentos com Pares
<i>Funções de Carreira</i>	
Apadrinhamento	Troca de informações
Treinamento (<i>coaching</i>)	Estratégia de carreira
Exposição / Visibilidade	<i>Feedback</i> sobre o trabalho
Proteção	
Tarefas desafiadoras	
<i>Funções Psicossociais</i>	
Aceitação e confirmação	Confirmação
Aconselhamento	Suporte emocional
Modelagem	<i>Feedback</i> pessoal
Amizade	Amizade
<i>Atributo Especial</i>	
Complementaridade	Mutualidade

Fonte: Adaptado de Kram e Isabella (1985).

Os relacionamentos com pares oferecem por um lado um atributo especial que as torna únicas, e por outro um grau de mutualidade que leva os indivíduos a experimentar ser tanto o fornecedor, quanto o recebedor destas funções. Em contraste com o relacionamento de mentoria convencional, em que um indivíduo se especializa na função de guia, orientador ou padrinho num relacionamento com pares em que ambos assumem os dois tipos de função. Esta mutualidade parece ser crítica no apoio aos indivíduos durante a sua carreira para desenvolver um sentido contínuo de competência, responsabilidade e identidade como especialistas. De facto, o relacionamento com pares pode durar muito mais tempo do que o relacionamento com mentores convencionais. Enquanto um relacionamento de mentoria convencional geralmente dura entre três e seis anos, alguns relacionamentos com pares começam no início da carreira e continuam através desta, durando até 30 anos (Kram, 1983; Kram e Isabella, 1985).

O estudo de Kram e Isabella (1985) sugere três tipos de relacionamentos com pares, sendo cada tipo caracterizado por um conjunto particular de funções de desenvolvimento, um único nível de confiança e auto-abertura e um contexto particular no qual o relacionamento evolui. São descritas as funções primárias dos relacionamentos, os tons e o contexto do relacionamento com pares, observados como três pontos distintos num *continuum*, como pode ser visto na Figura 6.

Um Continuum do Relacionamento com Pares

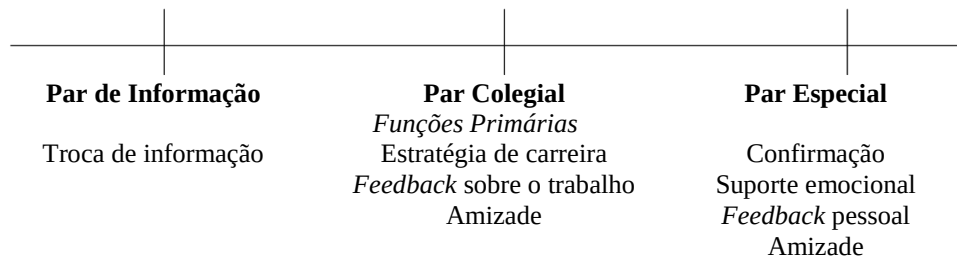


Figura 6. Relacionamento com pares.

Fonte: Adaptado de Kram e Isabella (1985).

No relacionamento com pares, no **par de informação**, os indivíduos beneficiam mais da troca de informações sobre o seu trabalho e sobre a organização, sendo caracterizado por baixos níveis de auto-abertura e confiança, devidos à troca de informações e ao contacto pouco frequente em que os indivíduos somente recebem a confirmação e suporte emocional de forma ocasional (Kram e Isabella, 1985).

O **par colegial** é caracterizado por um nível moderado de confiança e de auto-abertura e distingue-se do par de informação pelo aumento de papéis individuais complexos e das fronteiras. Neste tipo de relacionamento, a função de troca de informações é adicionada com um nível crescente de apoio emocional, *feedback* e confirmação. Os indivíduos participam mais de discussões íntimas sobre preocupações com o trabalho e a família (Kram e Isabella, 1985).

O **par especial** representa a forma mais íntima de relacionamento com pares, pois envolve sempre a revelação de ambivalências e dilemas pessoais no trabalho e na família. Os papéis formais são substituídos por uma maior auto-abertura e auto-expressão. Através do maior leque de ajuda ao crescimento de carreira e psicossocial, os indivíduos encontram apoio, confirmação e uma essencial ligação emocional que leva a um trabalho profundo nas tarefas de desenvolvimento (Kram e Isabella, 1985).

Os três tipos de relacionamentos de pares no *continuum*, segundo Kram e Isabella (1985), parecem ser percebidos de forma diferente pelos indivíduos em diferentes estágios de carreira. Essas variações parecem estar relacionadas com as tarefas de desenvolvimento particulares que cada um traz para o relacionamento. Quando os trabalhos de desenvolvimento envolvem preocupações salientes sobre si, carreira e família, não é surpresa que estes trabalhos possam moldar o que é trazido para um relacionamento com pares. Então, enquanto a função principal de cada tipo de relacionamento não muda, o conteúdo do que é discutido e o processo através do qual cada conteúdo é compartilhado, são diferentes em sucessivos estágios de carreira.

Para esta investigação tem particular interesse os aspetos da **mentoria formal x informal**. Os relacionamentos de mentoria são, na sua maioria, informais, ou seja, baseiam-se num interesse mútuo. No entanto, verifica-se ao nível organizacional um crescimento da mentoria formal, onde mentores e mentorados são nomeados pela organização (Noe, 1988).

O processo de mentoria **formal** (programas) foi definido por Murray em 1991 como uma série de processos projetados para criar relacionamentos de mentoria efetivos, aconselhar a mudança de comportamento e avaliar os seus resultados para mentorados, mentores e organização, com o propósito de desenvolver, de forma sistemática, os conhecimentos e habilidades de liderança dos membros menos experientes (Scandura, 1998; Regis, Dias e Melo, 2006; Leal, 2013).

A mentoria formal apresenta limitações, como por exemplo, a impossibilidade dos mentorados escolherem os seus mentores preferidos, o que leva a estes poderem não partilhar nenhuma similaridade ou até não gostarem da companhia um do outro (Chao, Waltz e Gardner, 1992). No entanto, a formalização do processo apresenta algumas vantagens, como por exemplo, assegurar a todos o acesso a mentores, independentemente de qualquer característica como género, idade ou raça (Joiner, Bartraum e Garreffa, 2004).

O processo **informal** (natural ou tradicional) aparece na literatura como preferido por mentores e mentorados, pois podem deixar o processo desenrolar-se de forma natural na seleção dos seus próprios mentores e mentorados. Por exemplo, em situações informais, mentores e mentorados só iniciam o trabalho juntos, depois de terem uma oportunidade para interagir e se conhecerem. Esses pares ficam juntos porque consideram que têm alguma coisa em comum e gostam um do outro. Os mentores selecionam os seus mentorados de entre aqueles que desejam e acreditam no seu investimento de energia. Similarmente, os mentorados respeitam os seus mentores e são abertos aos seus dados (Chao, Waltz e Gardner, 1992).

Em oposição, na mentoria **formal**, os mentores podem não conhecer bem os seus mentorados e estar menos interessados em investir no crescimento destes. Os mentorados podem estar menos comprometidos a seguir a liderança dos mentores designados, se não os respeitarem ou não se sentirem apreciados (Chao, Waltz e Gardner, 1992).

Os mentores e os mentorados que não participem voluntariamente não estarão tão participantes no processo. O acesso aos valores possibilitará às empresas juntar os

mentores e os mentorados baseando-se nas suas semelhanças. Esta similaridade deverá contribuir para que os mentores e os mentorados se admirem e respeitem, confiem mais e desejem gastar energia um com o outro, desenvolvendo bons relacionamentos de trabalho que devem aproximar-se dos relacionamentos informalmente desenvolvidos e que levam a aumentar os benefícios para ambas as partes (Lee, Dougherty e Turban, 2000).

Os benefícios para os mentorados estão em: (i) receber dos seus mentores mais apoio e ajuda relacionada com a carreira, (ii) terem promoções mais frequentes, (iii) atingirem níveis salariais mais altos do que nos programas formais e (iv) terem uma maior satisfação com a carreira. Acresce que o início do trabalho ocorre após mentores e mentorados terem uma oportunidade para interagir e se conhecerem, ficando juntos se considerarem que têm alguma coisa em comum e se apreciam trabalhar um com o outro (Chao, Waltz e Gardner, 1992; Leal, 2013).

4.4 Conceptualização das relações de ajuda segundo Schein

Este subcapítulo aborda as **relações de ajuda** sob a perspetiva da consultoria de processos de grupo (*group process consultation*), vista como uma filosofia e uma atitude dos processos psicológicos e sociais envolvidos na tentativa de ajudar outros indivíduos, grupos ou organizações e a sua mais-valia para os processos de grupo e de relacionamento interpessoal (Schein, 1999; 2009; 2013)³.

Neste subcapítulo ir-se-á caracterizar esta ação de consultoria como sendo a filosofia e atitude no trabalho em e com grupos, focando a atenção nas características psicológicas e sociais que ajudam um facilitador (chefe, líder ou mentor) a interagir com um grupo e a ser eficiente nas suas intervenções no sentido de obter os melhores resultados, de uma forma isenta e imparcial, criando uma relação de ajuda com o indivíduo, grupo ou organização, de forma a promover uma dinâmica efetiva de relacionamento e de potenciação da imagem de marca de empregado.

³ Este conceito foi criado e tem sido desenvolvido por Edgar H. Schein desde 1969 com a publicação do seu livro “*Process consultation: Its role in organization development*” e outras publicações de que se destacam “*Process consultation revisited: Building the helping relationship*” em 1999, “*Helping: How to offer, give, and receive help*” em 2009 e, mais recentemente, em 2013 com “*Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*”, onde reafirma a necessidade de uma filosofia e de uma atitude de facilitação (de ajuda) de grupos e de compreensão da efetiva dinâmica nas relações um-para-um, em grupo e organizacionais.

4.4.1 Ajuda, processos de ajuda e relações de ajuda

O processo de ajuda para além de ser complexo, exige que se esteja preparado para ajudar quando a ajuda é solicitada ou necessária, mas também para receber ajuda quando esta é necessária ou oferecida, sendo fundamental nas relações humanas (Schein, 2009).

Uma relação de ajuda só será efetiva quando o problema a resolver se mantém do lado de quem precisa de ajuda, ou seja, quando quem ajuda não resolve o problema mas questiona e leva quem necessita de ajuda a resolver o seu próprio problema num processo de aprendizagem e de consciencialização do problema realmente existente. Quem ajuda não pode cair na armadilha de dizer “o que faria”, pois isso poderá estar para além do que quem necessita de ajuda poderá tratar, frustrando ambos os intervenientes no processo (Schein, 1999; 2009; Thomaz, 2005).

O processo de ajuda é muito abrangente indo até ao consultor de processos de grupo que trabalha numa organização para adequar a sua cultura para novos objetivos estratégicos ou para melhorar o seu desempenho organizacional. Na perspetiva de quem necessita de ajuda (cliente), a ajuda inclui não só o que é solicitado mas também o comportamento espontâneo e generoso de outros que, mesmo sem haver solicitação, reconhecem a necessidade dessa ajuda (Schein, 2009).

Na vida corrente, **ajudar** é a ação de uma pessoa que permite que outra pessoa resolva um problema, atinja algo ou torne algo mais simples, ou seja, o processo base para a cooperação, colaboração e outras formas de comportamento altruístico. Schein (2009) designa esta forma de ajuda de **informal**. Este autor define ainda mais duas formas de ajuda, a **semiformal** e a **formal**. A **semiformal** ocorre quando a ajuda é de carácter técnico-material, com menor envolvimento pessoal, sendo fornecida por solicitação e para um determinado trabalho ou informação que será pago quando executado. A **formal** ocorre quando a ajuda necessária decorre de algum tipo de dificuldade pessoal, médica ou emocional que precisa de um profissional para fornecer esse tipo de ajuda, sendo um processo mais formal que implica contratos, programação temporal ou outros serviços.

A ajuda, sendo uma relação, é um processo social de oferecer, dar ou receber ajuda semiformal ou formal e que começa com uma iniciativa individual. Assim, deve ser entendido como o contacto inicial entre o potencial fornecedor de ajuda (facilitador ou consultor) e o potencial indivíduo, grupo ou organização que necessita de ajuda

(cliente), de que resulta uma relação que produz ajuda. A compreensão da dinâmica de criação de uma relação pode criar uma mais efetiva relação de ajuda (Schein, 2009).

4.4.2 Essência dos relacionamentos sociais

Os relacionamentos sociais baseiam-se em dois princípios culturais: (i) **comunicação recíproca** e, no mínimo, sentida como justa e equitativa; e (ii) **relação baseada em papéis definidos** em que cada interlocutor deve decidir o papel a desempenhar na relação (ator – emissor ou espectador – ouvinte) (Schein, 2009).

Schein (2009; 2013) refere que esta interação social só ocorre quando existe complementaridade nos papéis desempenhados e uma definição clara da situação em que ela ocorre. Assim, os participantes saberão que papéis desempenhar e o que esperar de cada um. A equidade e justiça nos relacionamentos sociais parte de um comportamento apropriado ao *status* relativo dos participantes e à situação particular existente que define a quantidade de valor (designada de face) que pode ser reclamada por cada um. Em suma, a interação social é um delicado ato de balanceamento na manutenção mútua da face ou na oportunidade de ganhar *status*.

Algumas das ‘moedas’ dos relacionamentos sociais são: amor, atenção, reconhecimento, aceitação, elogio e ajuda. A ajuda é num sentido lato uma das mais importantes moedas de troca social, porque é uma das principais formas de expressar amor e outras emoções de apreço. A ajuda mútua informal é normalmente tida como garantida pelas pessoas, pelo que dificilmente se dá conta dela e raramente essa ação se identifica como tal (Schein, 2009; 2013).

Embora as regras sociais possam ser claras, as preferências pessoais vão influenciar a forma como se estabelece ou não um relacionamento, baseando-se na confiança e profundidade da relação demonstradas. A confiança noutra pessoa, como elemento essencial para a ajuda, baseia-se em que pensamentos, sentimentos ou intenções reveladas pela outra pessoa não sejam usadas de forma a desmerecer, fazer sentir mal ou tomar vantagem dessa informação. Assim, criar uma relação requer sensibilidade para a economia social (trocas sociais) e regras culturais de manutenção e trabalho da face (quantidade de valor) de forma a garantir a todos os intervenientes a obtenção de algo de uma forma aceitável e tida como justa (Schein, 2009; 2013).

Quem pretende ajudar deve estar consciente da economia e do teatro social em que está inserido, pensar claramente sobre o papel do facilitador (provedor de ajuda) nas

várias situações e avaliar que tipos de valores devem ser geridos para tornar a relação justa e equitativa. Todos deverão estar cientes de que a ajuda é uma importante ‘moeda’ de troca social que pode causar desequilíbrios se não for convenientemente usada (Schein, 2009; 2013).

Ajudar é um processo rotineiro de troca que está na base do comportamento social e um processo especial que, por vezes, interrompe o normal fluxo, devendo ser gerido com particular sensibilidade (Schein, 2009; 2013).

4.4.3 Modelos ou papéis fundamentais nas relações de ajuda

Nos processos de grupo e nas relações e interação entre indivíduos, a atenção está normalmente focada no conteúdo da interação e, raramente, na forma como esta se processa. Por exemplo, numa conversa ou reunião de trabalho as pessoas tendem a registar e a guardar apenas ‘o que’ é dito e não a forma ‘como’ as coisas foram ditas e feitas. Num sentido amplo, processo refere-se, precisamente, a ‘como’ as coisas são feitas (forma) e não a ‘o que’ foi feito (Schein, 1999).

Schein (1999) refere que esta filosofia (modelo) se baseia, assim, na suposição fundamental de que “só podemos ajudar um sistema humano a ajudar-se a si próprio” (p. 1) através de uma efetiva relação de ajuda. Outras suposições dizem-nos, por exemplo, que os clientes (gestores, amigos, colegas) frequentemente não sabem o que está efetivamente mal na sua organização e necessitam de ajuda para diagnosticar o ‘seu’ problema, para assim passarem a conhecê-lo melhor (clarificá-lo), pois uma vez que, como ‘donos’ do problema, só eles saberão qual a melhor solução a adotar.

Os modelos de atuação ou papéis a desempenhar nas relações de ajuda podem ser diferenciados pela abordagem, objetivo e aprendizagem que proporcionam, existindo três modelos base: (i) perito / especialista (*expert*), (ii) analista (*doctor*) e (iii) facilitador (*process consultant – helper*) (Schein, 1999; 2009).

A Figura 7 mostra de forma esquemática a caracterização destes modelos.

O modelo do **perito** / especialista (*expert*) assume que o cliente (quem necessita da ajuda) pretende contratar ao consultor (fornecedor da ajuda) um serviço ou informação que ele não consegue prover. Neste caso, o cliente (um gestor, por exemplo) é capaz de definir a sua necessidade e o tipo de serviço ou informação que pretende, numa relação de dependência deste para com o consultor que se presume possuir conhecimentos e competências de forma a resolver a situação da melhor forma. Aqui o

objetivo foca-se somente na resolução do problema do cliente, onde este aceita o que o consultor vier a determinar. É uma relação de caráter normativo que proporciona uma aprendizagem adaptativa, de ciclo único ou unívoca (consultor → cliente) (Schein, 1999; 2009).

Modelos / Papéis	Abordagem	Objetivo	Aprendizagem proporcionada
PERITO (<i>Expert</i>)	Normativa (providencia uma informação ou serviço)	Resolver o problema do cliente	Adaptativa, Unívoca  Cliente Consultor
ANALISTA (<i>Doctor</i>)	Prescritiva (diagnostica e prescreve)	Resolver o problema <i>com</i> o cliente	Mais adaptativa do que generativa
FACILITADOR (<i>Helper</i>)	Construtiva (cria uma relação e clarifica o tipo de ajuda necessário)	Aumentar a capacidade de aprendizagem do cliente	Generativa, Biunívoca  Cliente Consultor

Figura 7. Modelos de atuação nas relações de ajuda.

Fonte: Adaptado de Schein (1999; 2009) e Thomaz (2005).

O modelo do **analista** (*doctor*) é um alargamento e extensão do anterior e baseia-se numa relação entre cliente e consultor que é equivalente à que se passa entre um paciente e o seu médico, em que ao consultor é solicitado que faça um diagnóstico e apresente uma prescrição para a situação identificada. Este modelo, contrariamente ao anterior, ao assumir que o consultor tem um diagnóstico da situação baseado em informação precisa, levanta uma série de dificuldades, pois o cliente não está, normalmente, disposto a fornecer a informação que o consultor necessita para o seu diagnóstico (antes de atingir o grau de confiança necessário, fazendo com que esta intervenção tenha consequências desconhecidas), a que se junta a possibilidade de o cliente não aceitar ou não acreditar no diagnóstico feito ou na prescrição do consultor e, mesmo que os considere válidos, poderá não ter capacidade para efetuar as mudanças recomendadas. Este modelo tem uma abordagem prescritiva, partindo de um princípio de entreaajuda entre consultor e cliente, e que tem como objetivo resolver uma situação, através de uma aprendizagem mais adaptativa (ciclo único) que generativa (duplo ciclo), sendo por isso, um modelo mais flexível que o anterior (Schein, 1999; 2009).

O modelo do **facilitador** (*process consultant – helper*) parte do envolvimento do cliente e do consultor de processos (facilitador) na execução conjunta do processo, ajudando o cliente através da partilha na ação de diagnóstico e do seu envolvimento ativo no desenvolvimento de planos de ação válidos. Se o cliente aprender a solucionar os seus problemas, estes permanecerão solucionados por mais tempo e serão mais eficazmente resolvidos. Este modo de atuação, sendo necessário no início de qualquer processo de ajuda, é o único capaz de revelar não só o que realmente se passa mas também de que tipo de ajuda é necessário. Este processo deve manter uma procura ativa das ‘áreas de ignorância’, quer do facilitador quer do cliente, para descobrir e aprender a distinguir ‘o que sei’ do que ‘o que assumo que sei’ do que ‘o que realmente não sei’ e, neste último caso, ter a sabedoria para perguntar e assim clarificar a realidade existente. Este modelo parte do princípio de entreajuda entre facilitador e cliente, apresentando uma abordagem construtiva (de aprendizagem durante todo o processo), com o objetivo de aumentar a capacidade do cliente na resolução dos seus problemas, de modo a que, no futuro, os possa solucionar sem necessitar de ajuda. Este processo decorre numa aprendizagem generativa e biunívoca (facilitador ↔ cliente) (Schein, 1999; 2009).

Como visto, estes três modelos básicos de atuação definem também três diferentes papéis do consultor quando presta ajuda a um cliente. Durante uma intervenção, o facilitador fará uso destes modelos cabendo-lhe decidir, momento a momento, qual o modelo a aplicar para melhor realizar a ajuda ao cliente (foco principal). A relação de ajuda, através da consultoria de processos de grupo, é utilizada, cada vez mais, em contexto organizacional, devido à crescente incerteza e à abundância de informação cada vez mais complexa (Schein, 1999; 2009; Thomaz, 2005; 2014).

4.4.4 Inquirição

No início de qualquer relação de ajuda, segundo Schein (1999; 2009; 2013), o que é crucial é o processo de comunicação entre quem necessita de ajuda (cliente) e quem fornece essa ajuda (consultor) que permitirá determinar o que é efetivamente necessário, e não o contexto da situação problemática do cliente ou a competência do consultor.

A **inquirição** (Schein, 1999; 2009; 2013) ou a “gentil arte de questionar em vez de dizer”, define como as questões devem ser colocadas (‘o quê’, ‘como’, ‘onde’ e ‘quando’) e baseia-se na assunção de que o cliente só se sentir confiante, curioso e

com interesse na relação, terá um ambiente seguro para uma mais aberta comunicação e, assim, revelar os elementos pertinentes da sua história (informação relevante), devendo o fornecedor da ajuda (consultor) ter uma atitude ativa para perceber o sentido do que o cliente pede, com uma cuidada postura de observação, escuta e apoio. O consultor, ao determinar a sua ignorância sobre a situação pode ser genuíno na sua inquirição ao cliente, ou seja, ser humilde.

A humildade, no geral e segundo Schein (2013), baseia-se na atribuição a alguém de um *status* mais elevado do que aquele que reclama para si próprio. Para compreender a inquirição humilde torna-se necessário distinguir três tipos de humildade, baseados em três diferentes tipos de *status*: (i) **humildade básica** (baseada nas sociedades tradicionais onde o *status* é definido pelo nascimento ou posição social, não sendo uma escolha, mas uma condição); (ii) **humildade opcional** (onde o *status* é atingido pela opção de estar presente e ser reconhecido por outros que se admira ou se inveja pelo nível superior que atingiram); e (iii) **humildade do aqui-e-agora** (baseada no sentimento de subordinação, ou seja, em como se sente quando depende de outro que apresenta um maior *status* por saber ou poder fazer algo que é necessário, promovendo um respeito mútuo).

Existe a tendência para pensar que questionar ou dizer são simples alternativas, quando, de facto, existem muitas formas de cada uma com diferentes consequências. Embora existam formas de inquirição que parecem similares, na realidade o controlo do fluxo da conversação é maior do que se possa pretender numa determinada situação, sendo desejável que a conversação seja o ponto de partida de como ajudar outra pessoa a partir da criação de uma relação de ajuda (Schein, 2013).

A inquirição, segundo Schein (1999; 2009; 2013) envolve, assim, a compreensão do impacto de diferentes tipos de questões no processo mental e emocional do cliente, podendo recorrer a quatro tipos de inquirição, conforme mostrado na Figura 8.

Na **inquirição pura ou humilde**, o cliente possui o controlo do processo e do conteúdo da conversação. O papel do consultor limita-se a ouvir, de uma forma cuidadosa e neutral e, ocasionalmente, a intervir colocando questões do tipo “Qual é a situação?”, “Como posso ajudar?”, ou ainda “Diga-me mais ...”, “Prossiga ...”. O processo inicia-se com o consultor em silêncio, transmitindo através da linguagem corporal e contacto visual a atenção e o interesse com que está a ouvir o que o cliente lhe explica. O objetivo é estimular uma revelação mais completa e desenvolvida da situação, tal como ela é percebida pelo conhecimento, competências e preparação do

cliente para ser ajudado. Deste modo, será possível ao fornecedor da ajuda (consultor) conhecer a situação e aprofundar as questões que não entende, sendo importante que tenha consciência daquilo que, na verdade, não sabe (Schein, 1999; 2009; 2013).

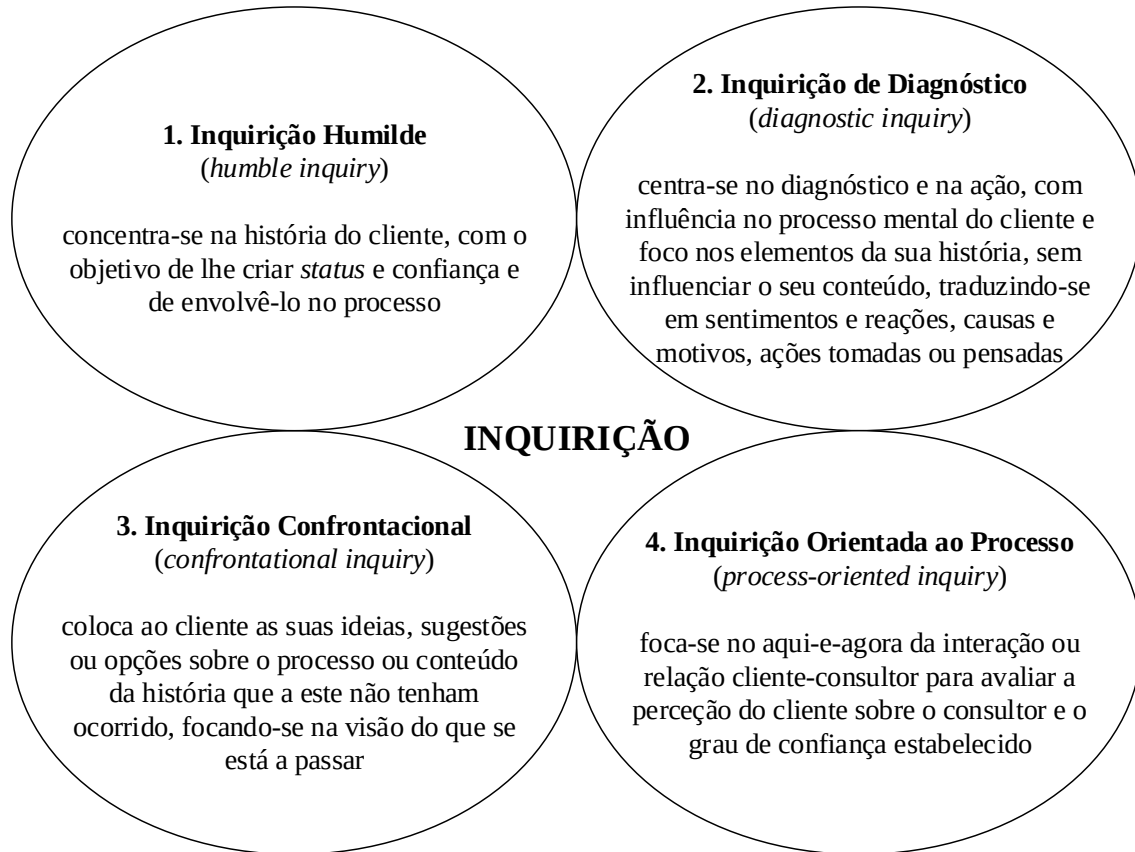


Figura 8. Tipos de inquirição.

Fonte: Adaptado de Schein (1999; 2009; 2013).

Na **inquirição de diagnóstico**, o consultor começa por influenciar o processo mental do cliente, introduzindo ideias, sugestões, conselhos ou opiniões e gerindo o processo de análise e preparação do conteúdo (o como) com foco nos elementos da história do cliente. Existem quatro tipos de caminhos que podem ser explorados através de: (i) sentimentos e reações (“Como se sente com isto?”, “Como reagiram os outros?”, “Qual foi a sua reação?”); (ii) causas e motivos (“Por que pensa que está a ter este problema?”, “Por que fez isso?”, “Por que pensa que os outros reagiram dessa forma?”); (iii) ações tomadas ou contempladas (“O que foi que fez sobre isso?”, “O que vai fazer?”, “O que tentou fazer até agora?”) e (iv) questões sistémicas (“Como reagirão os seus colegas àquilo que está a pensar?”, “Se forçar a situação, como reagirão os outros?”) (Schein, 1999; 2009; 2013).

Na **inquirição confrontacional** o consultor intervém lançando as suas ideias, sugestões ou opções sobre o processo e conteúdo da história. O consultor leva o cliente a pensar na situação, segundo uma nova perspetiva, um ponto de vista alternativo. As questões colocadas neste tipo de inquirição seguem os mesmos quatro tipos de caminhos anteriores e são: (i) sentimentos e reações (“Isso fê-lo ficar irritado?”, “Como isso o fez sentir?”, “Considerou a hipótese de ter reagido precipitadamente?”); (ii) causas e motivos (“Por que supõe que eles estavam sentados dessa forma?”); (iii) ações tomadas ou contempladas (“Confrontou-o com isso?”, “O que fez?”, “Pensou em fazer...?”); e (iv) questões sistémicas (“Como reagiram os outros?”, “Provavelmente o que aconteceu foi alguma coisa diferente do que tinha pensado?”) (Schein, 1999; 2009; 2013).

Na **inquirição orientada para o processo** foca-se a interação no ‘aqui-e-agora’ da relação entre cliente e consultor, com o objetivo de consciencializar o cliente que existe uma interação em curso e que esta pode ser analisada, além de permitir ao consultor determinar como o cliente o percebe e que grau de confiança foi estabelecido entre eles. As questões podem ser categorizadas em processos de inquirição: (i) humilde (“O que está a acontecer aqui?”, “Isto é demasiado pessoal?”); (ii) de diagnóstico (“O que pensa que está a acontecer entre nós neste momento?”, “O que devia questionar-lhe agora?”); e (iii) confrontacional (“Por que está tão defensivo quando estou a tentar dizer-lhe o que sinto?”, “Está estimulado com o que estou a questioná-lo?”, “Estão as minhas questões a ajudá-lo?”) (Schein, 2009; 2013).

Estes processos de inquirição podem ser utilizados ao longo de todo o processo de ajuda. A arte está em saber quando mudar de um tipo (puro ou humilde, de diagnóstico, confrontacional, ou orientada para o processo) para outro, ou seja, a escolha do momento para o fazer (*timing*) é crucial (Schein, 1999; 2009).

Acima de tudo, há que lembrar que todos estes procedimentos se destinam a proporcionar uma construtiva relação de ajuda de mútua confiança entre quem necessita de ajuda (cliente) e quem fornece essa ajuda (consultor ou facilitador). Todos os processos de ajuda ou de mudança têm como filosofia “tentar ajudar, tentar ser útil”, mantendo a confiança, a curiosidade e o interesse na relação com o consultor, pelo que a estratégia e a tática utilizadas serão diferentes conforme o tipo de cliente, residindo a questão em saber quem é verdadeiramente o cliente e qual é a situação ou problema a ser resolvido (Schein, 1999; 2009; 2013).

4.4.5 Relações de ajuda no trabalho em equipa

O trabalho em equipa e a criação de equipas está, segundo Schein (2009), cada vez mais a ser visto como crucial para o desempenho organizacional. No entanto, não é ainda inteiramente clara qual é a essência do trabalho em equipa. Um aspeto é que, claramente, cada membro da equipa deve desempenhar um papel que seja relevante para o que o grupo está a tentar fazer. Aprender o que as pessoas (grupo) esperam de si é muito mais difícil do que aprender o que uma outra pessoa espera e necessita. O desempenho sustentado da equipa envolve a confiança de que os outros irão desempenhar continuamente os seus papéis. Como membro de uma equipa deve sentir que aquilo que dá é justamente compensado em termos do que recebe.

Deste ponto de vista pode-se definir uma **equipa eficaz** como aquela em que cada membro **ajuda** os outros, através de um apropriado conhecimento e confortável desempenho do seu papel no grupo, para que as trocas (contributo vs. recompensa) sejam sentidas por todos como equitativas e a confiança mútua se mantenha alta, mesmo quando as pressões no desempenho sejam grandes. Ou seja, a **essência do trabalho em equipa** está no desenvolvimento e manutenção de **relações de ajuda** recíprocas entre os seus membros e onde todos, em algum momento, necessitam de ajuda (serem clientes) ou podem promover essa ajuda (serem consultores). É nestas interações que ocorrem as dinâmicas de equilíbrio e de clarificação dos papéis desempenhados pelos seus membros e onde são desenvolvidas relações de maior confiança mútua (Schein, 2009).

Este autor refere ainda que estas equipas funcionam melhor quando uma pessoa de *status* mais elevado no grupo exhibe alguma humildade, através da escuta ativa, reconhecendo que os outros são cruciais para os bons resultados da equipa e criando um espaço psicológico para que estes desenvolvam as suas identidades e papéis no grupo de uma forma equitativa e justa. Assim, **o trabalho em equipa** pode ser definido com um estado de múltiplas relações de ajuda recíprocas que incluem todos os membros do grupo que têm de trabalhar em conjunto (Schein, 2009).

O processo de relações de ajuda tem como elemento essencial, na criação e sustentabilidade do trabalho em equipa, o *feedback*, visto como uma comunicação aberta e útil que permite informar e ajudar determinado indivíduo ou grupo a atingir os seus objetivos. A demonstração de que o seu progresso ou comportamento atual está alinhado ou não com os objetivos definidos e que permite, em caso negativo,

desenvolver ações corretivas de ajustamento proporciona a efetiva relação de ajuda (Schein, 2009).

A forma como o *feedback* é proporcionado tem implicações nos elementos e no trabalho da equipa, pelo que os elementos da equipa devem aprender a analisar e a criticar o seu próprio desempenho nas tarefas ou o de outros, sem se ameaçarem ou humilharem entre si. Esta atitude implica terem a capacidade de dar e receber *feedback* de uma forma construtiva e num ambiente de desenvolvimento consistente de mútuas relações de ajuda, ou seja, de um ambiente de trabalho de uma equipa eficaz, de colaboração e de cooperação (Schein, 2009).

No geral e em primeiro lugar, o *feedback* se não foi solicitado, não é um instrumento de ajuda, pois a mensagem não será compreendida e o recetor sentir-se-á ofendido ou insultado. Em segundo lugar, o *feedback* não só deve ser solicitado como deve ser específico e concreto, ou seja, referir-se a eventos específicos que ambas as partes se possam lembrar, de forma a proporcionar uma aprendizagem útil e com significado. Em terceiro lugar, da combinação dos pontos anteriores, o potencial para um *feedback* eficaz está em que este deve ser solicitado e, assim, dever-se-á partir com questões sobre o seu próprio desempenho para que haja a solicitação de *feedback* (por exemplo, “Existe alguma coisa que (o líder) pudesse ter feito que facilitasse mais as tarefas do grupo?”). Finalmente e em quarto lugar, o *feedback* funciona melhor se for de carácter descritivo em vez de avaliativo, pois assim permitirá a elaboração e explicação dos pontos em análise por parte de quem o recebe (Schein, 2009).

Assim, o *feedback* deve ser: (i) solicitado, (ii) específico, (iii) descritivo e (iv) relacionado aos objetivos. Para que isto aconteça será necessário facilitar o *feedback* através de uma **liderança humilde**, baseada na aceitação de ajuda e no equilíbrio do *status* e papéis dos intervenientes, acatando as normas sociais do grupo estabelecidas em termos de respeito e confiança mútuos (Schein, 2009).

4.4.6 Relações de ajuda na liderança

As relações de ajuda vistas na perspetiva da liderança, segundo Schein (2009), têm a ver com um dos papéis chave da liderança que é a criação das condições para o trabalho em equipa, ou seja, onde os indivíduos de um grupo ou de vários grupos apresentam graus de interdependência no desempenho das tarefas organizacionais, levantando três questões: (i) Como os líderes criam essas condições e como as relações

de ajuda entram neste processo?; (ii) Será que a liderança organizacional implica, por vezes, que os subordinados devam ser ajudados no desempenho das suas tarefas e deverão ser os líderes quem proporciona essa ajuda?; (iii) Como se ajudam os líderes?

O que torna todas estas questões complexas é que se está no âmbito organizacional, onde nem todas as pessoas envolvidas estão numa mesma sala ou até em comunicação umas com as outras, colocando-se aqui a questão de quem é efetivamente o cliente (Schein, 2009).

Os líderes, normalmente, procuram consultores externos para criar o processo de mudança que eles precisam para atingir os seus objetivos. A ironia está em que os líderes devem primeiro aprender a aceitar ajuda, conceptualizando o processo de ajuda e tornando-se os facilitadores da ajuda para a organização que estão a tentar influenciar. Acresce que os processos de ajuda são um fator importante para um trabalho em equipa eficaz, sendo cruciais para uma adequada gestão da mudança (Schein, 2009).

Os líderes quase sempre têm de lidar com grupos e unidades organizacionais que tiveram tempo para desenvolver as suas próprias culturas. Não importa quão especificado seja o trabalho, pois os colaboradores terão sempre formas de fazer as coisas que expressam as suas personalidades e, quando o trabalho é interativo, desenvolverão normas e tradições que são particulares desse grupo e da natureza do seu trabalho, refletindo por vezes a realidade local sobre como melhor fazer o trabalho e conduzindo a desvios sobre como seria suposto este ser feito, designados por Snook em 2000 de ‘deriva’ ou ‘derrapagem’ (Schein, 2009).

Assim, Schein (2009) refere que os novos líderes não podem iniciar nenhuma mudança antes de compreenderem as normas, tradições e as ‘derrapagens’ práticas do grupo ou departamento que está a ser objeto da intervenção. Para compreender o que está a acontecer, o líder deve ser um inquiridor de forma a estabelecer relações de ajuda com os colaboradores e criar a necessária confiança. Os grupos são notáveis na sua capacidade de esconder as práticas atuais dos chefes visitantes, pelo que os líderes devem envolver-se na cultura do grupo, ganhar confiança suficiente para saber o que se passa e criar mútuas relações de ajuda.

A liderança é complexa porque envolve aprender a aceitar a ajuda, pelo envolvimento genuíno na cultura do grupo e em como fornecer ajuda ao grupo e aos indivíduos subordinados. Os líderes que ajudam têm de ter em consideração todos os aspetos relativos ao equilíbrio do *status* e ao papel de negociação para serem líderes legítimos e eficazes (Schein, 2009).

Em síntese, Schein (2009) refere que os facilitadores / consultores (fornecedores de ajuda) podem não conhecer exatamente quem são os seus clientes (quem necessita de ajuda) num determinado momento, mas devem assegurar-se de que o topo da organização está envolvida e nunca devem saltar um passo na criação de uma relação de ajuda. Não é óbvio como alguém pode impor um processo de ajuda quando os objetivos não foram definidos pelo cliente, mas por uma ‘força’ externa. O papel do líder irá variar entre facilitador (*helper*) e especialista (*expert*), de acordo com o fim pretendido, de criar uma nova relação ou de desenvolver um determinado ponto com o grupo. A sua compreensão da dinâmica organizacional é crucial para a partilha durante o período de criação da relação, assim como a sua habilidade para aceitar ajuda e para fornecer ajuda a outros no sentido de melhorar a organização, criando um ambiente de ajuda mútua. Assim, pode-se definir liderança como o processo de definir objetivos e ajudar os outros a atingi-los.

4.4.7 Princípios das relações de ajuda

A ajuda não é somente um processo social complexo, é também uma **atitude**, um conjunto de comportamentos, uma competência, um componente essencial da vida social que permite oferecer, dar e receber uma ajuda efetiva. Estar pronto para receber ajuda pode ser problemático, pois a ajuda é normalmente oferecida, quer tenha sido solicitada ou não, durante o desempenho de uma tarefa, podendo o recetor estar ou não disposto a aceitar essa ajuda (Schein, 2009).

Assim, Schein (2009) define sete princípios operativos na prontidão para receber uma ajuda efetiva, do ponto de vista do facilitador / consultor (fornecedor de ajuda) e que são:

Princípio 1. *A ajuda efetiva ocorre quando ambos (cliente e facilitador / consultor) estão prontos;*

- 1.1 Verifique as suas próprias emoções e intenções antes de oferecer, dar ou receber ajuda;
- 1.2 Esteja familiarizado com os seus desejos de ajudar e ser ajudado;
- 1.3 Não fique ofendido quando os seus esforços para ajudar não são bem recebidos.

Princípio 2. *A ajuda efetiva ocorre quando a relação de ajuda é percebida como sendo equitativa;*

2.1 Lembre-se de que a pessoa que solicita a sua ajuda pode sentir-se desconfortável, pelo que deve assegurar-se de que lhe perguntou o que realmente quer e como pode ajudá-la;

2.2 Se for um cliente, veja as oportunidades para dar ao facilitador / consultor o *feedback* sobre o que é útil ou não.

Princípio 3. *A ajuda efetiva ocorre quando o facilitador / consultor está num adequado papel de ajuda;*

3.1 Nunca assuma que sabe que tipo de ajuda é necessário sem verificar primeiro;

3.2 Numa situação de ajuda em curso, verifique periodicamente se o papel que desempenha ainda está a ser útil;

3.3 Se for um cliente, não tenha medo de dar *feedback* ao facilitador / consultor quando sentir que já não está a ser ajudado.

Princípio 4. *Tudo o que diz ou faz é uma intervenção que determina o futuro da relação;*

4.1 No papel de facilitador / consultor, avalie tudo o que diz ou faz pelo impacto potencial que isso pode ter na relação;

4.2 Se for um cliente, deve também estar atento que tudo o que faz envia uma mensagem;

4.3 Quando está a dar *feedback*, tente ser descritivo e minimize os julgamentos;

4.4 Minimize o encorajamento inapropriado;

4.5 Minimize as correções inapropriadas.

Princípio 5. *A ajuda efetiva inicia-se com a inquirição pura ou humilde;*

5.1 Deve iniciar sempre a sua intervenção com alguma versão de inquirição pura ou humilde;

5.2 Qualquer que seja a familiaridade com o pedido de ajuda, tente percebê-lo como um novo pedido que nunca ouviu antes.

Princípio 6. *É o cliente que é o dono do problema;*

6.1 Seja cuidadoso para não ficar demasiado interessado no contexto da história do cliente até que tenha construído a relação;

6.2 Relembre-se sempre que, independentemente de quão similar o problema é de outro que sente conhecer tudo, de que ele pertence a outra pessoa, não é seu.

Princípio 7. *Nunca terá todas as respostas.*

7.1 Partilhe o seu problema, receba e forneça ajuda.

Em resumo, para que o processo de ajuda se desenrole num ambiente sadio, é fundamental que o consultor de processos de grupo tenha sempre presente a dinâmica psicológica deste processo. Em várias culturas o pedido de ajuda não é percebido de bom grado (posição de inferioridade, fraqueza ou falha). Nestes processos é uma preocupação do consultor quebrar esta barreira, antecipando possíveis reações conscientes ou inconscientes do cliente, equilibrando a relação entre o ‘cliente que precisa de ajuda’ e o ‘consultor que o pode ajudar’ (Hirschhorn, 2000). Se tal não acontecer, o consultor poderá ser confrontado com reações defensivas e agressivas que em nada contribuirão para a finalização do ‘projeto’, ou então com reações de dependência, em que o cliente, pura e simplesmente, entrega o problema ao consultor esperando que ele o resolva (Schein, 1999; 2009).

O objetivo estratégico é atingir um contrato psicológico favorável ao trabalho, ou seja, uma situação em que cada uma das partes dá e recebe o que é esperado e no qual, consultor e cliente começam a sentir-se como uma equipa trabalhando em conjunto, primeiro para diagnosticar o problema e depois na exploração dos passos subsequentes (Schein, 1999; 2009; Thomaz, 2005).

4.5 Sinergia da mentoria e relações de ajuda para a marca de empregado

Os relacionamentos nas organizações promovem a transferência do conhecimento que afetam os colaboradores envolvidos no processo social. As “**constelações de relacionamento**” de trabalho e que algumas vezes vão para além do trabalho produzem efeitos bidirecionais. Influenciam o desempenho da organização, mas principalmente do indivíduo, nomeadamente, pelo incremento de uma maior satisfação do cliente externo à organização e à marca afetam o desempenho dos colaboradores essencialmente pelo desenvolvimento da carreira dos indivíduos mentorados.

O desempenho da organização é reflexo do sentimento de pertença do colaborador à organização, não apenas manifestado pela emoção e o envolvimento que este transmite aos seus pares no âmbito de uma relação de confiança suportada pela mentoria e relações de ajuda, mas principalmente pela confiança que transmite ao cliente externo que induz, na sua essência, a fidelidade do cliente externo à organização.

O desenvolvimento do indivíduo assente no crescente apoio emocional, no *feedback*, na confirmação e consolidação do conhecimento que vai sendo transmitido

entre mentor e mentorado, potencia o desenvolvimento de tarefas mais profundas, incrementando o contrato psicológico que fidelizará o colaborador aos seus pares, à equipa e por fim à organização e à marca que representa.

Se as “constelações de relacionamento” no local de trabalho produzem um impacto na organização e nos colaboradores, manifestando-se principalmente no desempenho dos colaboradores a organização deve estar **alerta** para que estes relacionamentos não produzam mudanças e ou desempenhos menos positivos.

As consequências serão concludentemente diluídas por todos os membros envolvidos: a equipa onde se inserem, o líder que lidera, a organização, a marca que a organização representa, mas, principalmente, o cliente externo que contacta diretamente com os colaboradores envolvidos. Estes membros irão transmitir uma imagem consonante com o comprometimento que criaram com a organização. Se os relacionamentos não forem positivos, a imagem transmitida, por inerência, também não será positiva e todos perdem. O cliente externo, o cliente interno (colaborador), a organização e a marca.

Considerando as consequências que um fraco ou deficiente relacionamento provoca na organização, esta deve procurar que os membros sejam aculturados ao processo de melhoria e de fortalecimento do sentimento de pertença à equipa, aos chefes / mentores, à organização e à marca.

A **mentoria e relações de ajuda** são um comportamento que poderá ser disseminado e implementado pela organização uma vez que promove atitudes positivas e de comprometimento com os seus pares, por via da comunicação recíproca e *feedback* que potenciará o crescimento pessoal e consequentemente, o crescimento organizacional.

Assim a atuação da mentoria e relações de ajuda deverá ser adotada quer pela organização, quer pelos colaboradores que exercem, principalmente, funções de chefia, promovendo a implementação de processos informais que decorrem de ações voluntárias e espontâneas entre os pares que pela informalidade aproximarão os colaboradores disponíveis para desenvolver a relação de ajuda.

A manutenção de ações de **mentoria e relação de ajuda**, cooperação e colaboração decorrentes das relações informais nos processos de relacionamento são promovidas sem esforço dos envolvidos, porque o fazem de forma espontânea, ou seja, é uma atitude que promove o comportamento espontâneo e generoso de outros que,

mesmo sem haver solicitação, reconhecem a necessidade dessa ajuda, interferindo nos valores culturais que a organização transmite.

Este processo de atuação para com os pares considera na sua gênese que o mentor crie, pela sua interação entre colaboradores, uma atitude de apoio e ajuda que potencie o crescimento de cada indivíduo nas suas tarefas, no seu desempenho e nos seus objetivos na valorização da organização. Esta atuação de facilitador de ajuda aos outros, sendo filosofia da mentoria e relações de ajuda, assenta na condição de que a ajuda visa proporcionar que seja o colaborador ajudado a solucionar e a implementar as soluções obtidas, aumentando a sua capacidade de aprendizagem. Desta forma, a atuação da mentoria e relações de ajuda proporcionará uma construtiva relação de confiança entre quem necessita e quem faculta a ajuda, não sendo uma relação de dependência. A ajuda é uma atitude, um conjunto de comportamentos, uma competência, que permite oferecer, dar e receber uma ajuda efetiva.

Esta relação social de mentoria e relações de ajuda deverá ser promovida, apreendida e desenvolvida nas organizações com o complemento de práticas de recursos humanos, formais e informais, que em articulação com o marketing de relacionamento deverão criar as condições para a valorização desta atuação e pela emancipação de valores sociais na cultura organizacional.

4.6 Síntese do capítulo

Considerando que os comportamentos dos colaboradores têm uma influência na eficácia e eficiência da organização, este contribuem para a satisfação, fidelidade e aumento dos clientes numa organização (Podsakoff e MacKenzie, 1997; Organ, 1999, Rego, 2000). A satisfação e fidelidade organizacional poderão e deverão ser consideradas quer pelo cliente externo quer pelo cliente interno. Ao assumir que o cliente interno por via do seu comportamento influencia e determina a reputação da organização, esta deve ter em conta e considerar os esforços necessários para que os seus colaboradores promovam comportamentos de cidadania, como defende Graham (1991), ao valorizar a promoção na gestão das organizações, a obediência, a lealdade e a participação organizacional, que moldam os comportamentos organizacionais dos seus membros.

Também Rego (2000) defende que o nível de eficácia e eficiência organizacional depende da abrangência dos **comportamentos de cidadania organizacional** que os

colaboradores voluntariamente promovem na organização. Se se considerar que os comportamentos espontâneos e extra-papel dos indivíduos estão “amarrados” ao contrato psicológico do colaborador, e que a envolvimento de contrato psicológico é determinada, também, pelas trocas sociais que decorrem da convivência no local de trabalho, entre chefia e chefiado e entre pares, emancipa-se definitivamente a importância das **relações interpessoais**, como elemento catalisador do processo social, que contribui para a defesa dos objetivos e influencia os objetivos e os resultados organizacionais.

Os comportamentos de liderança, principalmente da liderança transformacional, e segundo Wang e Wong (2011), mostraram estar fortemente relacionados aos comportamentos de cidadania organizacional. A cultura e a liderança, principalmente a liderança servidora, proporcionam aos colaboradores o mesmo que eles dão ao cliente externo: atenção às suas necessidades, apoio e envolvimento, de forma a promover a criação de relações duradouras entre clientes, líderes e colaboradores (Cerqueira, 2002).

A liderança servidora é aquela em que o líder assume a posição de servidor na sua relação com os liderados. O interesse próprio não deve motivar o líder servidor, devendo ele ascender a um plano mais alto de motivação que foca na necessidade dos outros (Greenleaf, 1977).

A informalidade das relações interpessoais cria, ainda, condições para a promoção da atuação da **mentoria** que, segundo Kram (1985), é um relacionamento de trabalho que contribui para o crescimento pessoal e que funciona como um importante processo organizacional, impregnando no colaborador um sentimento de confiança no mentor que passa a ser um facilitador na construção do conhecimento.

A valorização e importância da relação social de mentoria e relações de ajuda entre membros obrigam à promoção e aprendizagem desta competência social pela organização. A mentoria e relações de ajuda, como um só processo, deverão ser alicerçadas em processos formais de gestão de recursos humanos que deverão consolidar e sedimentar a correta comunicação verbal e não-verbal nas organizações, gerindo as emoções e os estados de espírito que influenciam o contrato psicológico e, consequentemente, a competência social na organização.

O processo de mentoria é visto como uma relação que impregna e potencia as relações sociais e a ajuda entre os membros, pelo facto de apoiar o desenvolvimento de carreira dos mentorados, criando uma reciprocidade entre membros que aumenta os níveis de lealdade organizacional.

A mentoria sendo uma ação ou uma atitude que desenvolve as funções psicossociais, ao ser promovida pelos líderes e chefias, incrementará um sentimento de confiança e afetividade que determinará o nível de comprometimento **afetivo** do colaborador, levando-o a estar ligado emocionalmente à organização.

O facilitador das relações interpessoais, o **mentor**, cria na sua atuação uma filosofia de ajuda que, ao ser eficiente pela forma isenta e imparcial, estabelece uma relação de ajuda com o indivíduo, grupo ou organização, promovendo uma dinâmica efetiva de relacionamento e de potenciação da imagem de marca de empregado.

Os conceitos fundamentais relacionados com as relações de ajuda, na perspectiva da consultoria de processos de grupo, têm como base os processos sociais de grupo que potenciam um contrato psicológico entre as partes envolvidas durante um efetivo processo de ajuda.

Neste processo, as formas de inquirição preconizadas (pura ou humilde, de diagnóstico, confrontacional, e orientada ao processo) têm demonstrado ser de grande utilidade na avaliação e obtenção do máximo rendimento do grupo (Schein, 1999; 2009; 2013; Thomaz, 2005).

O processo de ajuda é complexo e não só exige que se esteja preparado para ajudar quando a ajuda é solicitada ou necessária, mas também para receber ajuda quando esta é necessária ou oferecida, sendo fundamental nas relações humanas (Schein, 2009).

Uma relação de ajuda só será efetiva quando o problema a resolver se mantém do lado de quem precisa de ajuda, ou seja, quando quem ajuda não resolve o problema, mas questiona e leva quem necessita de ajuda a resolver o seu próprio problema num processo de aprendizagem e de consciencialização do problema realmente existente.

O desempenho organizacional depende também do trabalho em equipa que deve desenvolver **relações de ajuda** recíprocas entre os seus membros. É nestas interações que ocorrem as dinâmicas de equilíbrio e de clarificação dos papéis desempenhados e onde são desenvolvidas relações de maior confiança mútua. Segundo Schein (2009), o **trabalho em equipa** pode ser definido com um estado de múltiplas relações de ajuda recíprocas que incluem todos os membros do grupo que têm de trabalhar em conjunto.

Neste processo de relações de ajuda tudo o que se faz é uma intervenção e tem um determinado significado, pelo que deve ser dada relevância à comunicação recíproca, bem como o *feedback*, para deteção de “alertas” que denunciem emoções e estados de espírito que permitam avaliar a segurança e confiança dos membros

envolvidos. A ajuda é, num sentido lato, uma das mais importantes moedas de troca social, porque é uma das principais formas de expressar amor e outras emoções de apreço (Schein, 2009; 2013).

O trabalho em equipa depende das condições que a liderança oferece mas, independente do líder quando se pretende promover uma cultura facilitadora que promova uma cultura de relações de ajuda, deve assegurar de que o topo da organização está envolvido na criação de uma dinâmica de relações de ajuda na organização.

O desempenho da organização é reflexo do sentimento de pertença do colaborador à organização, manifestado pela emoção e o envolvimento que este transmite aos seus pares no âmbito de uma relação de confiança suportada pela mentoria e relações de ajuda, mas principalmente pela confiança que transmite ao cliente externo que provoca, na sua essência, a fidelidade do cliente externo à organização. Para tal, os membros devem ser aculturados ao processo de melhoria e de fortalecimento do sentimento de pertença à equipa, aos chefes / mentores, à organização e à marca.

Esta assunção da importância da mentoria e relações de ajuda para a eficácia e eficiência do resultado organizacional obriga à consolidação das práticas de recursos humanos e sua articulação com os processos de marketing interno e do relacionamento, dada a cumplicidade que ambos os processos procuram no desempenho da organização.

A cumplicidade da articulação destes processos está na valorização da gestão por competências que agrega e considera o conhecimento e aprendizagem das Pessoas, como uma forte vantagem competitiva sustentável, conseguida através do desenvolvimento dos colaboradores para a atividade e os interesses da organização, o que permitirá o incremento da lealdade organizacional e, conseqüente, a valorização da marca que a organização representa e a fidelização dos clientes externos.

A satisfação do trabalho é, e sempre será, uma preocupação da gestão das organizações, principalmente em ambientes competitivos onde a diferenciação se faz pela “garra” dos colaboradores que as compõem e que são o seu “rosto”.

Capítulo 5 – Metodologia de investigação

O processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) envolve, como visto no enquadramento, áreas como: (i) a gestão de recursos humanos, (ii) o marketing interno e do relacionamento e (iii) os comportamentos organizacionais de gestão. Estes elementos servem de interface e influenciam as várias fontes e os recursos disponíveis na organização que resultam, entre outros, na satisfação do colaborador. Este processo e segundo os autores, tem demonstrado promover e reforçar o contrato psicológico entre os colaboradores e a organização, pelo incremento e potenciação do sentimento de comprometimento e lealdade do colaborador, através da valorização na organização da comunicação bidirecional entre chefia e chefiado e pelo incremento do *feedback* entre membros que potenciará a satisfação organizacional que, por sua vez, permitirá o aumento dos níveis de eficácia e produtividade (Miles e Mangold, 2004; 2005).

Esta investigação considera que esta valorização pode ser ainda mais potenciada se entre as chefias e os chefiados existir uma atuação baseada nos princípios de mentoria (Kram, 1980; 1983; 1985; Ragins e Kram, 2007) e relações de ajuda (Schein, 1999; 2009; 2013) que, informalmente, incrementam a qualidade do relacionamento de trabalho e de ajuda, a troca de conhecimentos (competências) e o crescimento pessoal, baseados num desempenho efetivo que permite aumentar o sentimento de comprometimento e, conseqüentemente, de pertença à marca da organização. A construção de uma relação mais estimulada entre gestores e colaboradores baseia-se também no contrato psicológico.

Assim, por se considerar de extrema relevância a relação interpessoal em ambiente de trabalho, foi incrementada no processo de Miles e Mangold (2004; 2005) a perspetiva informal por via da dinâmica das ações de *mentoria e relações de ajuda* na criação de um novo processo para o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*.

Neste capítulo serão expostos: (i) o enquadramento base com a questão central da investigação, suas questões derivadas e respetivas hipóteses; (ii) a metodologia utilizada na construção do novo instrumento de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*, valorizando a área informal dos comportamentos organizacionais de gestão

e do marketing do relacionamento; (iii) o procedimento de construção das escalas de resposta e de agregação utilizados; organização das afirmações no questionário (iv) os procedimentos de pré-teste do instrumento; (v) a validade e fiabilidade do instrumento; (vi) a interpretação do instrumento validado.

5.1 Enquadramento base

O processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) baseia-se na conjugação de diversos *inputs*, designadamente: a missão e valores, a marca desejada, as fontes internas e externas, quer formais quer informais, de gestão, de relacionamento e de comunicação que influenciam a *psique* do colaborador na sua relação com a marca e o seu contrato psicológico, permitindo uma melhor integração na organização em termos de satisfação para o colaborador e de reputação para a marca. Dar ênfase ao processo formal que decorre das práticas de recursos humanos, e das ações de marketing tem demonstrado vantagens competitivas para a organização, fruto da sua articulação.

Se se associar a estas práticas, ações de mentoria e relações de ajuda dos gestores / chefes de carácter informal no relacionamento, poder-se-á potenciar o sentimento de pertença, comprometimento e de cidadania organizacional do mentorado para com o mentor, a equipa e, por fim, a organização e a sua marca, através da promoção de um contrato psicológico relacional que produza uma maior felicidade no trabalho ao colaborador.

Assim, a investigação efetuada pode ser enquadrada e representada conforme esquematizado na Figura 9.

Ao introduzir nas fontes informais ações de *mentoria e relações de ajuda*, altera-se substancialmente a forma como se desencadeia a dinâmica das relações interpessoais na organização. Esta alteração da relação entre as chefias e os chefiados provoca ajustamentos nos resultados do processo de *employee branding*, por via de uma maior proximidade entre chefia e chefiado, desenvolve-se uma mais comunicação aberta e frequente que potencia um sentimento de lealdade entre o colaborador e a organização.

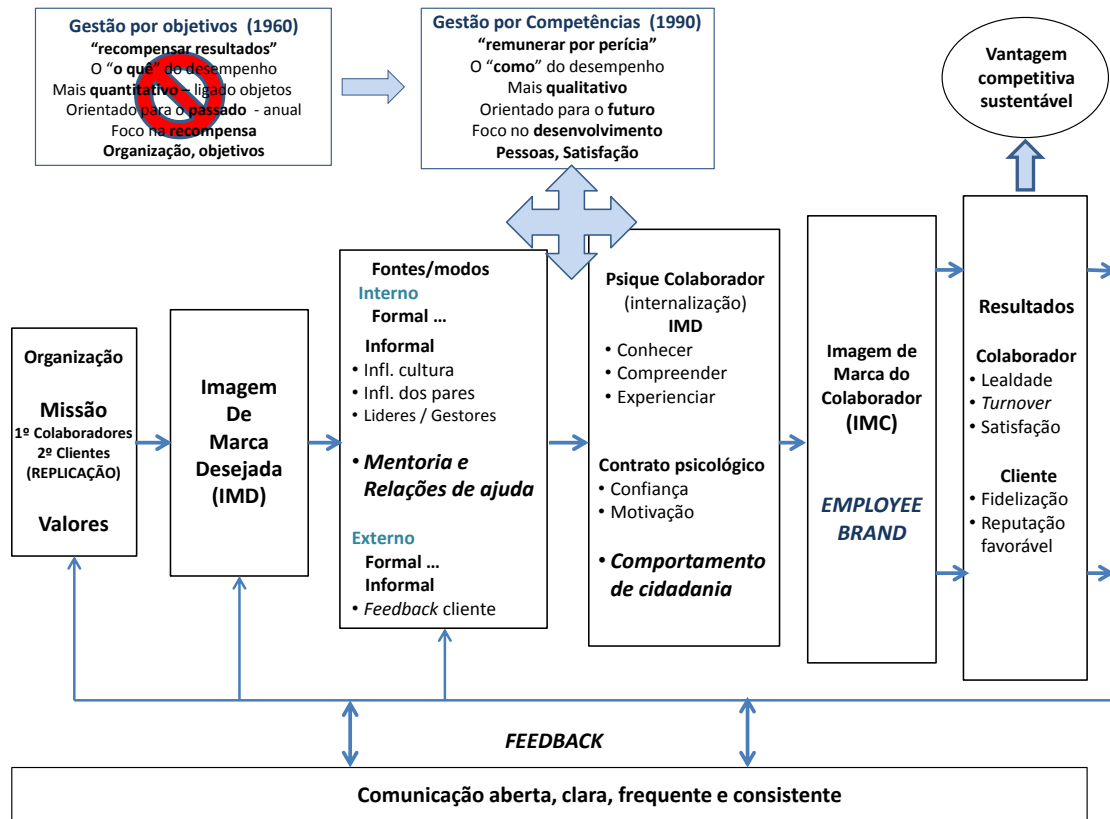


Figura 9. Foco da investigação – Processo de Efeito de Marca de Empregado.

Fonte: Adaptado de Miles e Mangold (2004; 2005).

Este novo processo é designado de *Efeito de Marca de Empregado* que considera por inerência da evolução do processo de *employee branding* os seguintes aspetos inovadores:

- (i) A fidelização do cliente externo mas principalmente a lealdade do cliente interno (colaborador) é conseguida pela retenção de reforço de comportamentos de apoio e de cidadania, fruto da replicação de atitudes de mentoria e de relações de ajuda entre pares;
- (ii) O experienciar da imagem de marca desejada no colaborador é o assumir da missão e valores da organização, em que o colaborador está em primeiro lugar e o cliente externo em segundo, num processo de relações informais de aculturação entre pares, subjacente ao todo o processo de comunicação;
- (iii) O processo de valorização da reputação da organização obriga a uma comunicação aberta, clara, frequente e consistente que consolide o *employee branding* e que crie uma vantagem competitiva sustentável.

O processo de *Efeito de Marca de Empregado* que aqui se apresenta, para além de promover e valorizar da mesma forma as relações formais, ainda incrementa as relações informais decorrentes dos processos de trocas sociais nas organizações. A valorização das relações interpessoais que podem ser potenciadas pela atuação de ações de *mentoria e relações de ajuda* ente chefias e chefiados, é o elemento integrador e inovador no processo.

Neste estudo agrega-se ao conceito de mentoria o conceito de relações de ajuda que, segundo Schein (1999; 2009; 2013), representa uma ‘nova’ filosofia mais focada nas *Pessoas* e uma atitude de ajuda efetiva (ou facilitação). A interação entre indivíduos está normalmente focada no conteúdo e, raramente, na forma como esta se processa. Por exemplo, numa conversa ou reunião as pessoas tendem a registar e guardar apenas o que é dito e não a forma como as coisas foram ditas e feitas. Assim e neste contexto, pretende-se que o mentor saiba ‘como’ diagnosticar e, construtivamente, intervir para que o seu mentorado fique mais apto a prosseguir na sua melhoria pessoal e da organização, através de uma aprendizagem generativa e biunívoca na clarificação do ‘problema’ ou situação existente (o momento mais importante de todo o processo), de forma a ser capaz de o perceber, compreender e agir para a sua solução.

Este processo de troca social é amplificado quando o processo informal de comunicação é feito através de ações de *mentoria e relações de ajuda* (Kram, 1985; Ragins e Kram, 2007; Schein, 1999; 2009; 2013).

A permeabilidade deste processo de atuação das chefias sobre os subordinados pressupõe uma liderança de apoio que cultive entre os seus membros a valorização dos relacionamentos entre pares. Esta nova conduta, no exercício da liderança da organização, desencadeia uma reação nos colaboradores que na literatura se designa de comportamentos de cidadania organizacional e que poderão potenciar a lealdade organizacional (Rego, 2003).

Quer no processo de *employee branding*, quer no processo do *Efeito de Marca de Empregado*, a mensagem deve de forma frequente e consistente ser transmitida em todo o processo comunicacional, de forma a consolidar a imagem de marca que a organização deseja. Quer seja formal e informalmente a organização deve monitorizar e desenvolver os procedimentos de gestão de recursos humanos, dinamizando e promovendo as relações laborais e extra-laborais que incentivam o *feedback* dos clientes, com especial incidência nos seus colaboradores (clientes internos).

Experienciar, compreender, reforçar e desejar a marca da organização reforça o contrato psicológico do colaborador com a organização. Assim, a estratégia de gestão por competências por ser focada nas pessoas, permite que, informalmente, os seus líderes / mentores influenciem decisivamente a cultura e os comportamentos de cidadania dos seus pares, com recurso a ações de *mentoria e relações de ajuda* e entreajuda entre membros, retendo o capital humano e suas competências. Este processo de aculturação impregna no colaborador uma imagem de marca (*employee brand*) que promove a lealdade do colaborador para com a organização e que resulta em satisfação, confiança e felicidade na organização que, pela via destes comportamento os seus colaboradores, como referem Miles e Mangold (2004; 2005), influenciam a fidelização dos clientes e a manutenção de uma reputação organizacional consistente. Este desejo de pertença e motivação dos colaboradores é emocionalmente transmitido aos clientes externos, criando nestes uma imagem com vantagens estratégicas de reforço da marca.

Em suma, a mudança do paradigma da gestão por objetivos pela gestão por competências, ou seja, a mudança do foco nos objetivos organizacionais para as pessoas nas organizações, permite que os colaboradores repliquem a sua perceção da valorização dos clientes na organização, transmitindo uma imagem de comprometimento para com a marca, fidelizando o cliente (Spencer e Spencer, 1993; Boterf, 2002; Rebelo, 2011).

5.2 Questões Centrais da Investigação e Objetivos

Nesta investigação desenvolvem-se duas questões centrais:

- QCI-1 – Como melhorar o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), através do foco nas pessoas e da valorização dos seus aspetos informais com a inclusão de ações de *mentoria e relações de ajuda*?
- QCI-2 – Como diagnosticar as ações de *mentoria e relações de ajuda* no inovador processo de *Efeito de Marca de Empregado*?

Com base nesta questão central foi definido como objetivo geral: Melhorar, através do enriquecimento multimetodológico, o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) com a valorização dos aspetos informais decorrentes nas organizações, por via das relações interpessoais, em concreto pelas ações de *mentoria e relações de ajuda*.

Deste objetivo geral foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Incorporar ao processo de *employee branding* as ações de *mentoria e relações de ajuda*, criando um novo processo de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*;
- Criar um instrumento (inquérito por questionário) que avalie o *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações;
- Validar o instrumento desenvolvido para o *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações, pelos métodos quantitativos e qualitativos aplicáveis às ciências sociais;
- Determinar a influência e o efeito das ações de *mentoria e relações de ajuda*, do domínio informal das relações sociais e interpessoais de trabalho, vista como uma atitude comportamental da chefia para com o colaborador, sobre o *Efeito de Marca de Empregado*.

5.3 Questões derivadas e hipóteses

Decorrente das questões centrais desta investigação foi possível definir as seguintes questões derivadas:

- QD1 – Poderão as ações de *mentoria e relações de ajuda* ter um efeito moderador sobre o processo *employee branding*?
- QD2 – Poderá a dinâmica das relações interpessoais influenciar positivamente os aspetos formais do processo *employee branding*?
- QD3 – Poderão todas as dimensões das relações interpessoais influenciar positivamente os aspetos formais do processo *employee branding*?
- QD4 – Poderão as ações de *mentoria e relações de ajuda* influenciar positivamente o processo *employee branding*?
- QD5 – Poderão as ações de *mentoria e relações de ajuda* influenciar positivamente a dinâmica das relações interpessoais?
- QD6 – Poderão as ações de *mentoria e relações de ajuda* ser percecionadas de forma diferente por colaboradores de diferentes géneros, antiguidade empresa ou até na função que o colaborador exerce?

- QD7 – Poderá o *Efeito de Marca de Empregado* ser percecionado de forma diferente por colaboradores de diferentes géneros, antiguidade na empresa ou até na função que o colaborador exerce?

Com base nas questões derivadas elencadas, foi possível definir as seguintes hipóteses:

- Hipótese A:** A informalidade das ações de *mentoria e relações de ajuda* tem um efeito moderador positivo sobre os aspetos formais do processo *employee branding*, designado de integração organizacional.
- Hipótese B:** As relações interpessoais que incluem a *mentoria e relações de ajuda*, o contrato psicológico e os elementos de cidadania, de carácter informal, têm uma relação e um efeito positivo nos aspetos formais do processo *employee branding*, designado de integração organizacional.
- Hipótese C:** As três dimensões das relações interpessoais (*mentoria e relações de ajuda*, contrato psicológico e elementos de cidadania), de carácter informal, e todas as dimensões desenvolvem efeitos positivos, na integração organizacional, ou seja, nos aspetos formais do processo *employee branding*.
- Hipótese D:** A informalidade das ações de *mentoria e relações de ajuda* possui uma relação e um efeito positivo sobre o processo *employee branding*.
- Hipótese E:** As ações de *mentoria e relações de ajuda* têm uma relação positiva com as relações interpessoais que caracterizam a informalidade das trocas sociais nas organizações.
- Hipótese F:** Existe relação entre as ações de *mentoria e relações de ajuda* nas organizações e nos colaboradores de acordo com a idade, género, tipo de atividade, exercício da função de chefia, antiguidade na empresa e função que o colaborador exerce.
- Hipótese G:** Existe relação entre o processo *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações e os colaboradores e de acordo com a idade, género, tipo de atividade, exercício da função de chefia, antiguidade na empresa e função que o colaborador exerce.

5.4 Metodologia utilizada na construção do novo instrumento de medida do *Efeito de Marca de Empregado*.

Os questionários são, segundo Hill (2012), uma *ferramenta* poderosa e útil para a recolha de informação sobre as características, atitudes, pensamentos e comportamentos humanos, pelo que nesta investigação serão utilizados para o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*. Pretende-se que este instrumento seja de fácil compreensão e resposta, dado que abrangerá um leque diverso de pessoas e de dimensões / constructos que se enquadram em perceções da realidade organizacional.

Para a elaboração do instrumento foi necessário efetuar uma revisão dos questionários que atualmente medem os conceitos que contribuem para o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*, ou seja, os conceitos de: (i) mentoria (Kram, 1985; Ragins e Kram, 2007) sob a perspetiva das relações de ajuda (Schein, 1999, 2009, 2013) considera-se o instrumento: a *Mentoring Functions Scale* (MFS) de Noe (1988); para o (ii) contrato psicológico (Rousseau, 1995); considera-se o instrumento *Psychological Contracts across Employment Situations – PSYCONES* (EC, 2007); e para os (iii) comportamentos de cidadania da marca (Burmam, Zeplin e Riley, 2009) considera-se o instrumento *Employee Based Brand Equity* de King e Grace (2012).

A *Mentoring Functions Scale* (MFS) de Noe (1988) que é um instrumento de medida constituído por 29 afirmações, utilizando uma escala de resposta tipo *likert* de cinco pontos, tem o propósito de avaliar em que medida os mentorados “acreditavam que os mentores proporcionavam funções psicossociais e de carreira” (p. 466). Este instrumento inclui oito domínios: (i) *coaching*; (ii) aceitação e confirmação; (iii) processo; (iv) aconselhamento; (v) proteção; (vi) exposição e visibilidade; (vii) patrocínio; e (viii) tarefas desafiadoras. Todo o instrumento foi depois analisado sob a perspetiva das relações de ajuda e ajustadas as afirmações em conformidade.

O instrumento *Psychological Contracts across Employment Situations – PSYCONES* (EC, 2007) desenvolvido com a colaboração de vários países e que é constituído por 50 afirmações, utilizando uma escala de resposta tipo *likert* de cinco pontos, com o propósito de investigar as interações entre as organizações e os seus colaboradores. O instrumento revela a natureza dos contratos de trabalho e das relações entre os gestores e os colaboradores explorando o papel do contrato psicológico como medidor do potencial relacionamento, bem como a relação entre o tipo de contrato e a satisfação e bem-estar dos colaboradores. Este instrumento está dividido em três

domínios: (i) compromissos ou obrigações consigo próprio; (ii) compromissos ou obrigações com o seu empregador; e (iii) relação do seu empregador para consigo.

O questionário *Employee Based Brand Equity* de King e Grace (2009), com o desenvolvimento e validação da escala em 2012, constituído por 83 afirmações, utilizando uma escala de resposta tipo *likert* de sete pontos, tem o propósito de avaliar a percepção, atitudes e comportamentos dos trabalhadores sobre o efeito da marca interna e as práticas de gestão. Este instrumento é constituído pelas seguintes dimensões / constructos: (i) geração de informação; (ii) disseminação do conhecimento; (iii) clareza do conhecimento; (iv) clareza do papel; (v) compromisso com a marca; (vi) comportamento de cidadania com a marca; (vii) satisfação dos empregados; (viii) intenção de permanecer na organização do empregado; (ix) emprego positivo boca-a-boca; (x) apoio à gestão; (xi) socialização organizacional; (xii) atitude de empregado para com o trabalho; (xiii) envolvimento dos trabalhadores; e (xiv) fator H. Este último contempla os aspetos de cooperação, respeito e confiança entre colaboradores e organização.

5.4.1 Etapas e procedimentos na construção do instrumento: Questionário

Num **primeiro momento** foram considerados os 3 questionários já referidos que totalizavam 162 afirmações. Estas afirmações foram traduzidas do inglês para português, tendo por base a terminologia mais usada em Portugal no contexto empresarial. Foi sempre considerado o *princípio lógico-filosófico da parcimónia ou simplicidade* [atribuído a William of Ockham, 1285-1349], na elaboração e simplificação das afirmações e da escala de resposta, no sentido de conferir maior rapidez de resposta ao instrumento e uma maior compreensibilidade das afirmações por parte dos respondentes. Verificou-se na integração dos referidos questionários que havia afirmações de igual âmbito, pelo que se selecionou uma só afirmação ou se articulou o âmbito destas afirmações transformando-as numa só afirmação, dado que o objetivo principal era estruturar um questionário simples e entendível pelo maior número de colaboradores, independentemente das suas habilitações literárias.

Num **segundo momento**, foi selecionada a estrutura do questionário de *Employee Based Brand Equity* de King e Grace (2009, validado em 2012), onde foram incluídas, de acordo com essas dimensões / constructos, todas as restantes afirmações

referentes aos conceitos de contrato psicológico e de *mentoria e relações de ajuda* apresentadas pelos respetivos autores.

Num **terceiro momento**, foram articuladas as dimensões / constructos base apresentados pelos autores referidos em novos constructos / dimensões, criando um novo questionário com os constructos essenciais para a caracterização das dimensões em análise, nomeadamente: (i) apoio à gestão, (ii) socialização de marca, (iii) socialização organizacional, aglutinando todas as variáveis retratadas, conforme a Figura 10 que representa o modelo analítico que esteve na base da construção do instrumento de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações.

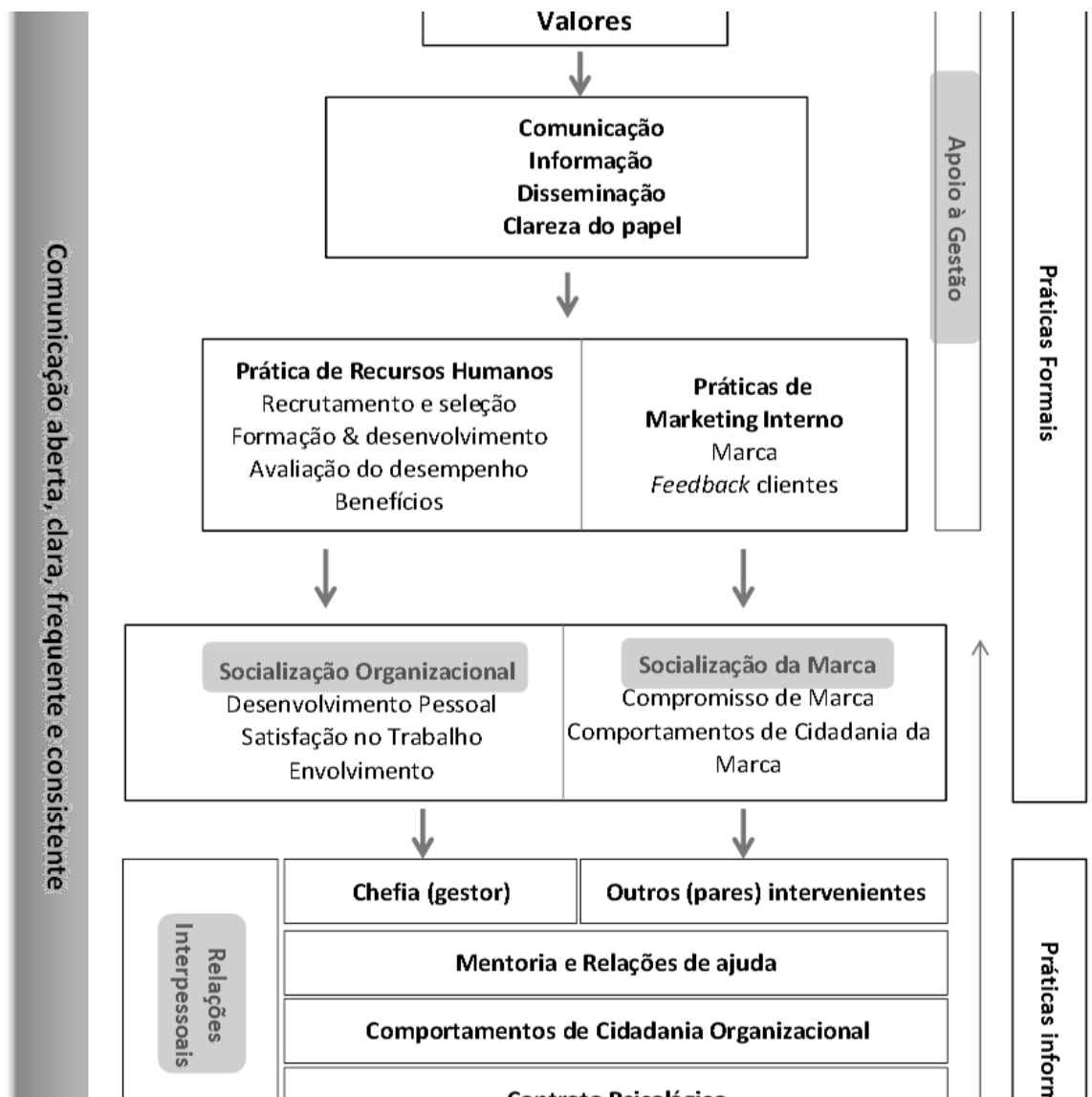


Figura 10. Modelo analítico base para a construção do instrumento de diagnóstico de *Efeito de Marca de Empregado*.

Fonte: Elaboração própria.

Este novo instrumento de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações, para além dos aspetos formais anteriormente identificados, integra de forma inovadora os aspetos informais que se enquadram numa nova dimensão, designada de *relações interpessoais*, reforçando e valorizando o processo de *employee branding* que, segundo Miles e Mangold (2004; 2005) se dissemina, quer formal quer informalmente pela organização e que esta monitoriza por via dos procedimentos de apoio à gestão, das práticas de gestão de recursos humanos e das práticas de marketing interno para fomentar e promover a dinâmica das relações laborais e extra-laborais entre colaboradores, subscrevendo assim de uma forma mais expressiva o contrato psicológico que a organização lhes oferece.

Este processo dinâmico conta ainda com o contributo das chefias que, sendo ou não mentores, são influenciados e ou influenciam através das suas relações de ajuda os comportamentos de cidadania dos seus pares, impregnando no colaborador um comprometimento com a marca da organização (*employee brand*) que poderá potenciar ou não, o contrato psicológico e, consequentemente, reforçar a imagem de marca da organização no colaborador e para ele.

O comprometimento do colaborador para com a organização será resultado não apenas, da sua satisfação no trabalho e do seu desenvolvimento pessoal, mas também das relações interpessoais que a organização oferece na promoção da confiança e fidelização dos clientes internos, quer pela via formal, como é exemplo a clareza de informação e o *feedback* que organização proporciona. Mas também pela via informal, através das relações de ajuda dos seus pares e, principalmente, da chefia, numa atuação de mentoria que facilita a promoção do comprometimento, como atestado por Schein (2013) e Kram (1985) nas respetivas publicações já referenciadas.

Os constructos deste novo instrumento foram definidos pela articulação das palavras-chave (apresentadas entre parênteses) que se apresentam no Quadro 9 e que reforçam as dimensões de cada constructo. A terminologia utilizada nos constructos do novo instrumento respeita as designações que os autores apresentaram nos seus questionários e que serviram de base a este novo instrumento, conforme anteriormente referido, mais especificamente, **apoio à gestão, socialização da marca e socialização organizacional**.

Nesta investigação designou-se o conjunto destes três constructos de **integração organizacional** e que correspondem aos aspetos formais do processo *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005).

Quadro 9. *Constructos, dimensão e palavras-chave.*

Práticas formais			Práticas informais
Integração Organizacional			
Apoio à gestão	Socialização da marca	Socialização organizacional	Relações interpessoais
Comunicação (frequente e constante)	Identificação da Marca	Prática de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, integração e acolhimento)	Relações de Ajuda (apoio direto, humildade, ...)
Informação (objetiva e clara)	Compromisso de Marca	Formação (promoção e realização da formação)	Mentoria (funções psicossociais e de carreira)
Disseminação da comunicação e informação	Comportamento de Cidadania da Marca (imagem, esforço extra)	Avaliação do Desempenho (clara objetiva de mensurável)	
Clareza do papel (identificação da função e tarefas)	Feedback de clientes (interno, externo)	Benefícios (salário competitivo)	
Missão (divulgação dos objetivos organizacionais)		Satisfação com o trabalho (gosto pela função e pelas tarefas)	
Valores (quais os valores promovidos)		Intenção de permanecer na organização do empregado	
		Empregado positivo boca-a-boca (divulgação da organização)	
		Atitude do empregado para com o trabalho	
		Envolvimento dos trabalhadores	
		Contrato psicológico (obrigações do empregador e do empregado)	
		Comportamentos de cidadania organizacional	

Fonte: Elaboração própria.

A ação de mentoria e relações de ajuda, presente na área do novo constructo que se designou de **relações interpessoais** e como elemento inovador neste processo, é caracterizada por um conjunto de 14 afirmações que determinam a perceção nos mentorados sobre a atuação dos seus mentores. A abrangência desta atuação é descrita em várias afirmações ao longo do questionário, como por exemplo, “A sua chefia direta ajuda-o(a) / apoia-o(a) a atingir desempenhos cada vez mais elevados?”, bem como em

afirmações que procuram a percepção do mentorado sobre o sentimento que nutre pelo seu mentor, como por exemplo, “*Tem orgulho em trabalhar com a sua chefia direta*”, entre outras, que se podem analisar no Quadro 10.

Quadro 10. *Afirmções que caracterizam a mentoria e relações de ajuda introduzidas no questionário*

Nº.	Relações Interpessoais
5	A sua chefia direta ajuda-o(a) / apoia-o(a) a atingir desempenhos cada vez mais elevados.
7	A sua chefia direta toma decisões organizacionais considerando os seus interesses [como colaborador(a)].
12	A sua chefia direta encoraja-o(a) a tomar decisões no seu âmbito das suas funções.
14	A sua chefia direta incentiva-o(a) a analisar os problemas sob diversas perspetivas
17	A sua chefia direta demonstra satisfação quando você atinge as suas expectativas (de curto prazo / atuais).
18	A sua chefia direta transmite-lhe otimismo sobre o futuro
19	A sua chefia direta incentiva-o a fazer mais do que pensava conseguir.
20	A sua chefia direta incentiva-o(a) a desenvolver os seus pontos fortes.
21	A sua chefia direta trata-o(a) como uma pessoa e não como um(a) simples empregado(a).
22	A sua chefia direta confia em si
23	A sua chefia direta ajuda-o(a), de forma contínua, a fazer mais e melhor.
24	A sua chefia direta preocupa-se com o seu bem-estar pessoal.
26	A sua chefia direta convive socialmente consigo fora do ambiente de trabalho
27	A sua chefia direta expressa respeito por si como profissional
33	Tem orgulho em trabalhar com a sua chefia direta.

Fonte: Elaboração própria.

5.4.2 Procedimento de construção das escalas de resposta e sua quantificação

Num **quarto momento**, foi equacionado o tipo de escala de resposta a utilizar, considerando a simplicidade e aplicabilidade ao tipo de respondente desejado. Para tal, foram analisadas as escalas de resposta existentes na literatura e as suas vantagens e inconvenientes para a clareza do processo de diagnóstico, tendo-se optado por uma escala de escolha forçada, baseada na desenvolvida e testada escala proposta por Thomaz (2005) e que vai ao encontro das necessidades deste instrumento. Assim, optou-se por uma escala de escolha forçada de quatro níveis, com 2 níveis de referência, “Verdadeiro” e “Falso”, um nível intermédio de “Hesitação” (indecisão, não tem a certeza) e um nível “Não se aplica” (*não é aplicável* ao seu local de trabalho / organização), pois determinadas afirmações podem não ser percecionadas na realidade organizacional inquirida, conforme mostrado na Figura 11.

Verdadeiro	Hesitação	Falso	Não se aplica
☐	☐	☐	☐

Figura 11. Escala de escolha forçada de quatro níveis.

Fonte: Elaboração própria.

Assim esta *escala de resposta* possui quatro níveis que se definiram como:

- *Verdadeiro* – confirma-se ou verifica-se a afirmação (ela é verdadeira) no seu local de trabalho / organização;
- *Hesitação* – não tem a certeza (tem dúvidas, não é verdadeira nem falsa), mas aplica-se ao seu local de trabalho / organização;
- *Falso* – não se confirma ou não se verifica a afirmação (ela é falsa) no seu local de trabalho / organização;
- *Não se aplica* – esta afirmação não é aplicável ao seu local de trabalho / organização.

Esta escala de resposta é vantajosa na medida em que o seu significado é unívoco, eliminando a subjetividade do seu conteúdo e permitindo que o tempo despendido seja menor. De referir, ainda, que este tipo de escala não é limitativo nem diminui a riqueza da informação recolhida, implicando sim que as afirmações alvo de diagnóstico sejam devidamente elaboradas de forma a traduzir de forma inequívoca o que pretendem avaliar (Thomaz, 2005).

Existe, também, a necessidade de considerar neste estudo, a influência da subjetividade humana que está presente no facto de uma resposta “Verdadeiro” poder apresentar um menor grau de certeza de resposta do colaborador do que uma resposta “Falso” (que tende para a certeza absoluta). Assim, torna-se necessário considerar este facto e fazê-lo refletir no processo. No entanto, afetar todas as afirmações desse princípio poderá fazer com que esta escala não reflita a realidade da organização, pelo que se fez uso da **técnica dos determinantes** (Roy, 1990; Roy e Mousseau, 1996; Figueira, Greco e Ehr Gott, 2005) no sentido de definir as afirmações que em cada dimensão / constructo são condição *sine qua non* para a sua definição e diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*. Ou seja, determinar quais as afirmações que, por si só, praticamente definem os constructos a medir, sendo estas consideradas como “muito importantes” (ou determinantes), ficando as restantes como “importantes” por complementarem a definição dos constructos.

Foram identificadas em cada dimensão / constructo as afirmações consideradas como “muito importantes”, conforme mostrado no Quadro 11.

Quadro 11. *Afirmações consideradas “muito importantes” em cada área.*

Nº.	Relações Interpessoais
5	A sua chefia direta ajuda-o(a) / apoia-o(a) a atingir desempenhos cada vez mais elevados.
11	A sua chefia direta toma decisões organizacionais considerando os seus interesses [como colaborador(a)].
16	A sua chefia direta apoia-o(a) nas suas ansiedades e medos que podem prejudicar o seu trabalho.
17	A sua chefia direta demonstra satisfação quando você atinge as suas expectativas (de curto prazo / atuais).
19	A sua chefia direta incentiva-o a fazer mais do que pensava conseguir.
20	A sua chefia direta incentiva-o(a) a desenvolver os seus pontos fortes.
21	A sua chefia direta trata-o(a) como uma pessoa e não como um(a) simples empregado(a).
23	A sua chefia direta ajuda-o(a), de forma contínua, a fazer mais e melhor.
24	A sua chefia direta preocupa-se com o seu bem-estar pessoal.
28	Preocupa-se com a organização onde trabalha como se esta fosse sua.
29	Faz sacrifícios pessoais para o bem da organização onde trabalha.
33	Tem orgulho em trabalhar com a sua chefia direta.
59	Encontra nos seus colegas de trabalho disponibilidade para lhe prestar assistência ou aconselhamento (pessoal).
62	A sua organização está comprometida em mantê-lo(a) como colaborador(a).
Nº	Socialização Organizacional
35	Aceita objetivos / metas cada vez mais desafiadores na organização onde trabalha.
36	Procura ativamente por oportunidades internas.
37	Executa somente o que é pago(a) para fazer.
39	Ajuda voluntariamente os colegas sempre que necessário.
41	Sente-se satisfeito(a) com as condições de trabalho que a organização onde trabalha atualmente lhe proporciona.
42	Gosta do trabalho que faz.
43	Recusaria uma oferta de trabalho de outra organização, se esta aparecesse amanhã.
64	A sua organização proporciona atividades lúdicas entre os colaboradores (cultura, desporto, jogos, piquenique, etc.).
Nº.	Apoio à Gestão
4	As metas de desempenho são discutidas de forma objetiva com a sua chefia direta.
6	A sua chefia direta dá-lhe <i>feedback</i> (retorno) sobre o seu desempenho profissional.
46	A sua organização promove uma comunicação contínua / frequente.
47	Existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da sua organização.
48	A sua organização reúne informações através do <i>feedback</i> (retorno) dos colaboradores.
50	Na sua organização a gestão de topo procura encontrar formas de melhorar a satisfação dos seus colaboradores.
52	A sua organização cria oportunidades para o seu desenvolvimento de carreira (progressão na função).
54	A sua organização proporciona-lhe oportunidades para trabalhar em equipa.
55	A sua organização atribui-lhe um salário competitivo.
63	Encontra ajuda na organização quando expõe um problema pessoal.
65	Na sua função sabe o motivo / razão porque deve fazer as coisas e não apenas como fazê-las.
Nº.	Socialização da Marca
66	Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca.
71	Antes de agir considera, em qualquer situação, o impacto sobre a imagem de marca da sua organização.

72	Faz um esforço extra (para além do que é esperado e no âmbito da sua função) na defesa da imagem de marca da sua organização.
74	Quando age demonstra comportamentos que são consistentes com a imagem de marca que a organização procura transmitir.
76	Age protegendo sempre a imagem de marca da sua organização.
78	Tem orgulho em fazer parte da identidade da sua organização.
79	Recomenda a sua organização a família e amigos, ou seja, a relacionamentos fora do meu posto de trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

O questionário possui 79 afirmações distribuídas conforme Tabela 1, onde é possível verificar que a distribuição entre afirmações “importantes” e “muito importantes” é equitativa em qualquer dos constructos.

Tabela 1. *Distribuição de afirmações por constructo e por importância.*

Constructos	Nº de Afirmações	Muito Importantes	Importantes
Relações Interpessoais	26	14	12
Apoio à Gestão	23	11	12
Socialização Organizacional	16	8	8
Socialização da Marca	14	7	7

Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, e no sentido de quantificar a subjetividade humana inerente à escala adotada, foi aplicada a **teoria da propensão ou aversão ao risco** (*Prospect Theory*) de Tversky e Kahneman (1981), que estudaram como as pessoas reagem ao risco e à incerteza e como avaliam os seus ganhos e perdas, a partir de um ponto de referência subjetivo. A função obtida por estes autores, apresentada na Figura 12, apresenta uma inclinação maior no lado das ‘perdas’ do que no lado dos ‘ganhos’. Assim, observou-se que o desagrado associado às perdas foi 1,8 vezes superior à satisfação associada a igual quantidade monetária despendida, o que mostra o quanto as pessoas podem responder de forma diferente, dependendo do lado em que se encontram as suas escolhas.

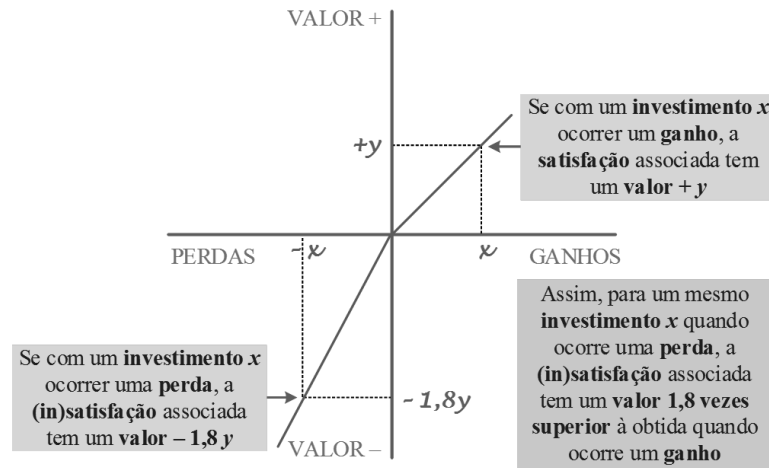
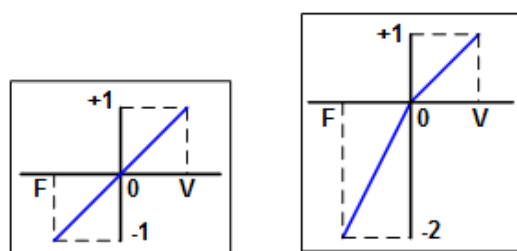


Figura 12. Teoria da aversão ao risco – Função de valor.
Fonte: Adaptado de Tversky e Kahneman (1981).

Assim, foi considerado que as afirmações definidas como “muito importantes”, deveriam seguir uma função de valor semelhante à desenvolvida por Tversky e Kahneman (1981), em que uma resposta “Verdadeiro” terá um valor absoluto de diferença de atratividade (satisfação) menor do que o correspondente a uma resposta “Falso”, ou seja, que quando estas afirmações (“muito importantes”) tiverem uma resposta “Falso”, serão penalizadas 2 vezes (arredondamento de 1,8) em termos do seu valor de diferença de atratividade (satisfação), para refletir a maior certeza de uma resposta “Falso” face a uma resposta “Verdadeiro”.

Com base nas teorias anteriores, a escala de escolha forçada de quatro níveis (Verdadeiro / Hesitação / Falso / Não se aplica) é quantificada através de uma função linear para as afirmações “importantes” e “muito importantes”, onde “Verdadeiro” assume o valor +1, “Hesitação” o valor 0 (zero), “Falso” o valor -1 (nas “importantes”) e -2 (nas “muito importantes”) e na opção “Não se aplica” o valor -1, pois quando o colaborador não percebe uma afirmação que deveria ser identificada na organização, esta afeta o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*.

Na Figura 13 mostram-se as funções de valor correspondentes às respostas às afirmações “importantes” e “muito importantes”.



(“importantes”) (“muito importantes”)

Figura 13. Função de valor para as afirmações “importantes” e “muito importantes”.

Fonte: Adaptado de Thomaz (2005, 2014).

5.4.3 Organização das afirmações no questionário

Num **quinto momento** e considerando a aplicação deste instrumento, concluiu-se que, em termos cognitivos para o respondente, seria mais fácil manter a focalização em cada área e nos agentes que contribuem para o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*, designadamente o próprio colaborador, a chefia, a gestão de topo e a organização, mantendo-se a sequência das afirmações do geral para o particular.

Dentro de cada grupo do instrumento, as afirmações foram sequenciadas, tal como referidas, do geral para o particular, como se pode verificar na sequência das afirmações apresentadas, a título de exemplo no Quadro 12.

Quadro 12. *Exemplo da sequência das afirmações.*

Nº.	Afirmação	Domínio
46	A sua organização promove uma comunicação contínua / frequente.	Organização para todos
47	Existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da sua organização.	Organização para todos
48	A sua organização reúne informações através do <i>feedback</i> (retorno) dos colaboradores.	Organização para todos
49	A sua organização usa a informação recolhida dos colaboradores para desenvolver as estratégias organizacionais.	Organização para todos
50	Na sua organização a gestão de topo procura encontrar formas de melhorar a satisfação dos seus colaboradores.	Chefia de topo para todos os colaboradores
51	Na sua organização existe cooperação entre a gestão de topo e os colaboradores.	Chefia de topo para todos
52	A sua organização cria oportunidades para o seu desenvolvimento de carreira (progressão na função).	Organização para o próprio
53	É-lhe dada a oportunidade para participar no desenvolvimento de novas iniciativas na sua organização.	Organização e ou chefia direta para o próprio
54	A sua organização proporciona-lhe oportunidades para trabalhar em equipa.	Organização e ou chefia direta para o próprio
55	A sua organização atribui-lhe um salário competitivo.	Organização para o próprio

Fonte: Elaboração própria.

Em todo o processo de construção, desenvolvimento e organização deste instrumento, foi utilizada a abordagem desenvolvida e testada por Narayan e Cassidy (2001) e utilizada por Thomaz (2005) que parte da construção de uma **matriz das relações sociotécnicas** envolvidas com a aplicação do questionário e dos temas

questionados numa organização, onde foi possível observar as interações (mais relevantes) dos agentes que contribuem para o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*, conforme apresentado na Figura 14.

Esta figura apresenta as interações entre os agentes organizacionais alvo de análise nesta investigação, nomeadamente: o próprio colaborador, a chefia direta, a chefia de topo, a organização e a imagem de marca que a organização possui no momento da inquirição. É assim, possível avaliar a perceção dos inquiridos sobre os agentes da organização, identificando as interações positivas ou negativas que se traduzem em sentimentos de envolvimento ou não para com o próprio trabalho, para com a chefia direta, para com a chefia de topo, para com a organização e, finalmente, para com a imagem de marca que a organização criou.

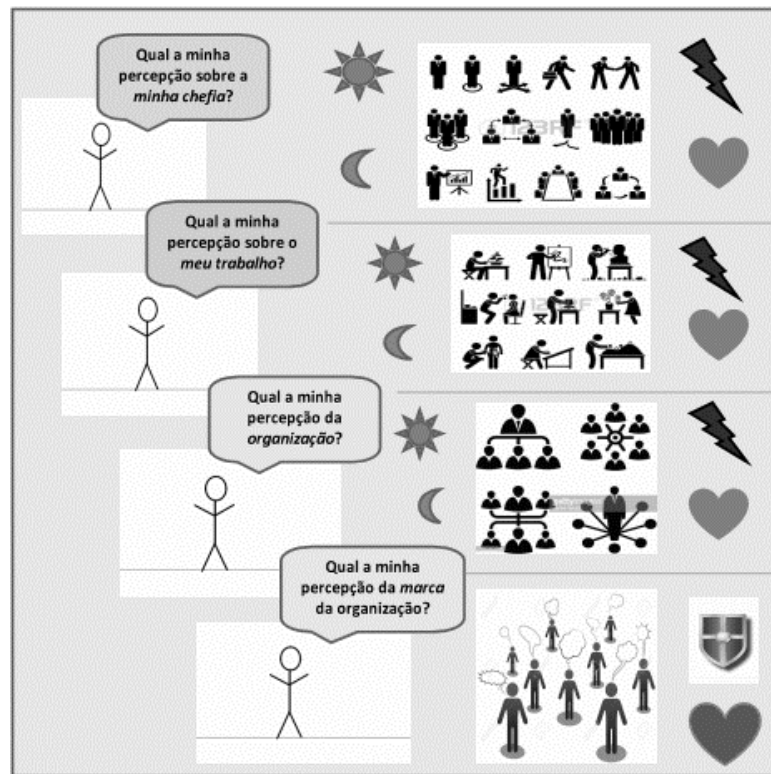


Figura 14. Interações entre os agentes organizacionais.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados destas perceções permitem medir o envolvimento entre os agentes e, consequentemente, o *Efeito de Marca de Empregado*. Para a análise e interpretação destas interações entre os agentes é fundamental que se aceite que entre um ou mais colaboradores existem interações que tanto podem ser de positividade como de negatividade, ou seja, de consenso ou de discórdia, de pertença ou de negação, de

comprometimento ou de violação. Esta relação dicotómica faz parte do processo de socialização dos grupos e fomenta ou desmembra o contrato psicológico e os comportamentos de cidadania para com a organização.

Esta matriz permite ainda que se considerem estas interações na construção e elaboração das afirmações de forma a minimizar aspetos negativos que poderiam influenciar a sinceridade de resposta necessária dos inquiridos.

Partindo deste pressuposto, o questionário congrega numa primeira parte todas as questões que se referem à chefia, independentemente do constructo em análise, em que se apresentam a grande maioria das afirmações que caracterizam a *mentoria e relações de ajuda* da chefia para com o colaborador, num total de 27 afirmações. Na segunda parte, as afirmações respeitantes à atuação e comprometimento do colaborador com a organização num total de 18 afirmações. Numa terceira parte incluem-se as 20 afirmações respeitantes à perceção do colaborador para com a organização no global, incluindo as do domínio da gestão de recursos humanos e, por fim, numa quarta parte, as afirmações que respeitam à imagem de marca, num total de 14 afirmações. Esta orientação na apresentação das 79 afirmações faz com que, nos quatro grupos do instrumento, exista mais do que uma dimensão / constructo, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. *Resumo da distribuição das afirmações por dimensão / constructo.*

Grupos do Instrumento	Dimensão / Constructos	Nº. de Afirmações
Relação com a Chefia Direta	Relações Interpessoais	17
	Socialização Organizacional	4
	Apoio à Gestão	6
Relação com o Trabalho	Relações Interpessoais	6
	Socialização Organizacional	12
Relação com a Organização / Gestão de Topo	Relações Interpessoais	3
	Socialização Organizacional	1
	Apoio à Gestão	16
Relação com a Imagem de Marca da Organização	Socialização da Marca	14

Fonte: Elaboração própria.

5.4.4 Novo instrumento de diagnóstico de *Efeito de Marca de Empregado*

Esta exploração metodológica permitiu a conceção de um novo instrumento de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações que congrega, num só instrumento, para além dos conceitos de contrato psicológico e de comportamento de cidadania da marca, o da *mentoria e relações de ajuda*, medindo o efeito de marca de

empregado de uma forma mais ampla e focada nas pessoas. Este novo instrumento de diagnóstico permite, também, mensurar o comprometimento que o colaborador tem (i) com a chefia, (ii) consigo mesmo, (iii) com a organização e (iv) com a imagem de marca da organização.

Assim, este instrumento, conforme Anexo 1, foi desenvolvido em sete etapas distintas e é composto por 79 afirmações, divididas em 5 grupos: (i) relação com a chefia direta; (ii) relação com o trabalho; (iii) relação com a organização / gestão de topo; (iv) relação com a imagem de marca da organização; (v) dados sociodemográficos e profissionais.

No que respeita aos dados sociodemográficos, foram solicitadas algumas informações sobre características dos colaboradores, nomeadamente, idade e género assim como, no que se refere aos dados profissionais algumas especificidades sobre o trabalho de cada indivíduo, nomeadamente: antiguidade na empresa, antiguidade na função, se o colaborador exerce cargo de chefia, tipo de vínculo e setor de atividade.

Acresce, que as afirmações apresentadas, correspondem ao que se considera na literatura como o conjunto mínimo que permite caracterizar os conceitos que explicam o *Efeito de Marca de Empregado*. Estas afirmações procuram descrever a realidade organizacional de uma forma pró-ativa e positiva, isto é, assume-se que todas as afirmações correspondem a ações, atividades, procedimentos e regras que se encontram na realidade em estudo. Como exemplos, “a sua organização usa ...”, “existe uma ...”, “a sua organização cria ...”, “é-lhe dada a oportunidade ...”. Contudo, mantém-se a influência dos autores na construção deste instrumento, onde somente uma afirmação, a “Q37 – Executa somente o que é pago para fazer”, é descrita de uma forma contrária a essa proatividade.

O instrumento completo apresenta as seguintes partes (*páginas web*): (a) Apresentação do objetivo do instrumento, do tempo médio de resposta e da escala de resposta; (b) Grupo de afirmações sobre a atuação da chefia direta como elemento principal de análise nas relações interpessoais no domínio da *mentoria e relações de ajuda* onde as afirmações iniciais se focam no âmbito da organização, posteriormente, na relação direta que o colaborador tem com o seu chefe e, por fim, a perceção que o colaborador tem da ação da sua chefia direta; (c) Grupo que congrega todas as afirmações que permitem ao colaborador expressar a sua opinião sobre a organização, a chefia e o seu próprio trabalho; (d) Grupo de afirmações do domínio organizacional e que caracterizam a organização na sua atuação de gestão e nas práticas de gestão de

recursos humanos implementadas; (e) Grupo de afirmações que caracterizam como a imagem de marca é percebida pelo colaborador, bem como, se a organização promove ações que permitam que o colaborador sinta a marca como algo distintivo e identificador da organização; (f) Grupo de questões sociodemográficas e profissionais com a caracterização do perfil do colaborador, da chefia e da organização, procurando relações entre as várias variáveis independentes e o âmbito do trabalho; (g) Solicitação de envio e submissão do questionário.

A Figura 15 apresenta as páginas iniciais do instrumento disponibilizado *online*.

QUESTIONÁRIO PARA A MEDIÇÃO DO EFEITO DE "MARCA DE EMPREGADO" NAS ORGANIZAÇÕES

Em primeiro lugar quero agradecer a sua participação neste *Questionário para a medição do efeito de "MARCA DE EMPREGADO" nas Organizações*.

"Marca de Empregado" é um processo que visa reforçar a lealdade e o compromisso do colaborador com a organização, fidelizando o colaborador à marca e à organização, potenciando uma maior satisfação no trabalho. O objetivo deste questionário é, assim, medir este envolvimento entre as partes.

A sua participação é essencial e de extrema relevância para a realização deste projeto de investigação e doutoramento em Gestão pela Universidade de Évora.

É garantida a **confidencialidade** dos dados obtidos que serão usados somente para fins estatísticos, não permitindo a identificação do respondente.

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

Este questionário é composto por 5 grupos de afirmações ou questões sobre um tema que é brevemente introduzido no início de cada grupo, de forma a melhor compreender o contexto das afirmações colocadas e a obter a sua resposta franca e sincera.

A escala de resposta utilizada tem três níveis:

- **(Verdadeiro)** – confirma-se ou verifica-se a afirmação (ela é verdadeira) no seu local de trabalho/organização;
- **(Hesitação)** – não tem a certeza (tem dúvidas, não é verdadeira nem falsa), *mas aplica-se* ao seu local de trabalho/organização;
- **(Falso)** – não se confirma ou não se verifica a afirmação (ela é falsa) no seu local de trabalho/organização.

É ainda possível responder como "**Não se aplica**" quando a afirmação *não é aplicável* ao seu local de trabalho/organização.

Para qualquer dúvida ou questão na resposta a este questionário, favor contactar *Andrea Sousa* pelo email: *andrea.sousa@unisle.pt*.

Este texto está segundo o novo acordo ortográfico.

Muito obrigada, desde já, pela sua participação e contribuição para este projeto.

Com os melhores cumprimentos,

Andrea Sousa

PÁGINA SEGUINTE >>

QUESTIONÁRIO PARA A MEDIÇÃO DO EFEITO DE "MARCA DE EMPREGADO" NAS ORGANIZAÇÕES

GRUPO I – RELAÇÃO COM A CHEFIA DIRETA

O primeiro grupo apresenta um conjunto de afirmações referentes à sua perceção ou opinião pessoal **sobre a sua chefia direta**.

Caso tenha várias terá que escolher aquela com quem mais contacta ou se relaciona e responder sempre **considerando essa chefia (pessoa)**.

Deve responder tendo em conta a **situação atualmente existente**.

(Verdadeiro) – confirma-se ou verifica-se a afirmação (ela é verdadeira) no seu local de trabalho/organização;

(Hesitação) – não tem a certeza, está indeciso, *mas aplica-se* ao seu local de trabalho/organização;

(Falso) – não se confirma ou não se verifica a afirmação (ela é falsa) no seu local de trabalho/organização;

(Não se aplica) – esta afirmação não é aplicável ao seu local de trabalho/organização.

1 A sua chefia direta procura conhecer a sua opinião sobre a missão/visão da organização.

Verdadeiro Hesitação Falso Não se aplica

2 A sua chefia direta solicita a sua opinião sobre que direção a organização deve seguir.

Verdadeiro Hesitação Falso Não se aplica

Figura 15. Apresentação do início do instrumento disponibilizado através da internet.

Fonte: Elaboração própria.

O esquema mostrado no Quadro 13 permite identificar as afirmações que compõem cada um dos quatro constructos de análise utilizados no trabalho, nomeadamente, e por ordem decrescente de número de afirmações presentes, **relações interpessoais (RI)**, **apoio à gestão (AG)**, **socialização organizacional (SO)** e **socialização da marca (SM)**.

Quadro 13. Distribuição das afirmações pelos grupos de itens.

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48
Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56
Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64
Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72
Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	
	Socialização da Marca (SM)			Apoio à Gestão (AG)			
	Relações Interpessoais (RI)				Socialização Organizacional (SO)		

Fonte: Elaboração própria.

5.4.5 Procedimentos de pré-teste do instrumento

Num **sexto momento** foi efetuado o primeiro pré-teste do instrumento, realizado a 3 pessoas, tendo sido possível observar como tempo médio de resposta 15 minutos. Este momento serviu também para reconfigurar algumas afirmações de modo a facilitar a sua interpretação, designadamente no conceito de ‘imagem de marca’, derivado de erros de senso comum na população. Ou seja, o conceito de marca e imagem de marca

são distintos, mas a população em geral não os distingue da mesma forma que a literatura os define. Assim, foram considerados os contributos dos respondentes na alteração da terminologia utilizada, bem como, na sequência das afirmações.

O segundo pré-teste, realizado a 29 indivíduos de várias organizações, teve como objetivo complementar a aferição do tipo de organizações a incluir e do nível de habilitações literárias mínimo para responder ao instrumento, onde foi possível concluir que: (i) este não se enquadra na realidade organizacional atual da administração pública em Portugal, devido ao tipo e características das instituições e ao distanciamento relacional com a gestão de topo; (ii) este é percebido e respondido por colaboradores que possuem uma formação académica básica (4º. ano de escolaridade) e sem terem demonstrado dificuldades na sua interpretação e dentro do tempo estimado.

Esta constatação permitiu equacionar o alargamento da amostra com o seu envio para várias organizações e seus colaboradores, admitindo a introdução de todos os setores de atividade no processo de inquirição.

Assim, a população-alvo do questionário ficou definida por todos os colaboradores das organizações que aceitaram participar na investigação.

A amostra é assim de conveniência, por um lado, porque não é conhecida a probabilidade de seleção de cada um dos destinatários (Schonlau, Fricker Jr e Elliot, 2001) e, por outro, porque os responsáveis pela disseminação do questionário nas organizações participantes o fizeram de uma forma autónoma e sem indicação de qualquer critério de seleção.

Considerando a abrangência da população-alvo, foi considerada a aplicação do instrumento via Web. O projeto de automação, implementação Web e de resposta desenvolveu-se durante cerca de cinco meses, tendo ficado disponível em: <<http://surveyr.amplifiedcreations.com/resp/4fbab9115d90891d671727fcd8b9b35f5a0d1b33>>.

Com o último (terceiro) pré-teste, destinado a académicos da área da gestão, psicologia, comportamento organizacional e marketing, que concordaram com o questionário, foi possível concluir o processo de construção e a legitimação do instrumento.

Os dados recolhidos e apresentados de seguida foram organizados numa base de dados e para efetuar o seu tratamento estatístico utilizou-se o *software* IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 23.0 para Windows.

5.5 Caracterização da amostra

Deu-se início à divulgação do instrumento de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações a 27 de novembro de 2014 até ao dia 30 de abril de 2015, sendo a participação obtida neste estudo de 30 organizações dos setores de atividade da indústria e dos serviços, da zona centro de Portugal.

Os dados obtidos através dos 812 questionários recolhidos foram alvo de uma seleção rigorosa, tendo resultado na exclusão de vários questionários que não estavam totalmente preenchidos, obtendo-se o total de 725 questionários validados e completos para a amostra, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3. *Distribuição dos participantes por setores de atividade e número de colaboradores.*

Setores de atividade	Nº de colaboradores	Nº de organizações participantes	Nº total de organizações	Total de questionários
Serviços	Até 10	3	16	332
	De 10 a 50	7		
	De 51 a 250	4		
	Mais de 251	2		
Indústria	Até 10	0	14	393
	De 10 a 50	8		
	De 51 a 250	5		
	Mais de 251	1		
TOTAIS		30	30	725

Fonte: Elaboração própria.

Para efetuar a caracterização da amostra em estudo, realizou-se uma análise descritiva com o recurso à análise de frequências absolutas e relativas, de medidas de tendência central e de dispersão.

Como é habitual em questionários, nalguns casos existiram respostas omissas. Essas omissões verificaram-se especificamente em variáveis correspondentes à caracterização da amostra e não nas respostas aos itens do questionário propriamente dito, não sendo estas significativas. Como tal, optou-se por considerar válidos todos os questionários que contemplassem as respostas às 79 afirmações do questionário.

Foram ainda solicitadas algumas informações sobre características dos colaboradores (idade e género) assim como algumas especificidades sobre o trabalho de cada indivíduo (antiguidade na empresa, antiguidade na função, se o colaborador exerce cargo de chefia, tipo de vínculo e setor de atividade). A informação sobre as variáveis idade, antiguidade na empresa e antiguidade na função está resumida na Tabela 4.

Tabela 4. Medidas descritivas das variáveis idade, antiguidade na empresa e antiguidade na função.

	Respostas válidas	Não Respostas	Min.	Max.	M	DP
<i>Idade</i>	697	28	18	64	38,3	9,56
<i>Antiguidade na empresa</i>	725	0	0	48	11,1	10,55
<i>Antiguidade na função</i>	725	0	0	48	6,4	7,58

Notas: Mínimo – Min.; Máximo – Max.; Média – M; Desvio padrão – DP.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise da Tabela 4 pode-se verificar que a idade dos respondentes está compreendida entre os 18 e os 64 anos de idade, sendo a média igual a 38,3 anos ($DP = 9,56$), apesar de ser também na variável idade onde se verifica o maior número de não respostas. Para qualquer uma das variáveis referentes à antiguidade (*antiguidade na empresa* e *antiguidade na função*), o valor mínimo é zero (correspondente a colaboradores que entraram na empresa pouco antes de os questionários terem sido distribuídos) e o máximo é 48 anos. No entanto, as médias são diferentes: enquanto a média da *antiguidade na empresa* é de 11,1 anos ($DP = 10,55$), a média da *antiguidade na função* é de 6,4 anos ($DP = 7,58$).

Na Tabela 5, encontram-se os dados referentes à caracterização dos colaboradores, quanto ao género, cargo, tipo de vínculo e setor de atividade.

Tabela 5. Distribuição dos respondentes por género, cargo, tipo de vínculo e setor de atividade.

		Nº de respostas	%
<i>Género</i>	Masculino	478	65,9
	Feminino	236	32,6
	Não respostas	11	1,5
<i>Cargo</i>	É chefe	207	28,6
	Não é chefe	509	70,2
	Não respostas	9	1,2
<i>Tipo de vínculo</i>	Sem termo	474	65,4
	A termo	196	27,0
	Outros tipos de contrato	21	2,9
	Não respostas	34	4,7
<i>Setor de atividade</i>	Indústria	393	54,2
	Serviços	332	45,8

Nota: Frequências relativas (em percentagem) - %.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise da Tabela 5 pode-se afirmar que esta amostra apresenta como colaboradores do género feminino 32,6% ($n = 236$) dos respondentes e 65,9% ($n = 478$) do género masculino. Somente 28,6% ($n = 207$) dos participantes no estudo indicam exercer o cargo de chefia.

A maioria dos colaboradores participantes no estudo refere que possui um contrato sem termo (65, 4%; $n = 474$), seguindo-se os contratos a termo (27,0%; $n = 196$), assim como, outros tipos de contrato, por exemplo, contratos a tempo parcial ou de trabalho temporário (2,9%; $n = 21$). Os restantes 4,7% ($n = 34$) não responderam a esta questão.

Verifica-se ainda que o setor de atividade com mais representatividade (54,2%; $n = 393$) é o industrial, sendo os restantes 45,8% ($n = 332$) do setor dos serviços.

5.6 Validade e fiabilidade do instrumento

O instrumento desenvolvido e que agora é alvo de análise estatística obedeceu a um escrutínio bastante apertado, com vários pré-testes e com a integração dos diversos conceitos que o *Efeito de Marca de Empregado* compreende e que foram alvo de abordagem anteriormente. Assim, este subcapítulo tem por objetivo estudar a estrutura fatorial e analisar a fiabilidade dos constructos que compõem o instrumento criado nesta tese.

A maioria dos estudos, e em particular o presente estudo, retratam realidades sociais que tendem à utilização de variáveis qualitativas medidas numa escala nominal ou ordinal (Marôco, 2010). O autor, reforça ainda que “para resolver a impossibilidade de utilização de variáveis qualitativas em estudos” (Marôco, 2010, p. 464) desta natureza se pode recorrer ao procedimento *Optimal Scaling* do *software IBM SPSS Statistics*. O procedimento *optimal scaling* consiste na atribuição de quantificações numéricas às categorias de cada uma das variáveis qualitativas (Marôco, 2010).

Assim, para estudar a estrutura fatorial e a fiabilidade, todos os itens respeitantes aos constructos em estudo foram transformados em itens quantitativos através do procedimento *optimal scaling*.

Um determinado constructo é fiável se for consistente (Hill, 2012). A análise da consistência das respostas do questionário é mensurável pelo índice de consistência interna que se define pela proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos, sendo o *alpha* de Cronbach (α) uma das medidas mais

utilizadas para analisar a consistência interna de um grupo de variáveis (Pestana e Gageiro, 2008, p. 525). Este indicador varia entre 0 e 1 e deve ser lido e interpretado da seguinte forma: $\alpha > 0,9$ o nível de consistência é muito boa, se α está entre 0,8 e 0,9 é boa, se α está entre 0,7 e 0,8 é razoável, se α está entre 0,6 e 0,7 é fraca e se $\alpha < 0,6$ é inadmissível (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010).

Marôco (2010, p. 487) refere que a “Análise Fatorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um

São vários os autores que afirmam que a análise fatorial permite obter um número infinito de soluções (Artes, 1998; Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010) e alertam para a necessidade de se verificarem um conjunto de pressupostos para aplicação desta análise. Nomeadamente, o tamanho da amostra e a medida de adequação da amostra.

Relativamente ao tamanho da amostra existem autores que defendem que devemos usar um número mínimo de sujeitos para aplicação da técnica de análise fatorial. Nunnally (1978) recomenda que se trabalhe com 300 sujeitos no mínimo. Já Kline (1986) defende que 200 sujeitos seriam suficientes. Para Hill (2012) o mínimo de respostas válidas é de $N = 5k$, no caso em que $k > 15$ (k representa o número de itens). Neste estudo o número de itens dos diferentes constructos varia entre 14 e 26, sendo assim seriam necessários pelo menos 130 sujeitos. De acordo com os autores indicados nesta tese faz todo o sentido aplicar a análise fatorial para definir uma estrutura fatorial para os constructos em estudo.

No que respeita à medida de adequação da amostra, esta pode ser medida através do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) proposta por Kaiser (1970) e permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, sendo que Sharma (1996, citado em Mâroco, 2011) propõe as seguintes recomendações relativas à estatística KMO: valores entre $0,9 < KMO \leq 1,0$ é considerada excelente; entre $0,8 < KMO \leq 0,9$ é boa, entre $0,7 < KMO \leq 0,8$ é média, entre $0,6 < KMO \leq 0,7$ é medíocre; entre $0,5 < KMO \leq 0,6$ é má, mas ainda aceitável e inferior ou igual a 0,5 é inaceitável. O teste de esfericidade de Bartlett também é um procedimento estatístico que permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, no entanto, este teste é muito influenciado pelo tamanho da amostra, pelo que torna preferível usar a estatística KMO (Pestana e Gageiro, 2008).

Com o objetivo de definir a estrutura fatorial de cada constructo, utilizou-se para extração dos fatores o método das componentes principais e para aferir o número mínimo de fatores a reter, utilizou-se o critério de Kaiser, que considera um número de

fatores igual ao número de valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1 (Pestana e Gageiro, 2008).

Com o intuito de obter uma solução interpretável e com o objetivo de melhor evidenciar a estrutura fatorial e interpretar o significado dos fatores comuns dos constructos em estudo, foi aplicado o método de rotação *varimax*, conforme sugere Marôco (2011). A rotação *varimax* procura minimizar o número de variáveis que apresentam elevados valores associados a um determinado fator comum (Pestana e Gageiro, 2008; Marôco, 2011).

Para efetuar a análise da estrutura fatorial obtida em cada um dos constructos, devem-se ter em conta os valores obtidos nas comunalidades e os valores de saturação obtidos na matriz de componentes.

No que respeita às comunalidades (proporção de variância de cada variável explicada pelos fatores) inferiores a 0,5, segundo Hair *et al.* (2010), esses itens poderão ou até mesmo deverão ser incluídos na análise, se o investigador considerar que os mesmos são bastante importantes para o objetivo do estudo. Os mesmos autores reforçam que quando se altera o contexto de pesquisa, as variáveis poderão ser alvo de exclusão. Ilustram casos em que uma variável tem uma carga significativa, mas ainda assim, pode ser mal explicada pelo fator de solução, optando o investigador pela sua inclusão, ou não, no contexto do estudo em causa.

De acordo com Hair *et al.* (2010), para amostras com uma dimensão de 350, o que se verifica neste estudo, são considerados adequados valores de saturação superiores a 0,3 na matriz de componentes. Como tal, considerou-se o valor de saturação 0,3 como sendo o mínimo para a retenção de um item, pois este valor representará uma covariância de 10% entre o item e o fator (Pasquali, 1999, 2001, 2003; Hair *et al.*, 2010).

O diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* entende-se inovador porque congrega vários constructos com várias dimensões, que sendo inspiradas no processo de Miles e Mangold (2004; 2005), vai para além dele. Esta construção do instrumento mantém-se fiel à conceptualização das variáveis iniciais (ver ponto 5.4.1), admitindo que, em futuras investigações possam ser alteradas à luz da nova pesquisa selecionando outros fatores. Nessa perspetiva e considerada a transversalidade dos conceitos já abordados, eram consideradas as dimensões que verificavam a saturação de itens de acordo com os valores apresentados nas comunalidades.

Após a transformação dos itens em quantitativos procedeu-se à obtenção da estatística KMO e de acordo com a Tabela 6 verificou-se que os resultados dos valores de KMO, segundo a recomendação de Marôco (2010), face à análise fatorial são considerados *excelentes*, para os constructos **relações interpessoais** (KMO = 0,955) e **apoio à gestão** (KMO = 0,952) e *bons* para os restantes, **socialização organizacional** (KMO = 0,825) e **socialização da marca** (KMO = 0,87).

O teste de esfericidade de Bartlett também revelou que para todos os constructos, os itens se encontram correlacionadas significativamente ($p = 0,000 < 0,01$), o que revela que faz todo o sentido a aplicação da técnica de análise fatorial para definir uma estrutura fatorial para os constructos que constituem o instrumento em estudo.

Tabela 6. Resultados da medida KMO e do teste de Bartlett dos constructos em estudo.

Constructos	KMO	Teste de Bartlett	
			<i>p</i>
Relações Interpessoais	0,955	9337,384	0,000
Apoio à Gestão	0,952	7335,414	0,000
Socialização Organizacional	0,825	2015,571	0,000
Socialização da Marca	0,870	3208,082	0,000

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com esta premissa apresentam-se de seguida os dados para a validação dos constructos em estudo.

5.6.1 Validade e fiabilidade – constructo relações interpessoais

Na Tabela 7 apresentam-se os resultados da estrutura fatorial do constructo **relações interpessoais**.

Tabela 7. Resultado da estrutura fatorial e da fiabilidade do constructo relações interpessoais.

Itens	Dimensões do constructo Relações Interpessoais			Comunalidades
	F1_RI	F3_RI	F4_RI	
5 A sua chefia direta ajuda-o(a) / apoia-o(a) a atingir desempenhos cada vez mais elevados. (mi)	0,687			0,562
7 A sua chefia direta transmite-lhe confiança e dá-lhe segurança de que os objetivos serão atingidos. (mi)	0,671			0,569
11 A sua chefia direta toma decisões organizacionais considerando os seus interesses [como colaborador(a)]. (mi)	0,729			0,562
12 A sua chefia direta encoraja-o(a) a tomar decisões no seu âmbito das suas funções. (mi)	0,574	0,307		0,470
14 A sua chefia direta incentiva-o(a) a analisar os	0,609			0,421

	problemas sob diversas perspetivas			
16 (mi)	A sua chefia direta apoia-o(a) nas suas ansiedades e medos que podem prejudicar o seu trabalho.	0,725		0,549
17 (mi)	A sua chefia direta demonstra satisfação quando você atinge as suas expectativas (de curto prazo / atuais).	0,653	0,349	0,568
18	A sua chefia direta transmite-lhe otimismo sobre o futuro.	0,695		0,547
19 (mi)	A sua chefia direta incentiva-o a fazer mais do que pensava conseguir	0,743		0,579
20 (mi)	A sua chefia direta incentiva-o(a) a desenvolver os seus pontos fortes	0,773		0,655
21 (mi)	A sua chefia direta trata-o(a) como uma pessoa e não como um(a) simples empregado(a).	0,509	0,553	0,603
22	A sua chefia direta confia em si.	0,461	0,526	0,549

(continua)

(continuação)

Itens		Dimensões do constructo Relações Interpessoais			Comunalidades
		F1_RI	F3_RI	F4_RI	
23 (mi)	A sua chefia direta ajuda-o(a), de forma contínua, a fazer mais e melhor	0,726			0,645
24 (mi)	A sua chefia direta preocupa-se com o seu bem-estar pessoal.	0,538	0,556		0,609
25	A sua chefia direta é recetiva às suas preocupações pessoais.	0,526	0,501		0,528
26	A sua chefia direta convive socialmente consigo fora do ambiente de trabalho	0,461			0,281
27	A sua chefia direta expressa respeito por si como profissional.	0,466	0,558		0,599
32	O comportamento da sua chefia direta leva-o(a) a respeitá-la.	0,558	0,372	0,301	0,540
33 (mi)	Tem orgulho em trabalhar com a sua chefia direta.	0,660	0,323		0,586
59 (mi)	Encontra nos seus colegas de trabalho disponibilidade para lhe prestar assistência ou aconselhamento (pessoal).		0,707		0,506
61	Os seus colegas têm-no(a) ajudado a adaptar-se à sua organização.		0,656		0,445
62 (mi)	A sua organização está comprometida em mantê-lo(a) como colaborador(a).		0,301	0,370	0,284
28 (mi)	Preocupa-se com a organização onde trabalha como se esta fosse sua.			0,653	0,479
29 (mi)	Faz sacrifícios pessoais para o bem da organização onde trabalha			0,584	0,356
30	Tem a intenção de se tornar cada vez mais valioso(a) para a organização onde trabalha			0,702	0,531
31	Pretende ficar na organização onde trabalha por muito tempo.			0,616	0,432
Valores Próprios		10,641	1,476	1,336	Total
% Variância Explicada		29,423	13,012	9,308	51,743
Alpha de Cronbach		0,947	0,902	0,652	0,942

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (mi) - Afirmações consideradas como “*muito importantes*”

O constructo **relações interpessoais** é construído por três dimensões que apresentam valores de saturação entre 0,301 e 0,773.

Uma primeira análise sugeriu a retenção de quatro fatores/dimensões que permitiria a explicação de 56,4%. Contudo, forçou-se a determinação de 3 dimensões, que permite mesmo assim, uma explicação de 51,74% das **relações interpessoais**, melhorando a sua interpretação nos conceitos em análise e de acordo com o processo do *Efeito de Marca de Empregado*. Do ponto vista teórico a solução com 3 dimensões é mais facilmente interpretável, devendo o investigador, segundo Marôco (2010), considerar e analisar os dados estatísticos de acordo com a compreensão da realidade organizacional em estudo.

A primeira dimensão (F1_RI) que congrega 19 itens (5, 7, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 32 e 33) e que pelo conteúdo dos itens é designada de *mentoria e relações de ajuda* explicando 29,42% da variância. A segunda dimensão (F2_RI) é constituída por 12 itens (12, 17, 21, 22, 24, 25, 27, 32, 33, 59, 61 e 62) que pelo conteúdo dos itens é designada de *elementos de cidadania* explicando 13,01% da variância. A terceira dimensão é composta por 6 itens (28, 29, 30, 31, 32 e 62) e que pelo conteúdo dos itens é designada de *contrato psicológico*, explicando 9,31% da variabilidade total.

Os 26 itens que caracterizam o constructo das **relações interpessoais** apresentaram um valor de *alpha* de Cronbach igual a 0,942, indicando uma muito boa consistência interna, pelo que se pode inferir que esta medida é fidedigna para avaliar as Relações Interpessoais. A dimensão *mentoria e relações de ajuda* apresentou um *alpha* de Cronbach superior ao do constructo **relações interpessoais** ($\alpha = 0,947$), indicando também uma muito boa consistência interna. Este resultado é expressivo pois congrega um conjunto de itens que conseguem explicar de forma muito consistente essa dimensão.

As duas dimensões restantes, nomeadamente, *elementos de cidadania e contrato psicológico* apresentam valores de *alpha* de Cronbach mais baixos, respetivamente, $\alpha = 0,902$ para os *elementos de cidadania* que é considerado uma muito boa consistência e $\alpha = 0,652$ para o *contrato psicológico* que apresenta uma consistência mais fraca.

Efetuuou-se a análise do *alpha* de Cronbach no caso de ser eliminado algum item, conforme Anexo 2, e verificou-se que a exclusão de algum item não contribuiria para melhorar a consistência interna das dimensões.

5.6.2 Validade e fiabilidade – constructo apoio à gestão

Na Tabela 8 estão expressos os resultados da extração dos fatores referentes ao constructo **apoio à gestão**.

Tabela 8. Resultado da estrutura fatorial e da fiabilidade do constructo apoio à gestão.

Itens	Dimensões do constructo Apoio à Gestão			Comunalidades
	F1_AG	F2_AG	F3_AG	
01 A sua chefia direta procura conhecer a sua opinião sobre a missão / visão da organização.		0,650		0,505
03 A sua chefia direta comunica-lhe os objetivos que tem de atingir na sua função		0,701		0,585
04 (mi) As metas de desempenho são discutidas e definidas de forma objetiva com a sua chefia direta	0,328	0,744		0,664
06 (mi) A sua chefia direta dá-lhe <i>feedback</i> (retorno) sobre o seu desempenho profissional		0,616		0,510
09 A sua chefia direta atribui-lhe tarefas que lhe permitem aprender novas habilidades		0,567		0,491
10 A sua chefia direta preocupa-se com o desenvolvimento das suas competências, permitindo-lhe (no futuro) ser mais empregável no mercado de trabalho.	0,317	0,506	0,383	0,503
13 A sua chefia direta permite-lhe que tome progressivamente decisões de maior responsabilidade.		0,460	0,546	0,513
46 (mi) A sua organização promove uma comunicação contínua / frequente.	0,705			0,595
47 (mi) Existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da sua organização.	0,750			0,643
48 (mi) A sua organização reúne informações através do <i>feedback</i> (retorno) dos colaboradores	0,707			0,588
49 A sua organização usa a informação recolhida dos colaboradores para desenvolver as estratégias organizacionais.	0,690			0,579
50 (mi) Na sua organização a gestão de topo procura encontrar formas de melhorar a satisfação dos seus colaboradores	0,773			0,679
51 Na sua organização existe cooperação entre a gestão de topo e os colaboradores	0,697		0,354	0,625
52 (mi) A sua organização cria oportunidades para o seu desenvolvimento de carreira (progressão na função).	0,491		0,555	0,573
53 É-lhe dada a oportunidade para participar no desenvolvimento de novas iniciativas na sua organização.	0,329		0,659	0,573
54 (mi) A sua organização proporciona-lhe oportunidades para trabalhar em equipa.			0,546	0,389
55 (mi) A sua organização atribui-lhe um salário competitivo	0,458			0,294

56	Quando foi admitido a sua organização ajudou-o a entender o contributo da sua função na organização.	0,556		0,377
57	A sua organização tem em consideração os seus objetivos e valores	0,669	0,361	0,618
58	A sua organização definiu com clareza o resultado que espera do seu trabalho.	0,586	0,343	0,499
60	A sua organização tem-lhe proporcionado treino / formação profissional.		0,576	0,381
63 (mi)	Encontra ajuda na organização quando expõe um problema pessoal.	0,425	0,406	0,362
65 (mi)	Na sua função sabe o motivo / razão porque deve fazer as coisas e não apenas como fazê-las.		0,418	0,269
Valores Próprios		9,151	1,555	1,105
% Variância Explicada		24,063	14,004	13,300
Alpha de Cronbach		0,923	0,834	0,852
				0,931

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (mi) - Afirmções consideradas como “*muito importantes*”

Foram retidos três fatores/dimensões que explicam 51,37% da variabilidade total do constructo **apoio à gestão** e que apresentam valores de saturação entre 0,317 e 0,773.

A primeira dimensão (F1_AG) que congrega 15 itens (4, 10, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58 e 63) que pelo conteúdo dos itens é designada de *comunicação* explicando 24,06% da variância. A segunda dimensão (F2_AG) é constituída por 8 itens (1, 3, 4, 6, 9, 10, 13 e 58) e que pelo conteúdo dos itens é designada de *elementos de desenvolvimento* explicando 14% da variabilidade total. A terceira dimensão (F3_AG) é constituída por 10 itens (10, 13, 51, 52, 53, 54, 57, 60, 63 e 65) que pelo conteúdo dos itens é designada de *elementos de valorização*, explicando 13,3% da variabilidade total.

Os 23 itens que caracterizam o constructo **apoio à gestão** apresentaram um valor de *alpha* de Cronbach igual a 0,931 que permite afirmar que existe muito boa consistência interna e que esta medida é fidedigna para avaliar o **apoio à gestão**.

A dimensão *comunicação* apresentou um *alpha* de Cronbach de 0,923, o que qualitativamente permite afirmar que os itens desta dimensão apresentaram uma muito boa consistência interna.

As dimensões restantes, nomeadamente, *elementos de desenvolvimento* e *elementos de valorização*, possuem valores muito semelhantes, respetivamente $\alpha = 0,834$ e $\alpha = 0,852$ que são considerados com uma boa consistência.

Efetuuou-se ainda a análise do *alpha* de Cronbach no caso de ser eliminado algum item do constructo e verificou-se que todos os valores do *alpha* de Cronbach são inferiores aos encontrados em cada dimensão, sendo possível admitir que a exclusão de algum item não contribuiria para uma melhor consistência interna das dimensões, conforme é possível verificar no Anexo 2.

Este constructo reforça a importância da comunicação e das ações de comunicação para o sucesso e desenvolvimento do processo *Efeito de Marca de Empregado*. Comunicar de forma clara e consistente é condição para o desenvolvimento e valorização dos colaboradores.

5.6.3 Validade e fiabilidade – constructo socialização organizacional

Na Tabela 9 apresentam-se os resultados da estrutura fatorial do constructo **socialização organizacional**.

Tabela 9. Resultado da estrutura fatorial e da fiabilidade do constructo Socialização Organizacional.

Itens	Dimensões do constructo Socialização Organizacional			Comunalidades
	F1_SO	F2_SO	F3_SO	
Q38 Sente-se como um(a) colaborador(a) respeitado(a) e valorizado(a) na organização onde trabalha	0,647	0,360		0,566
Q40 Sente que pode confiar na gestão de topo da organização onde trabalha.	0,733			0,614
Q41 Sente-se satisfeito(a) com as condições de trabalho (mi) que a organização onde trabalha atualmente lhe proporciona	0,792			0,632
Q43 Recusaria uma oferta de trabalho de outra (mi) organização, se esta aparecesse amanhã.	0,657			0,436
Q44 Gosta de falar positivamente com outros sobre a organização onde trabalha	0,502		0,302	0,372
Q45 Gosta de conviver fora da organização onde trabalha com a sua chefia direta	0,478			0,314
Q64 A sua organização proporciona atividades lúdicas entre os colaboradores (cultura, desporto, jogos, piquenique, etc.).	0,359			0,221
Q02 A sua chefia direta solicita a sua opinião sobre que direção a organização deve seguir.		0,738		0,602
Q08 A sua chefia direta pede-lhe sugestões para os problemas existentes		0,802		0,691
Q15 A sua chefia direta atribui-lhe tarefas que promovem o relacionamento com outros(as) colegas de trabalho		0,344		0,275
Q34 Executa mais tarefas do que lhe é exigido pela organização.		0,408	0,381	0,331
Q35 Aceita objetivos / metas cada vez mais desafiadores (mi) na organização onde trabalha.		0,367	0,511	0,406
Q36 Procura ativamente por oportunidades internas. (mi)			0,560	0,358
Q37 Executa somente o que é pago(a) para fazer. (mi)			0,562	0,339
Q39 Ajuda voluntariamente os colegas sempre que (mi) necessário			0,549	0,306
Q42 Gosta do trabalho que faz. (mi)			0,510	0,349
Valores Próprios	4,246	1,360	1,205	Total
% Variância Explicada	18,396	12,300	11,878	42,574
Alpha de Cronbach	0,772	0,686	0,597	0,815

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (mi) - Afirmções consideradas como “*muito importantes*”.

Foram retidos três fatores/dimensões, que explicam 42,57% da variabilidade total do constructo **socialização organizacional**. Numa primeira análise, o critério de Kaiser sugere a retenção de cinco fatores que permitiria explicar 55,90%. Estatisticamente a quarta e quinta dimensão apresentavam um *alpha* de Cronbach de valores inferiores a 0,5, o que denunciava falta de consistência e seria inadmissível para o estudo, levando à eliminação de 2 dimensões. Apesar de a percentagem de variância explicada pelo modelo ser inferior, a socialização organizacional é uma área muito transversal que aglutina várias dimensões devendo, para obter maior consistência das variáveis, reter um conjunto menor de dimensões com um maior número de itens. Recorda-se que o número de itens também influencia o nível de consistência, isto é, quanto menor o número de itens menor poderá ser o valor do *alpha* de Cronbach (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2010).

O constructo **socialização organizacional** ficou assim constituído por três dimensões que apresentam valores de saturação entre 0,302 e 0,802.

A primeira dimensão (F1_SO) congrega 7 itens (38, 40, 41, 43, 44, 45 e 64) que pelo conteúdo dos itens é designada de *satisfação no trabalho*, explicando 18,4% da variância. A segunda dimensão (F2_SO), inclui 6 itens (2, 8, 15, 34, 35 e 38) que pelo conteúdo dos itens é designada de *elementos de valorização* explicando 12,3% da variância. A terceira dimensão (F3_SO), inclui 7 itens (34, 35, 36, 37, 39, 42 e 44) que pelo conteúdo dos itens é designada de *elementos de cidadania* explicando 11,88% da variabilidade total.

Os 16 itens que caracterizam o constructo **socialização organizacional** apresentam um *alpha* de Cronbach igual a 0,815, indicando uma boa consistência interna, pelo que se pode aferir que esta medida é fidedigna para avaliar a **socialização organizacional**. A dimensão *satisfação no trabalho* apresenta um $\alpha = 0,772$, indicando uma média consistência interna. Mais fraca é a consistência interna da dimensão *elementos de valorização* que possui um $\alpha = 0,686$, denunciando uma consistência interna medíocre. No patamar ainda mais fraco a dimensão *elementos de cidadania* apresenta um $\alpha = 0,597$, que sendo muito próximo de 0,6 é considerado mau, mas aceitável.

Perante esta constatação estatística ponderou-se a redução da estrutura fatorial para duas dimensões, o que representaria apenas uma percentagem de variância explicada de 30%. Sendo admissível que nas ciências sociais valores da percentagem de

variância explicada inferiores a 50% sejam satisfatórios, não foi considerado viável a percentagem de 30% para representatividade da **socialização organizacional**.

Se se considerar o estudo e a análise do *alpha* de Cronbach quando é eliminado um item ou até mesmo os itens com valores de comunalidades mais baixos, seria uma opção, conforme Anexo 2, excluir o item 64 – *A sua organização proporciona atividades lúdicas entre os colaboradores (cultura, desporto, jogos, piquenique, etc.)* e o item 34 – *Executa mais tarefas do que lhe é exigido pela organização*. No entanto, se por um lado, ao excluir as afirmações o grupo ficaria ainda mais reduzido e a melhoria do *alpha* de Cronbach não seria o suficiente para uma mudança de classificação do nível de consistência interna. Por outro lado, o item 64 aborda um aspeto que valoriza de sobre maneira a socialização nas organizações. Seria, como referem Hair *et al.* (2010), desvalorizar um fator que tem significado, mas que a sua representação estatística não o expressa. Bem como o item 34, que reflete a capacidade do colaborador se voluntariar e se envolver com a organização em prol da mesma, o que denuncia a capacidade da organização em acolher e integrar os colaboradores que exercem a cidadania de forma ativa.

5.6.4 Validade e fiabilidade – constructo socialização da marca

Na Tabela 10 apresentam-se os resultados da estrutura fatorial do constructo **socialização da marca**.

Tabela 10. Resultado da estrutura fatorial e da fiabilidade do constructo socialização da marca.

Itens	Dimensões do constructo Socialização da Marca			Comunalidades
	F1_SM	F2_SM	F3_SM	
68 A sua organização comunica aos colaboradores princípios e valores que lhes permitem construir e defender a imagem da marca.		0,791		0,684
66 Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca.		0,311	0,593	0,462
67 A gestão de topo demonstra preocupação com a imagem de marca que a organização possui.		0,636	0,328	0,512
69 A sua organização informa-o(a) de qual deve ser a sua atitude / postura na defesa da imagem da marca.		0,824		0,742
70 A sua organização comunica-lhe a importância que a sua função tem para a imagem da marca.	0,304	0,774		0,694
71 Antes de agir considera, em qualquer situação, o impacto sobre a imagem de marca da sua organização.	0,724			0,580

72 (mi)	Faz um esforço extra (para além do que é esperado e no âmbito da sua função) na defesa da imagem de marca da sua organização.	0,663		0,502
73	Assume a responsabilidade por tarefas fora da sua área funcional para a defesa da imagem de marca da sua organização.	0,707		0,519
74 (mi)	Quando age demonstra comportamentos que são consistentes com a imagem de marca que a organização procura transmitir.	0,668		0,510
75	Transmite o seu conhecimento sobre a marca da sua organização a novos colaboradores.	0,407	0,386	0,323

(continua)

(continuação)

Itens		Dimensões do constructo Socialização da Marca			Comunalidades
		F1_SM	F2_SM	F3_SM	
76 (mi)	Age protegendo sempre a imagem de marca da sua organização.	0,544		0,505	0,558
77	Preocupa-se com a imagem futura da sua organização.	0,318		0,651	0,527
78 (mi)	Tem orgulho em fazer parte da identidade da sua organização.			0,788	0,668
79 (mi)	Recomenda a sua organização a família e amigos, ou seja, a relacionamentos fora do meu posto de trabalho.			0,648	0,454
Valores Próprios		4,908	1,618	1,208	Total
% Variância Explicada		19,232	18,194	17,815	55,242
Alpha de Cronbach		0,800	0,789	0,771	0,857

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (mi) - Afirmacões consideradas como “*muito importantes*”.

Uma primeira análise sugeriu a retenção de três dimensões que permitem explicar 55,2% do constructo **socialização da marca** que apresentam valores de saturação entre 0,304 e 0,824.

A primeira dimensão (F1_SM), congrega 8 itens (70, 71, 72, 73, 74, 75, 76 e 77) que pelo conteúdo dos itens é designada de *elementos de cidadania* sendo a que apresenta maior percentagem de variância explicada (19,23%). A segunda dimensão (F2_SM), congrega 5 itens (66, 67, 68, 69 e 70) e que pelos conteúdos dos seus itens é designada de *compromisso entre a marca e a organização* explicando 18,19% da variância. A terceira dimensão (F3_SM), que possui 7 itens (66, 67, 75, 76, 77, 78, 79) que pelo conteúdo dos itens é designada de *comportamentos com a imagem de marca* explicando 17,82% da variabilidade total.

Os 14 itens que caracterizam o constructo **socialização da marca** apresentam um valor de *alpha* de Cronbach igual a 0,857, o que indica uma boa consistência interna, pelo que se pode afirmar que esta medida é fidedigna para avaliar a **socialização da marca**. A dimensão *elementos de cidadania* apresentou um $\alpha = 0,8$, indicando uma boa consistência interna. Quanto às outras duas dimensões, *compromisso entre a marca e a organização* e *comportamento com a imagem de marca* apresentam valores de $\alpha = 0,789$ e $\alpha = 0,771$, respetivamente, indicando uma razoável consistência interna.

De seguida efetuou-se a análise do *alpha* de Cronbach no caso de ser eliminado algum item e foi possível constatar, conforme mostrado no Anexo 2, que os valores de *alpha* de Cronbach são todos inferiores aos obtidos nas dimensões: *elemento de cidadania* e *comportamento com a imagem de marca*, sendo possível admitir que a exclusão de algum item não contribuiria para melhorar a consistência interna das dimensões. Na dimensão *compromisso entre a marca e a organização* o item 66 poderia ser alvo de exclusão, dado que o *alpha* de Cronbach seria ligeiramente mais elevado. Contudo, a referida afirmação: *Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca* é fundamental para integrar o colaborador nas questões seguintes e, portanto, é uma afirmação considerada como “muito importante” para compreensão e a interpretação do instrumento.

5.6.5 Consolidação dos resultados da validade e fiabilidade dos constructos

De forma sintética e de acordo com os dados apresentados em cada constructo, a Tabela 11 apresenta o resumo dos *alpha* de Cronbach de cada constructo em estudo.

Tabela 11. Resultados dos valores do *alpha* de Cronbach de cada constructo em estudo.

	<i>Alpha</i> de Cronbach	Número de Itens
Relações Interpessoais (RI)	0,942	26
Apoio à Gestão (AG)	0,931	23
Socialização Organizacional (SO)	0,815	16
Socialização da Marca (SM)	0,857	14

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados são expressivos e permitem explicar de forma muito consistente os constructos em análise que pelos valores apresentados na Tabela 11 denunciam um nível de consistência interna boa nos constructos **socialização organizacional** e

socialização da marca e muito boa nos constructos **relações interpessoais** e **apoio à gestão**.

De forma sintética o instrumento implementado contempla a seguinte estrutura fatorial, conforme Quadro 14.

Quadro 14. *Estrutura fatorial dos constructos em estudo.*

Constructos	Dimensões	Fontes
RI Relações Interpessoais	mentoria e relações de ajuda elementos de cidadania contrato psicológico	Informais
AG Apoios à Gestão	comunicação elementos de desenvolvimento elementos de valorização	IO (Integração Organizacional)
SO Socialização Organizacional	satisfação no trabalho elementos de valorização elementos de cidadania	
SM Socialização da Marca	elementos de cidadania compromisso entre a marca e a organização comportamento com a imagem de marca	

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 14 retrata a investigação desenvolvida e os constructos que foram identificados, bem como as dimensões que cada constructo incorpora. Cada constructo possui três dimensões. O constructo **relações interpessoais** pertence ao domínio informal e os restantes três ao domínio formal (AG+SO+SM), sendo que estes ao serem integrados determinam a **integração organizacional** do processo de *employee branding* que constitui o domínio formal do processo.

Não se pode encerrar esta análise aos constructos sem apresentar as medidas descritivas dos mesmos, bem como das respetivas dimensões. A Tabela 12 apresenta os respetivos valores.

Tabela 12. *Medidas descritivas dos constructos em estudo.*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Sk</i>	<i>Ku</i>
Mentoria e Relações de Ajuda (MRA)	0,388	0,585	-0,924	-0,106
Elementos de Cidadania	0,536	0,493	-1,071	0,225
Contrato Psicológico	0,725	0,347	-1,770	3,760
Relações Interpessoais (RI)	0,550	0,434	-1,023	0,223
Comunicação	0,247	0,589	-0,565	-0,676
Elementos de Desenvolvimento	0,374	0,575	-0,802	-0,307
Elementos de Valorização	0,392	0,504	-0,721	-0,154
Apoio à Gestão (AG)	0,334	0,522	-0,587	-0,560
Satisfação no Trabalho	0,325	0,532	-0,775	-0,009
Elementos de Valorização	0,483	0,451	-0,729	-0,191
Elementos de Cidadania	0,620	0,358	-1,344	2,652
Socialização Organizacional (SO)	0,476	0,365	-0,860	0,720
Elementos de Cidadania	0,712	0,366	-1,806	4,116
Compromisso entre Marca e a Organização	0,667	0,446	-1,523	2,022
Comportamento com a Imagem de Marca	0,779	0,345	-2,399	7,138
Socialização da Marca (SM)	0,719	0,334	-1,800	4,551

Nota: Média – *M*; Desvio padrão – *DP*; Coeficiente de assimetria – *Sk* e

Coeficiente de curtose – *Ku*.

Fonte: Elaboração própria.

Os índices das dimensões dos diferentes constructos em estudo foram obtidos efetuando a média aritmética dos itens que compõem cada dimensão. Para a obtenção dos índices dos diferentes constructos efetuou-se a média aritmética dos índices das dimensões que compõem cada um dos constructos.

Na Tabela 12 verifica-se ainda que o maior valor médio é obtido na dimensão comportamento com a imagem de marca ($M = 0,779$) incluída no constructo **socialização da marca** e o maior valor de desvio padrão é obtido na dimensão

comunicação ($DP = 0,589$) incluída no constructo **apoio à gestão**. É também neste constructo que se verifica maior dispersão de respostas dos colaboradores.

De salientar a dimensão do contrato psicológico incluído no constructo **relações interpessoais** com valores próximos de 1 ($M = 0,725$; $DP = 0,347$) o que reflete uma tendência para os colaboradores considerarem estes itens como verdadeiros. Esta tendência também se verifica no constructo da **socialização da marca**, onde é possível constatar que as dimensões que compõem este constructo apresentam valores médios superiores a 0,667.

Da análise da Tabela 12 e considerando o valor do coeficiente de assimetria, verifica-se que as distribuições são assimétricas negativas. Este facto pode ser devido ao diferente tamanho da escala do lado negativo, em que, como visto em 5.4.2, uma resposta ‘Não’ pode ser duplamente penalizada em determinadas respostas.

Na figura 16 é possível verificar que o processo *employee branding* é composto pelo processo formal que se designa de **integração organizacional** e as dimensões *elementos de cidadania* e *contrato psicológico*, integradas no constructo **relações interpessoais**.

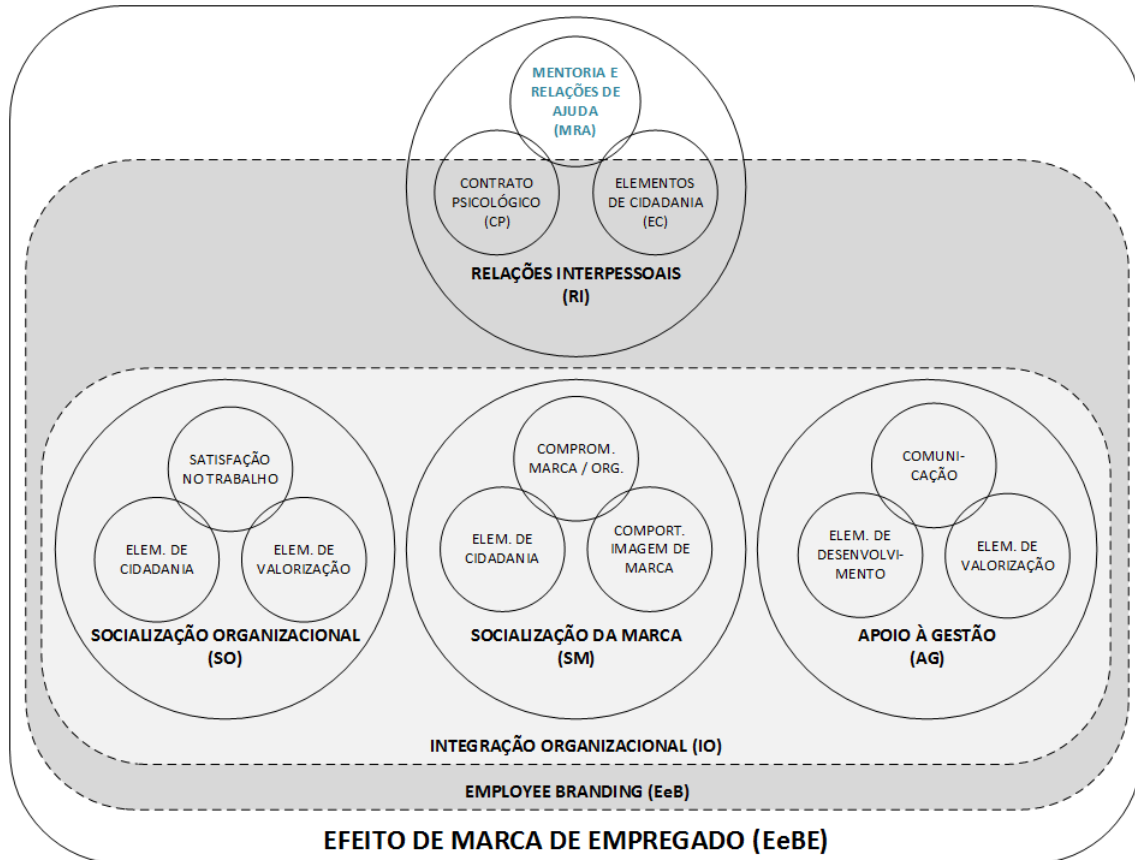


Figura 16. Esquema representativo do resultado da investigação.

Fonte: Elaboração própria.

O processo formal do *employee branding* designado de **integração organizacional** é constituído por três constructos. Especificamente o constructo **apoio à gestão** com as dimensões: *comunicação; elementos de desenvolvimento e elementos de valorização*. O constructo **socialização organizacional** com as dimensões: *satisfação no trabalho, elementos de valorização e elementos de cidadania*. E o constructo **socialização da marca** com as dimensões: *elementos de cidadania, compromisso entre a marca e a organização e comportamento com a imagem de marca*.

Desta forma, o processo *Efeito de Marca de Empregado* é constituído por quatro constructos e doze dimensões que são o resultado da sinergia do processo de *employee branding* e da dimensão *mentoria e relações de ajuda*, como retrata a figura 16 que representa o resultado da investigação.

Analisar-se-ão os processos *Efeito de Marca de Empregado* e *employee branding* e o domínio **integração organizacional** considerando os pressupostos anteriormente apresentados para a validade do instrumento.

5.6.6 Validade dos processos *Efeito de Marca de Empregado* e *employee branding* e domínio **integração organizacional**

Pode-se constatar na Tabela 13 que faz sentido aplicar a análise fatorial para encontrar os domínios, dado que a medida KMO dos processos *Efeito de Marca de Empregado* (KMO = 0,826) e *employee branding* (KMO = 0,872), é considerada boa e a medida de KMO do domínio **integração organizacional** (KMO = 0,71) é considerada razoável segundo Marôco (2010).

O teste de esfericidade de Bartlett também revelou que as variáveis se encontram correlacionadas significativamente ($p = 0,000 < 0,01$) nos três domínios em estudo.

Tabela 13. Resultados da medida KMO e do teste de Bartlett dos domínios em estudo.

Constructos	KMO	Teste de Bartlett	
			<i>p</i>
EeBE	0,826	2048,269	0,000
EeB	0,872	2329,294	0,000
IO	0,710	1091,818	0,000

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: EeBE – *Efeito de Marca de Empregado*, EeB – *employee branding*; IO – Integração Organizacional.

Na Tabela 14 apresentam-se os resultados da estrutura fatorial dos processos *Efeito de Marca de Empregado* e *employee branding* e do domínio **integração organizacional**.

Tabela 14. Resultado da estrutura fatorial dos processos *Efeito de Marca de Empregado* e *employee branding* e domínio *integração organizacional*.

	<i>Efeito de Marca de Empregado</i>	Comunalidades
Relações Interpessoais	0,910	0,827
Apoio à Gestão	0,916	0,840
Socialização Organizacional	0,913	0,834
Socialização de Marca	0,785	0,616
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,898	
% Variância Explicada	77,95	
	<i>Employee Branding</i>	Comunalidades
Elementos de Cidadania	0,864	0,747
Contrato Psicológico	0,811	0,658
Apoio à Gestão	0,891	0,795
Socialização Organizacional	0,906	0,820
Socialização de Marca	0,771	0,594
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,896	
% Variância Explicada	72,28	
	<i>Integração Organizacional</i>	Comunalidades
Apoio à Gestão	0,906	0,821
Socialização Organizacional	0,912	0,831
Socialização de Marca	0,838	0,702
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,709	
% Variância Explicada	78,49	

Fonte: Elaboração própria.

O valor de *alpha* de Cronbach do processo *Efeito de Marca de Empregado* é de $\alpha = 0,898$, sendo o processo *employee branding* de $\alpha = 0,896$ o que permite afirmar, segundo Pestana e Gageiro (2008), que ambos possuem uma boa consistência interna. Relativamente ao valor do *alpha* de Cronbach do domínio **integração organizacional**, este é de $\alpha = 0,709$, o que permite afirmar que existe uma razoável consistência interna. Assim, as variáveis que caracterizaram os três domínios são consideradas fidedignas.

Qualquer um dos três, processo *employee branding*, processo *Efeito de Marca de Empregado* e domínio **integração organizacional** são unidimensionais, isto é, cada um

determina uma só dimensão que explica 77,95% do processo *Efeito de Marca de Empregado* e 72,28% do processo *employee branding*, pelo que existe um incremento de 5,6 pontos percentuais quando se recorre ao processo *Efeito de Marca de Empregado* em comparação com o processo *employee branding*.

Relativamente ao domínio **integração organizacional** também é obtida uma única dimensão que explica 78,49%.

Na Tabela 15 apresentam-se os valores correspondentes às medidas descritivas dos três domínios em análise. Os índices dos processos *Efeito de Marca de Empregado*, *employee branding* e domínio **integração organizacional** foram obtidos efetuando a média aritmética das variáveis (dimensões ou constructos) que compõem cada domínio.

Tabela 15. Medidas descritivas dos processos *employee branding* e *Efeito de Marca de Empregado* e domínio *integração organizacional*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Sk</i>	<i>Ku</i>
Integração Organizacional	0,511	0,362	-0,856	0,541
<i>Employee Branding</i>	0,541	0,353	-0,923	0,651
<i>Efeito de Marca de Empregado</i>	0,521	0,367	-0,870	0,411

Nota: Média – *M*; Desvio padrão – *DP*; Coeficiente de assimetria – *Sk* e

Coeficiente de curtose – *Ku*.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise da Tabela 15 é possível observar que a dispersão ou diversidade de respostas dos colaboradores pelos domínios em análise é idêntica, dado que as médias obtidas nos vários domínios também são idênticas, o que significa que os colaboradores percebem de forma semelhante o domínio **integração organizacional** ($M = 0,511$; $DP = 0,362$), o processo *employee branding* ($M = 0,541$; $DP = 0,353$) e o processo *Efeito de Marca de Empregado* ($M = 0,521$; $DP = 0,367$).

5.7 Interpretação do instrumento validado

Com a análise desenvolvida nesta pesquisa e anteriormente validada e representada na Figura 16, os quatro constructos (**relações interpessoais, apoio à gestão, socialização organizacional e socialização da marca**) e em que cada constructo inclui três dimensões que permitem caracterizar o novo processo de *Efeito de Marca de Empregado* que demonstra promover e reforçar as relações de troca social e a satisfação no trabalho dos colaboradores nas organizações, quando positivas, potenciam

e incrementam o sentimento de comprometimento e lealdade do colaborador pelo incremento de ações da *mentoria e relações de ajuda*.

É também possível afirmar que o processo de *employee branding* defendido por Miles e Mangold (2004; 2005) é constituído por três constructos, designados de: **apoio à gestão, socialização da marca e socialização organizacional**. Estes constructos retratam o aspeto formal do processo que se designou de **integração organizacional**.

Explica-se de seguida cada dimensão encontrada no novo processo de *Efeito de Marca de Empregado*.

A dimensão que mais se distribuiu pelos constructos é a dimensão designada de *elementos de cidadania*, que pela força da sua transversalidade, é reconhecida em dois dos constructos do processo de *employee branding*, nomeadamente: **socialização organizacional e socialização da marca**, através das expressões: *Executa mais tarefas do que é exigido...; Ajuda voluntariamente os colegas...; Procura ativamente por...; Antes de agir considera.....; Faz um esforço extra....; Assume responsabilidades por tarefas fora da sua área.....; Age protegendo sempre ...*; e num terceiro constructo designado de **relações interpessoais**, onde esta dimensão é também identificada.

Os autores do processo de *employee branding* (Miles e Mangold, 2004; 2005) consideram que os atos de cidadania existem implicitamente neste processo, não os tendo designado explicitamente no seu processo. Estes atos, na interpretação do processo defendida pelos autores, decorrem da identificação clara de que o processo de *employee branding* impregna em si ações resultantes do *contrato psicológico*, sendo que a cidadania é uma consequência dessas ações implícitas e que envolvem a relação contratual de cada colaborador. Assim, expressões como: *A sua chefia direta encoraja-o...; A sua chefia direta demonstra satisfação quando você...; A sua chefia direta preocupa-se com o seu bem-estar...; constituem a dimensão elementos de cidadania no constructo da relação mais informal, reconstituindo a perceção do colaborador em relação à sua chefia ou em relação ao seu mentor. A profundidade da relação que cada colaborador possui com a sua chefia direta, determina a permeabilidade das ações de mentoria e relações de ajuda que a organização promove e desencadeia em cada chefia. Esta dimensão é essencialmente fruto das trocas sociais entre membros da organização e é essencialmente do domínio informal, enquadrando-se por isso no constructo das relações interpessoais.*

Dentro das **relações interpessoais**, tal como foi referido, encontra-se a dimensão *contrato psicológico* que retrata firmemente o sentimento que cada colaborador possui

ao “vestir” ou não a “camisola” da organização. Expressões como: *A sua organização está comprometida em mantê-lo.....; Preocupa-se com a organização ... como se ela fosse sua; Faz sacrifícios pessoais para o bem da organização...;* são o retratar da alma de qualquer contrato psicológico.

A dimensão *elementos de valorização* também se encontra distribuída por dois constructos: **apoio à gestão e socialização da marca** e visa caracterizar a valorização do colaborador pela organização, através das expressões: *A sua chefia direta preocupa-se...; A sua chefia permite-lhe...; A sua organização cria oportunidades; Sente-se um colaborador respeitado...; A sua chefia direta atribui-lhe tarefas que promovem ...; A sua chefia direta solicita a sua opinião.*

A *satisfação no trabalho* é uma dimensão do constructo **socialização organizacional** que é determinada pela identificação de questões que identificam a satisfação pela chefia e pelas condições de trabalho que a organização faculta. *Sente-se satisfeito com as condições de trabalho...; Sente que pode confiar na gestão de topo;* são algumas expressões que caracterizam esta dimensão.

A *comunicação* é uma dimensão do constructo **apoio à gestão** e representa de forma inequívoca a importância da comunicação e do *feedback* no processo *employee branding*. Expressões como: *A sua organização promove uma comunicação contínua...; Existe uma comunicação clara, aberta e consistente...; A sua chefia direta dá-lhe feedback...; A sua organização reúne informação através do feedback...;* são exemplos da importância da comunicação neste constructo e no processo.

A dimensão *elementos de desenvolvimento* é mais uma dimensão do constructo **apoio à gestão** que se caracteriza pela preocupação da chefia em conhecer as ambições do colaborador ao atribuir-lhe condições para o seu desenvolvimento, como é visível nas expressões: *A sua chefia procura conhecer a sua opinião sobre...; A sua chefia preocupa-se com o desenvolvimento das suas competências...; A sua chefia atribui-lhe tarefas que lhe permitem aprender novas habilidades.*

Para caracterizar o processo de *employee branding* resta identificar as dimensões do constructo **socialização da marca**.

O *compromisso entre a marca e a organização* caracteriza as ações da organização para com a marca que representa a forma como a comunica, são disso exemplo as expressões: *A sua organização comunica ao colaborador princípios ... da imagem de marca; A organização informa-o de qual deve ser a sua atitude... da imagem de marca.*

O *comportamento com a imagem de marca* é a última dimensão do constructo **socialização da marca** que caracteriza as ações do colaborador na defesa da imagem de marca. São disso exemplo as expressões: *Transmite o seu conhecimento sobre a marca... a novos colaboradores; Preocupa-se com a imagem futura da sua organização; Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca.*

Como visto na Figura 16, esta retrata ainda o constructo das **relações interpessoais** que é constituído por três dimensões. Duas delas, *contrato psicológico e elementos de cidadania* já foram identificadas anteriormente porque integram o processo de *employee branding* defendido por Miles e Mangold (2004; 2005).

O novo processo de *Efeito de Marca de Empregado* inclui pela especificidade das **relações interpessoais** o processo informal das trocas sociais de qualquer organização. No processo de promoção da imagem de marca que as organizações transmitem aos seus clientes (internos e externos), é fundamental o recurso a um processo detalhado e sistemático como é a atuação da *mentoria e relações de ajuda*, a terceira dimensão do constructo das **relações interpessoais** que completa e impulsiona a envolvimento informal das trocas sociais nas organizações. Esta nova dimensão valoriza o processo de *Efeito de Marca de Empregado*, valorizando e incrementando o processo formal, já defendido por Miles e Mangold (2004; 2005). Expressões como: *A sua chefia direta ajuda-o / apoia-o a atingir desempenhos cada vez mais elevados; A sua chefia apoia-o nas suas ansiedades e medos que podem prejudicar o seu trabalho; A sua chefia direta preocupa-se com o seu bem-estar pessoal;* refletem de forma inequívoca a ação de um mentor numa qualquer organização.

Em síntese e de forma qualitativa pode-se afirmar que a conjugação dos vários grupos em análise permitem de forma inovadora diagnosticar o *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações, passando pela constatação dos procedimentos que decorrem da gestão da organização, da socialização da marca e da socialização organizacional, mas principalmente do contributo e da importância dinâmica das relações interpessoais, no processo de identidade da marca de empregado nas organizações.

A gestão que a organização faz dos seus recursos humanos e materiais, aliada às condições de trabalho que coloca ao dispor dos colaboradores, permite aferir a satisfação dos colaboradores, que pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou de

experiências de trabalho que a organização proporciona e que contribuem para o desenvolvimento da marca de empregado na organização.

5.8 Síntese do capítulo

De acordo com os procedimentos metodológicos para a implementação de um questionário, foi possível desenvolver um instrumento que permite o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* com 79 afirmações organizadas em quatro constructos (**relações interpessoais**, **apoio à gestão**, **socialização organizacional** e **socialização da marca**) respeitando e integrando as dimensões dos questionários que serviram de base para a definição dos conceitos que o processo de *Efeito de Marca de Empregado* integra, e que permitiram o enriquecimento e valorização do processo de *employee branding*.

Este instrumento valoriza o processo *employee branding* proposto por Miles e Mangold (2004; 2005) que visa fidelizar o cliente interno à organização e à marca, impulsionando a produtividade e o reconhecimento da organização pelos clientes.

O instrumento é apresentado aos colaboradores das organizações com uma estrutura que direciona as afirmações numa primeira parte para a chefia, numa segunda parte para o trabalho, numa terceira parte para a organização e numa quarta e última parte para a imagem de marca da organização. A escala de resposta de escolha forçada de quatro níveis permitiu a simplicidade da mesma eliminando a subjetividade do seu conteúdo, o que também permite uma redução do tempo de resposta.

Com recurso às técnicas de análise fatorial e análise de consistência interna foi possível validar e analisar a fiabilidade dos constructos incluídos processo do *Efeito de Marca de Empregado*.

Os constructos **socialização organizacional** e **socialização da marca** denunciam um nível de consistência interna boa e os constructos **relações interpessoais** e **apoio à gestão** apresentaram um nível de consistência interna muito boa, sendo que os procedimentos estatísticos comprovam que os itens de cada constructo em estudo se encontram correlacionados significativamente.

Assim sendo, os resultados respondem ao objetivo desta investigação, que visava a validação de um instrumento que considera a introdução da variável *mentoria e relações de ajuda* no processo do *employee branding* defendido por Miles e Mangold (2004; 2005).

Estes autores com a sua pesquisa identificaram de forma clara, por via da identificação de um conjunto de práticas organizacionais de carácter externo e interno, que as práticas de marketing, de recursos humanos e do domínio comportamental (fontes formais) contribuem para a percepção da imagem de marca da organização.

Esta investigação valoriza as mesmas práticas e acresce a importância do processo informal como relevante e fundamental para a percepção do diagnóstico do processo de *Efeito de Marca de Empregado*.

Ao incrementar a variável da *mentoria e relações de ajuda* através do constructo das **relações interpessoais** no processo de *employee branding* é possível afirmar que esta junção define e determina o processo *Efeito de Marca de Empregado*. Este novo processo integra em si o processo do *employee branding*, que por sua vez, integra o domínio da **integração organizacional**, designadamente, a componente formal de processo *employee branding*.

Com a validação deste instrumento é possível valorizar e inovar potenciando e enriquecendo o processo que Miles e Mangold propuseram em 2004 e 2005.

Capítulo 6 – Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão expostas as análises e procedimentos que permitem responder às hipóteses apresentadas. Para isso o capítulo está dividido da seguinte forma: (i) Interpretação dos resultados descritivos; (ii) Análise da normalidade; (iii) Análise da regressão; (iv) Influência dos dados sociodemográficos no processo *Efeito de Marca de Empregado* e na atuação da *mentoria e relações de ajuda*; (v) Teste e verificação das hipóteses.

6.1 Interpretação dos resultados descritivos

Este instrumento foi desenvolvido com vista à sua aplicação simples e prática em cada organização e à obtenção, através da análise dos resultados, de um diagnóstico do processo de *Efeito de Marca de Empregado* em cada organização. É nessa perspetiva que a análise interpretativa das respostas que os colaboradores manifestaram a cada item merece todo o interesse e que agora se apresenta.

Se se considerar que o conjunto dos resultados dos 725 colaboradores participantes no estudo, correspondem a uma realidade organizacional, o que se poderia inferir com a aplicação deste instrumento?

Com a análise de cada constructo é possível caracterizar, em cada organização, o apoio à gestão, a socialização da marca, a socialização organizacional e as relações interpessoais, de acordo com o processo desenvolvido nesta investigação para o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*.

Assim, apresenta-se de seguida uma análise de cada constructo e interpretam-se os resultados, como se de uma só organização se tratasse.

As tabelas que serão apresentadas para cada constructo mostram a distribuição das frequências em percentagem e por opção da escala de resposta adotada, sendo identificadas as afirmações consideradas como “muito importantes” com a indicação ‘mi’.

A partir da quantificação definida para a escala de resposta foi utilizado um procedimento de agregação baseado nas médias das pontuações obtidas para cada afirmação. De referir que embora a escala de resposta tenha sido desenvolvida numa

perspetiva qualitativa, foi possível através dos procedimentos, técnicas e teorias descritas quantificar de forma conveniente e adequada essa escala para o fim em estudo, o diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*.

Recordam-se as pontuações definidas para cada nível da escala de resposta em que uma resposta ‘Falso’ é pontuada com o valor -2 (afirmações “muito importantes”) ou -1 (restantes afirmações); uma resposta ‘Verdadeira’ com +1; uma resposta de ‘Hesitação’ com 0 (zero) e uma resposta ‘Não se aplica’ com -1.

Este procedimento permite avaliar a percepção do colaborador sobre a sua organização, gestão, imagem de marca e relações interpessoais, permitindo na sua globalidade determinar o processo de *Efeito de Marca de Empregado*.

Inicie-se esta análise com o constructo **relações interpessoais**.

6.1.1 Constructo relações interpessoais

O constructo **relações interpessoais** possui 26 itens e destes, 14 são considerados muito importantes. Os itens deste constructo refletem de forma esmagadora o que o colaborador pensa e percebe sobre a sua chefia e o que pensa e sente sobre o trabalho que executa. Na Tabela 16 apresenta-se a distribuição de frequências em percentagem relativas às respostas obtidas para as afirmações colocadas sobre este constructo.

Tabela 16. *Distribuição de frequências das respostas aos itens do constructo relações interpessoais.*

	Itens	Falso / Não se aplica (%)	Hesitação (%)	Verdadeiro (%)
5 (mi)	A sua chefia direta ajuda-o(a) / apoia-o(a) a atingir desempenhos cada vez mais elevados.	17,0	21,7	61,4
7	A sua chefia direta transmite-lhe confiança e dá-lhe segurança de que os objetivos serão atingidos.	17,0	25,4	57,7
11 (mi)	A sua chefia direta toma decisões organizacionais considerando os seus interesses [como colaborador(a)].	25,4	27,2	47,4
12	A sua chefia direta encoraja-o(a) a tomar decisões no seu âmbito das suas funções.	13,0	22,1	65,0
14	A sua chefia direta incentiva-o(a) a analisar os problemas sob diversas perspetivas	14,5	23,4	62,1
16 (mi)	A sua chefia direta apoia-o(a) nas suas ansiedades e medos que podem prejudicar o seu trabalho.	23,7	25,2	51,0
17 (mi)	A sua chefia direta demonstra satisfação quando você atinge as suas expectativas (de curto prazo / atuais).	15,9	20,6	63,6
18	A sua chefia direta transmite-lhe otimismo sobre o futuro.	18,9	30,2	50,9

		(continua) (continuação)		
	Itens	Falso / Não se aplica (%)	Hesitação (%)	Verdadeiro (%)
19 (mi)	A sua chefia direta incentiva-o a fazer mais do que pensava conseguir	17,5	23,6	58,9
20 (mi)	A sua chefia direta incentiva-o(a) a desenvolver os seus pontos fortes	19,4	27,9	52,7
21 (mi)	A sua chefia direta trata-o(a) como uma pessoa e não como um(a) simples empregado(a).	13,4	18,6	68,0
22	A sua chefia direta confia em si.	6,5	23,0	70,5
23 (mi)	A sua chefia direta ajuda-o(a), de forma contínua, a fazer mais e melhor	13,0	26,3	60,7
24 (mi)	A sua chefia direta preocupa-se com o seu bem-estar pessoal.	16,4	24,6	59,0
25	A sua chefia direta é recetiva às suas preocupações pessoais.	18,8	24,6	56,7
26	A sua chefia direta convive socialmente consigo fora do ambiente de trabalho	42,2	16,7	41,1
27	A sua chefia direta expressa respeito por si como profissional	7,0	20,1	72,8
28 (mi)	Preocupa-se com a organização onde trabalha como se esta fosse sua.	2,6	8,0	89,4
29 (mi)	Faz sacrifícios pessoais para o bem da organização onde trabalha	3,3	5,9	90,8
30	Tem a intenção de se tornar cada vez mais valioso(a) para a organização onde trabalha	4,0	7,9	88,1
31	Pretende ficar na organização onde trabalha por muito tempo.	7,3	23,6	69,1
32	O comportamento da sua chefia direta leva-o(a) a respeitá-la.	6,9	19,4	73,7
33 (mi)	Tem orgulho em trabalhar com a sua chefia direta.	10,2	22,6	67,2
59 (mi)	Encontra nos seus colegas de trabalho disponibilidade para lhe prestar assistência ou aconselhamento (pessoal).	7,6	22,9	69,5
61	Os seus colegas têm-no(a) ajudado a adaptar-se à sua organização	7,4	16,6	76,0
62 (mi)	A sua organização está comprometida em mantê-lo(a) como colaborador(a).	10,8	26,8	62,5

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (mi) – Afirmções consideradas “muito importantes”.

O item 26 – *A sua chefia direta convive socialmente consigo fora do ambiente de trabalho* é o que apresenta maior percentagem (42,2%) na resposta ‘Falso / Não se aplica’ com carácter negativo. Esta distribuição de frequências denuncia que nas organizações que participaram neste estudo as ações de *mentoria e relações de ajuda* não são promovidas para o incremento das relações sociais da organização.

O item 29 – *Faz sacrifícios pessoais para o bem da organização onde trabalha*, é aquele que, neste grupo, os participantes mais identificaram como verdadeiro (90,8%), o que leva a concluir que estes consideram prestar os seus deveres para com a organização. Os participantes hesitaram (30,2%) quando confrontados com o item 18 –

A sua chefia direta transmite-lhe otimismo sobre o futuro, denunciando, uma vez mais, que a ação de *mentoria e relações de ajuda* não é desenvolvida de forma expressiva na maioria das organizações onde decorreu este estudo.

Numa perspetiva quali-quantitativa verifica-se pela análise global das médias neste constructo, conforme mostrado na Figura 17, que os respondentes indicam que a organização em que trabalham não tem em consideração os interesses do colaborador, nem mesmo procura proporcionar condições para que o colaborador se sinta apoiado nos seus medos e ansiedades que envolvem a prestação do trabalho. A ação da *mentoria e relações de ajuda* quando desenvolvida nas organizações, não é promovida a um nível mais elevado, dado que os colaboradores não convivem com a chefia fora do ambiente de trabalho, o que para Kram (1985) é um indício forte da abrangência e amplitude da dinâmica da *mentoria e relações de ajuda*.

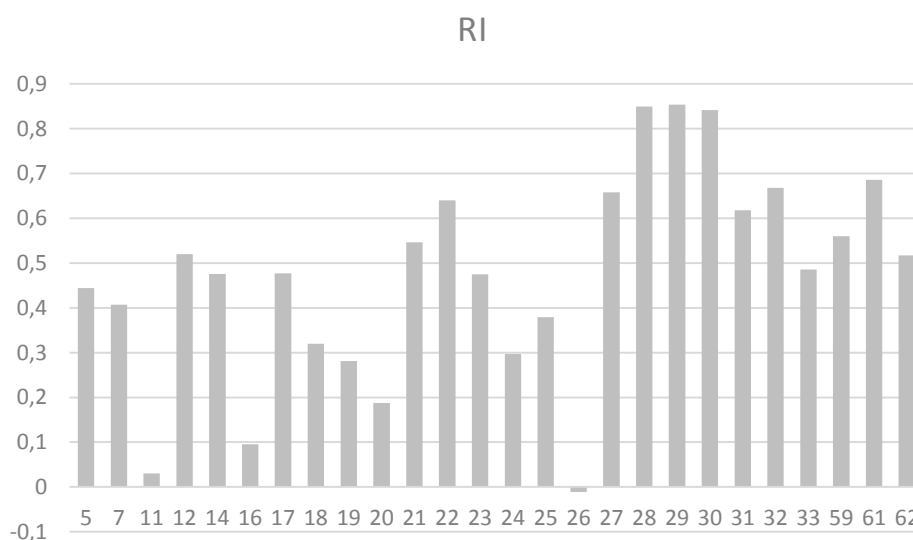


Figura 17. Distribuição das médias das afirmações no constructo Relações Interpessoais.

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 17 mostram-se os dados relativos às afirmações deste constructo que obtiveram as três médias mais baixas e as três mais altas e respetivos desvios-padrão.

Tabela 17. Valores mais baixos e mais altos para as médias (M) e desvios-padrão (DP) das afirmações das relações interpessoais.

Relações Interpessoais		
Médias mais baixas		
Itens		M (DP)
26	<i>A sua chefia direta convive socialmente consigo fora do ambiente de trabalho</i>	-0,0110 (0,9133)
11	<i>A sua chefia direta toma decisões organizacionais considerando os seus interesses como colaborador(a)</i>	0,0303 (1,1403)
16	<i>A sua chefia direta apoia(o) nas suas ansiedades e medos que podem prejudicar o seu trabalho</i>	0,0952 (1,1288)
Médias mais altas		
Itens		M (DP)
30	<i>Tem a intenção de se tornar cada vez mais valioso(a) para a organização</i>	0,8414 (0,4623)
28	<i>Preocupa-se com a organização onde trabalha como se esta fosse sua</i>	0,8497 (0,5022)
29	<i>Faz sacrifícios pessoais para o bem da organização onde trabalha</i>	0,8538 (0,5236)

Fonte: Elaboração própria.

Em sentido contrário, é possível concluir que os colaboradores investem tempo e empenho na organização como se esta fosse sua, fazendo sacrifícios por ela e ansiando permanecer nela com a intenção de se tornarem mais valiosos para ela. O colaborador considera-se integrado e aceite pela organização, principalmente pelos seus colegas e faz o seu melhor pela organização.

As pessoas só participarão num intercâmbio social se considerarem que a organização tem algo de valor para lhes oferecer quer material quer imaterial. Na linha de uma forte relação de troca social situa-se o chamado contrato psicológico, definido como o conjunto de crenças detidas pelos colaboradores em relação às obrigações, existentes entre eles (os colaboradores) e os seus gestores (líderes, entidade patronal). Se os colaboradores consideram que o nível de benefícios é superior ao das obrigações, estarão sob a obrigação de retribuir (maior qualidade o exercício de seu trabalho, melhor atitude para com os clientes, mais autonomia e participação, partilha e comunicação, entre outras).

A forma como o colaborador se voluntaria para ações na organização sem esperar uma recompensa direta por esse ato, traduz-se no comportamento de cidadania organizacional que o colaborador presta à sua organização.

Como referido a complementaridade e a sinergia que o contrato psicológico transfere para o comportamento de cidadania potenciado pela relação que existe entre a chefia e o colaborador ou pela ação de *mentoria e relações de ajuda*, transmitirá uma dinâmica das relações interpessoais que se desencadeiam na esfera informal das trocas das relações sociais.

6.1.2 Constructo apoio à gestão

O constructo **apoio à gestão** é constituído por 23 afirmações e destas 11 são consideradas muito importantes.

Na Tabela 18 apresenta-se a distribuição de frequências em percentagem relativas às respostas obtidas para as afirmações colocadas sobre este constructo.

Tabela 18. *Distribuição de frequências das respostas aos itens do constructo apoio à gestão.*

Itens	Falso / Não se aplica (%)	Hesitação (%)	Verdadeiro (%)
1 A sua chefia direta procura conhecer a sua opinião sobre a missão / visão da organização.	17,0	20,3	62,8
3 A sua chefia direta comunica-lhe os objetivos que tem de atingir na sua função	9,7	20,1	70,2
4 As metas de desempenho são discutidas e definidas de forma objetiva com a sua chefia direta	21,7	25,9	52,4
6 A sua chefia direta dá-lhe <i>feedback</i> (retorno) sobre o seu desempenho profissional	19,6	23,0	57,4
9 A sua chefia direta atribui-lhe tarefas que lhe permitem aprender novas habilidades	14,3	17,9	67,7
10 A sua chefia direta preocupa-se com o desenvolvimento das suas competências, permitindo-lhe (no futuro) ser mais empregável no mercado de trabalho.	26,8	26,2	47,0
13 A sua chefia direta permite-lhe que tome progressivamente decisões de maior responsabilidade.	17,8	24,7	57,5
46 A sua organização promove uma comunicação contínua / frequente.	26,8	26,2	47,0
47 Existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da sua organização.	19	33,4	47,6
48 A sua organização reúne informações através do <i>feedback</i> (retorno) dos colaboradores	21,7	33,4	45,0
49 A sua organização usa a informação recolhida dos colaboradores para desenvolver as estratégias organizacionais.	21,1	34,6	44,3
50 Na sua organização a gestão de topo procura encontrar formas de melhorar a satisfação dos seus colaboradores	17,7	29,8	52,6
51 Na sua organização existe cooperação entre a gestão de topo e os colaboradores	15,0	31,9	53,1
52 A sua organização cria oportunidades para o seu desenvolvimento de carreira (progressão na função).	18,5	33,8	47,7
53 É-lhe dada a oportunidade para participar no desenvolvimento de novas iniciativas na sua organização.	22,3	29,0	48,7
54 A sua organização proporciona-lhe oportunidades para trabalhar em equipa.	6,2	13,9	79,9
55 A sua organização atribui-lhe um salário competitivo	35,3	28,6	36,1
56 Quando foi admitido a sua organização ajudou-o a entender o contributo da sua função na organização.	12,1	24,0	63,9
57 A sua organização tem em consideração os seus objetivos e valores	18,9	33,0	48,1

(continua)

(continuação)				
Itens		Falso / Não se aplica (%)	Hesitação (%)	Verdadeiro (%)
58	A sua organização definiu com clareza o resultado que espera do seu trabalho.	13,8	26,8	59,4
60	A sua organização tem-lhe proporcionado treino / formação profissional.	17,8	21,8	60,4
63 (mi)	Encontra ajuda na organização quando expõe um problema pessoal.	17,4	24,6	58,1
65 (mi)	Na sua função sabe o motivo / razão porque deve fazer as coisas e não apenas como fazê-las.	6,9	15,4	77,7

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (mi) – Afirmções consideradas “muito importantes”.

O item 54 – *A sua organização proporciona-lhe oportunidades para trabalhar em equipa*, é a afirmação identificada como a mais verdadeira pelos participantes com 79,9%, permitindo afirmar que as organizações permitem o desenvolvimento do trabalho em equipa.

Por outro lado, mais de 55,7% dos participantes admitem que as organizações não recolhem o *feedback*, nem usam a pouca informação que os colaboradores prestam para desenvolver a organização, como inquirido no item 49 – *A sua organização usa a informação recolhida dos colaboradores para desenvolver as estratégias organizacionais*.

O item 55 – *A sua organização atribui-lhe um salário competitivo* é a afirmação onde o descontentamento é mais expressivo, somente 36,1% dos participantes consideram ter um salário competitivo.

Este constructo relativo ao **apoio à gestão** caracteriza de forma expressiva a percepção do colaborador sobre a organização e a gestão de topo, bem como, a chefia no que concerne à comunicação dentro da organização, como se desenvolve e se poderá ser valorizada. As respostas denunciam a ausência de uma consistente e clara comunicação, bem como, a carência de *feedback* e participação dos colaboradores na organização. De uma forma direta o colaborador afirma que sabe porque realiza a sua função, conhece bem os seus objetivos na função, mas em sentido contrário invoca que as metas de desempenho não são discutidas objetivamente com a chefia.

Numa perspetiva quali-quantitativa, o constructo **apoio à gestão** apresenta uma dispersão significativa de resultados, identificado na Figura 18, o que denuncia, a diversidade de percepções que os colaboradores possuem perante a avaliação global da organização e a da gestão de topo.

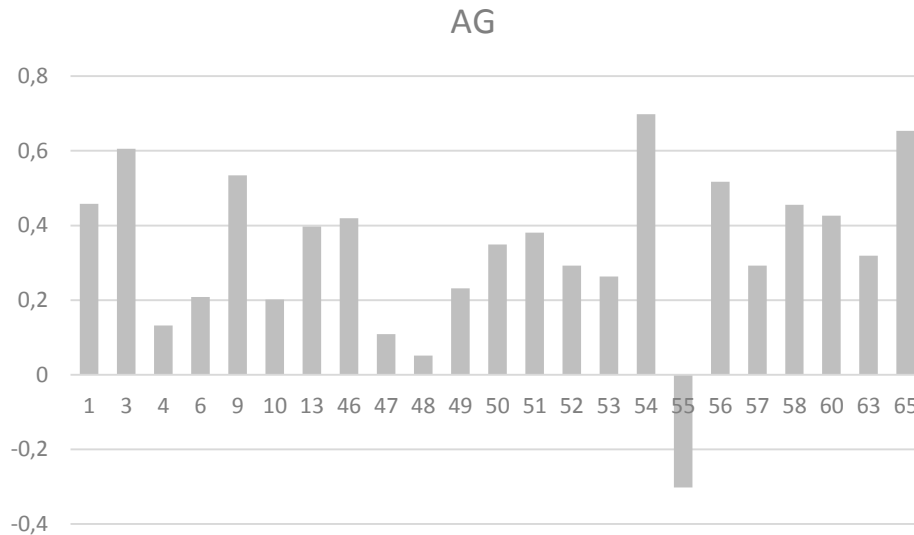


Figura 18. Distribuição das médias das afirmações no constructo Apoio à Gestão.
Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 19 mostram-se os dados relativos às afirmações deste constructo que obtiveram as três médias mais baixas e as três mais altas e respetivos desvios-padrão.

Tabela 19. Valores mais baixos e mais altos para as médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das afirmações do Apoio à Gestão.

Apoio à Gestão		
Médias mais baixas		
Itens		<i>M (DP)</i>
55	<i>A sua organização atribui-lhe um salário competitivo</i>	-0,3021 (1,2476)
48	<i>A sua organização reúne informações através do feedback (retorno) dos colaboradores</i>	0,0510 (1,1007)
47	<i>Existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da sua organização</i>	0,1090 (1,0889)
Médias mais altas		
Itens		<i>M (DP)</i>
54	<i>A sua organização proporciona-lhe oportunidades para trabalhar em equipa?</i>	0,8497 (0,7001)
65	<i>Na sua função sabe o motivo / razão porque deve fazer as coisas e não apenas como fazê-las.</i>	0,6538 (0,7617)
03	<i>A sua chefia direta define os objetivos que tem de atingir na sua função?</i>	0,6055 (0,6577)

Fonte: Elaboração própria.

O envolvimento dos colaboradores, mas também a atuação de chefia na permeabilidade e aceitação de *feedback* do colaborador, irão reforçar e consolidar a dinâmica da *mentoria e relações de ajuda*, já que a atuação da chefia por si só não permitirá a manutenção da marca de empregado. A organização terá que promover práticas organizacionais que reforcem a comunicação, o envolvimento, a valorização e o reconhecimento do colaborador na organização.

Quanto aos resultados mais positivos, o colaborador considera que a organização lhe proporciona oportunidades para trabalhar em equipa e que a chefia lhe atribui tarefas que permitem desenvolver novas habilidades, mas que o salário que lhe é atribuído não é de todo competitivo.

6.1.3 Constructo socialização organizacional

O constructo **socialização organizacional** é constituído por 16 afirmações e destas 8 são consideradas muito importantes. Este constructo retrata de forma inequívoca a satisfação com o trabalho e a intensidade de comportamento de cidadania organizacional. A Tabela 20 apresenta os dados relativos à **socialização organizacional**.

Tabela 20. *Distribuição da percentagem dos itens do constructo socialização organizacional.*

Itens	Falso / Não se aplica (%)	Hesitação (%)	Verdadeiro (%)
2 A sua chefia direta solicita a sua opinião sobre que direção a organização deve seguir.	29,9	23,9	46,2
8 A sua chefia direta pede-lhe sugestões para os problemas existentes	20,0	20,4	59,6
15 A sua chefia direta atribui-lhe tarefas que promovem o relacionamento com outros(as) colegas de trabalho	12,1	16,7	71,2
34 Executa mais tarefas do que lhe é exigido pela organização.	14,1	17,0	69,0
35 Aceita objetivos / metas cada vez mais desafiadores na organização onde trabalha.	5,2	14,8	80,0
36 Procura ativamente por oportunidades internas.	19,4	26,8	53,8
37 Executa somente o que é pago(a) para fazer.	21,5	12,7	65,8
38 Sente-se como um(a) colaborador(a) respeitado(a) e valorizado(a) na organização onde trabalha	13,4	26,2	60,4
39 Ajuda voluntariamente os colegas sempre que necessário	1,1	2,5	96,4
40 Sente que pode confiar na gestão de topo da organização onde trabalha.	14,0	24,6	61,1
41 Sente-se satisfeito(a) com as condições de trabalho que a organização onde trabalha atualmente lhe proporciona	17,5	27,2	55,3
42 Gosta do trabalho que faz.	3,9	11,2	85,0
43 Recusaria uma oferta de trabalho de outra organização, se esta aparecesse amanhã.	20,1	44,0	35,9
44 Gosta de falar positivamente com outros sobre a organização onde trabalha	5,8	16,8	77,4
45 Gosta de conviver fora da organização onde trabalha com a sua chefia direta	31,4	21,2	47,3
64 Sente que pode confiar na gestão de topo da organização onde trabalha.	27,3	19,3	53,4

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (mi) – Afirmações consideradas “muito importantes”.

Os colaboradores das organizações participantes desenvolvem comportamentos de socialização principalmente com os colegas. A voluntariedade nas suas ações mostra que a cidadania organizacional é expressiva com 96,4% dos participantes a considerarem verdade o item 39 – *Ajuda voluntariamente os colegas sempre que necessário*.

O item 43 – *Recusaria uma oferta de trabalho de outra organização, se esta aparecesse amanhã*, é a afirmação que mais “pesa” neste grupo, quer pela hesitação, quer pela negação da verdade (64,1%). O colaborador não está comprometido verdadeiramente com a organização. O seu contrato psicológico é facilmente abalado.

A Figura 19 mostra a distribuição das médias das afirmações deste constructo.

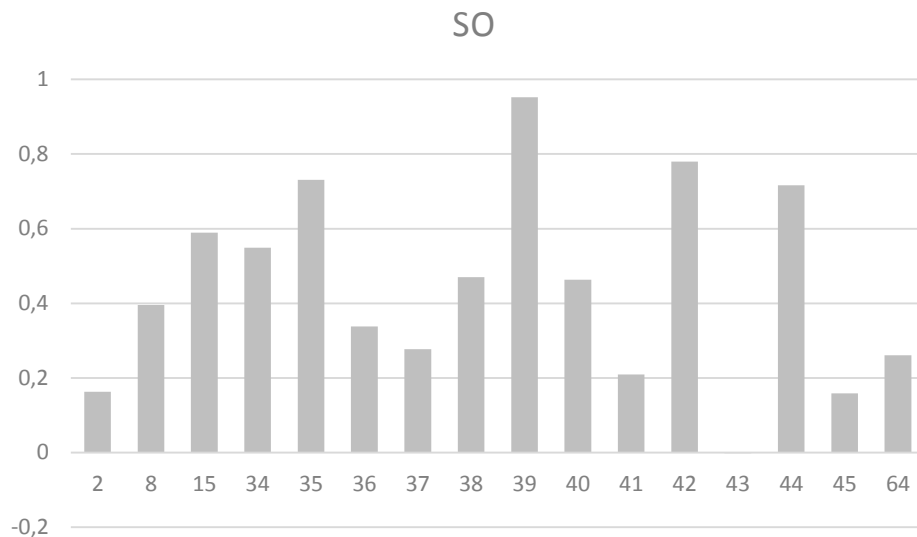


Figura 19. Distribuição das médias das afirmações no constructo Socialização Organizacional.
Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 21 mostram-se os dados relativos às afirmações deste constructo que obtiveram as três médias mais baixas e as três mais altas e respetivos desvios-padrão.

Na análise aos resultados das variáveis referentes ao constructo de **socialização organizacional** verifica-se que os respondentes indicam que a organização onde trabalham não permite a opinião dos colaboradores, principalmente sobre a direção da organização. Mas, o colaborador gosta do que faz e ajuda voluntariamente os colegas, aceitando, mais e novos desafios organizacionais.

O colaborador aceita e promove a organização onde esta se insere, até ao momento em que outra oferta, mais vantajosa, surja. Nessa altura este desvincula-se da

organização, também, porque não mantém quaisquer relações com a sua chefia fora da organização.

Tabela 21. Valores mais baixos e mais altos para as médias (M) e desvios-padrão (DP) das afirmações da socialização organizacional.

Socialização Organizacional		
Médias mais baixas		
Itens		M (DP)
43	Recusaria uma oferta de trabalho de outra organização, se esta aparecesse amanhã	-0,0014 (1,0185)
45	Gosta de conviver fora da organização onde trabalha com a sua chefia direta	0,1586 (0,8738)
02	A sua chefia direta solicita a sua opinião sobre que direção a organização deve seguir	0,1628 (0,8578)
Médias mais altas		
Itens		M (DP)
39	Ajuda voluntariamente os colegas sempre que necessário	0,8497 (0,2714)
42	Gosta do trabalho que faz	0,7793 (0,6137)
35	Aceita objetivos / metas cada vez mais desafiadoras na organização onde trabalha	0,7310 (0,6068)

Fonte: Elaboração própria.

6.1.4 Constructo socialização da marca

O constructo **socialização da marca** é constituído por 14 afirmações e destas 7 são consideradas muito importantes. Este constructo avalia a perceção da relação da marca com a organização e a perceção da imagem de marca que colaborador desenvolveu.

Na Tabela 22 apresentam-se os dados relativos à **socialização da marca**.

Tabela 22. Distribuição da percentagem dos itens do constructo socialização da marca.

Itens	Falso / Não se aplica (%)	Hesitação (%)	Verdadeiro (%)
66 (mi) Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca.	1,2	6,9	91,9
67 A gestão de topo demonstra preocupação com a imagem de marca que a organização possui.	5,0	11,0	84,0
68 A sua organização comunica aos colaboradores princípios e valores que lhes permitem construir e defender a imagem da marca.	8,7	19,7	71,6
69 A sua organização informa-o(a) de qual deve ser a sua atitude / postura na defesa da imagem da marca.	11,4	22,2	66,3
70 A sua organização comunica-lhe a importância que a sua função tem para a imagem da marca.	14,2	25,2	60,6
71 (mi) Antes de agir considera, em qualquer situação, o impacto sobre a imagem de marca da sua organização.	5,4	17,9	76,7

(continua)

		(continuação)		
Itens		Falso / Não se aplica (%)	Hesitação (%)	Verdadeiro (%)
72 (mi)	Faz um esforço extra (para além do que é esperado e no âmbito da sua função) na defesa da imagem de marca da sua organização.	5,8	13,1	81,1
73	Assume a responsabilidade por tarefas fora da sua área funcional para a defesa da imagem de marca da sua organização.	12,8	16,8	70,3
74 (mi)	Quando age demonstra comportamentos que são consistentes com a imagem de marca que a organização procura transmitir.	5,4	15,6	79,0
75	Transmite o seu conhecimento sobre a marca da sua organização a novos colaboradores.	5,8	9,0	85,2
76 (mi)	Age protegendo sempre a imagem de marca da sua organização.	3,3	12,4	84,3
77	Preocupa-se com a imagem futura da sua organização.	2,9	8,1	89,0
78 (mi)	Tem orgulho em fazer parte da identidade da sua organização.	16,0	13,4	83,3
79 (mi)	Recomenda a sua organização a família e amigos, ou seja, a relacionamentos fora do meu posto de trabalho.	9,8	20,0	70,2

Fonte: Elaboração própria.

Legenda: (mi) – Afirmções consideradas “muito importantes”

É o constructo onde a dispersão das frequências é menor. Os participantes foram unânimes ao admitir que a imagem de marca existe e que a defendem dentro das suas funções. As percentagens de maior negação ou de hesitação, referem-se à comunicação que a organização lhes presta sobre a postura do colaborador na defesa da imagem de marca, como é visível no item 70 – *A sua organização comunica-lhe a importância que a sua função tem para a imagem da marca*, onde 39,4% dos participantes consideram que não existe comunicação

A Figura 20 mostra a distribuição das médias das afirmações deste constructo.

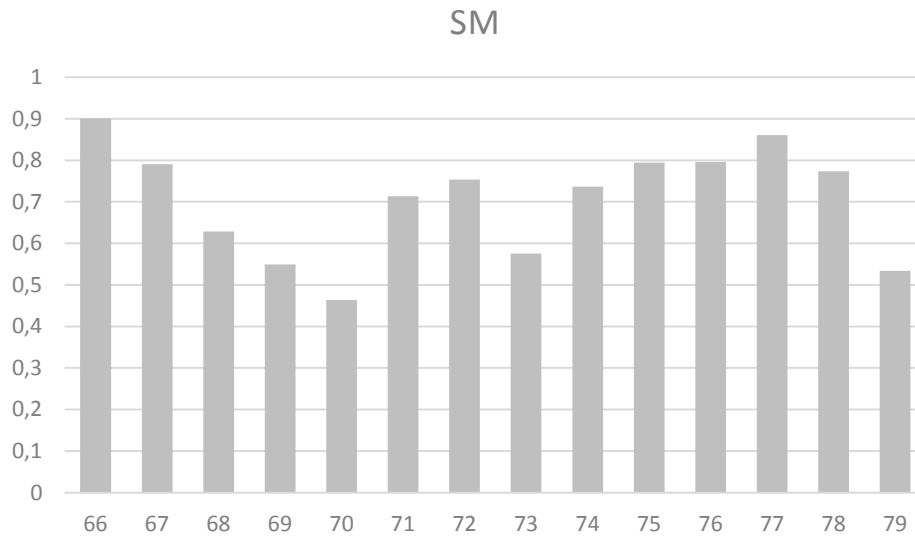


Figura 20. Distribuição do valor de cada afirmação no constructo socialização da marca.
Fonte: Elaboração própria.

Contudo, a organização desvaloriza o contributo da função do colaborador no efeito da imagem de marca, conforme mostrado na Tabela 23.

Tabela 23. Valores mais baixos e mais altos para as médias (*M*) e desvios-padrão (*DP*) das afirmações da socialização da marca.

Socialização da Marca		
Médias mais baixas		
Itens		<i>M (DP)</i>
Q70	<i>A sua organização comunica-lhe a importância que a sua função tem para a imagem da marca</i>	0,4634 (0,7304)
Q79	<i>Recomenda a sua organização a família e amigos, ou seja, a relacionamentos fora do seu posto de trabalho</i>	0,5338 (0,8527)
Q69	<i>A sua organização informa-o(a) de qual deve ser a atitude / postura na defesa da imagem da marca.</i>	0,5490 (0,6908)
Médias mais altas		
Itens		<i>M (DP)</i>
Q76	<i>Age protegendo sempre a imagem de marca da sua organização</i>	0,7959 (0,5331)
Q66	<i>Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca</i>	0,9007 (0,3695)
Q77	<i>Preocupa-se com a imagem futura da sua organização</i>	0,8607 (0,4220)

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, para a **socialização da marca**, o colaborador não recomenda a organização à família e amigos, mas reconhece que a organização tem uma imagem de marca e preocupa-se com o futuro da imagem de marca da organização, afirmando que age protegendo sempre a imagem de marca da organização.

Os valores mais baixos são “relativamente” elevados quando comparados com outros constructos. A justificação para estas médias poderá estar relacionada com a dificuldade dos colaboradores distinguirem a marca da imagem de marca, bem como, identificarem corretamente o que é a imagem de marca e a própria marca.

De forma resumida os resultados apresentados permitem extrair o seguinte diagnóstico:

- Em regra o **colaborador** gosta do que faz, enquanto membro da organização e pretende dar o seu melhor, agindo em prol da mesma, sacrificando-se pessoalmente, e defendendo, segundo ele o comprometimento que criou com a organização onde se insere e com a imagem de marca que reconhece e que representa. Assume que é sua obrigação fazê-lo, dado a sua vontade de executar o seu contrato psicológico, procurando a integração dos seus pares e aceitando novos desafios.
- A **organização**, por sua vez, desvaloriza esta vontade do colaborador, dado que não o envolve nas ações promovidas pela organização. O colaborador é expressivo quando afirma que a organização não o consulta, não o informa, desvalorizando-o como elemento da organização. Esta atitude esmaga e atraiçoa o contrato psicológico latente e denuncia a fraca relação que possui, não só, com a organização, mas essencialmente com a chefia, que podendo potenciar esta relação em prol de uma maior cidadania organizacional, não o faz, desvalorizando as ações de *mentoria e relações de ajuda* que poderiam potenciar o comprometimento e consequentemente a fidelização do colaborador à organização.
- A **chefia** define bem os objetivos que os colaboradores têm que atingir, mas não procura incentivar e ou valorizar o colaborador, não o ajuda nos seus medos e ansiedades, e não se relaciona com o colaborador fora do ambiente profissional. Nitidamente não age como mentor nem como facilitador no processo organizacional.

Num perspetiva de diagnóstico do processo de *Efeito de Marca de Empregado* por via da aplicação do instrumento, permite-nos concluir que no caso desta organização, hipotética, como inicialmente referido, o seguinte: A fragilidade do contrato psicológico sentido pelos colaboradores permite que os colaboradores não recomendem a sua organização a outros, não vacilam quando afirmam que não recusariam uma oferta de outra organização. Esta fragilidade e até violação do contrato psicológico é compreensível na interpretação dos vários resultados encontrados, mas principalmente, porque os colaboradores não consideram o seu salário competitivo, mas

também, pela desvalorização do contributo do colaborador na organização. Esta percepção do processo de *Efeito de Marca de Empregado*, só poderá ser alterada com a permeabilidade da organização e da gestão de topo, na envolvência do colaborador na marca da organização. A marca desta organização sofrerá caso a lealdade organizacional que o colaborador transmite continue frágil.

6.2 Análise da normalidade

Um dos objetivos deste subcapítulo é o de fazer uma análise quantitativa à relação entre os constructos, a partir de testes paramétricos ou não paramétricos.

A interpretação de que se está perante uma distribuição normal permite afirmar, segundo Marôco (2010), que a potência de testes paramétricos seja superior à dos não paramétricos, ou seja, que a possibilidade de rejeitar, corretamente, a hipótese nula é maior num teste paramétrico do que num não paramétrico. Marôco (2007) afirma ainda que “os testes não paramétricos devem apenas ser utilizados quando não existe alternativa” (p. 199).

A realização de testes paramétricos torna necessário que se cumpram algumas condições, nomeadamente, as variáveis serem quantitativas e apresentarem uma distribuição normal, além de exigir a homogeneidade de variâncias no caso de se terem diferentes amostras provenientes da mesma distribuição [ver, por exemplo, Pestana e Gageiro (2008); Marôco (2010)].

Para testar a normalidade das variáveis em estudo utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov.

A Tabela 24 mostra os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov e as medidas de assimetria e curtose para cada um dos constructos em análise e para a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e para o processo *Efeito de Marca de Empregado*.

Tabela 24. Resultados da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov.

	Estatística de teste	<i>p</i>	<i>Sk</i>	<i>Ku</i>
Relações Interpessoais	0,150	0,000	-0,983	0,098
Apoio à Gestão	0,100	0,000	-0,587	-0,560
Socialização Organizacional	0,088	0,000	-0,860	0,720
Socialização da Marca	0,200	0,000	-1,800	4,551
Mentoria e Relações de Ajuda	0,148	0,000	-0,861	-0,249
Efeito de Marca de Empregado	0,960	0,000	-0,852	0,342

Nota: Coeficiente de assimetria – *Sk* e Coeficiente de curtose – *Ku*.

Fonte: Elaboração própria.

Da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov verificou-se que nenhum dos constructos em estudo, nem a dimensão *mentoria relações de ajuda* nem o processo *Efeito de Marca de Empregado* seguem uma distribuição normal ($p = 0,000 < 0,01$).

Hair *et al.* (2010) e Marôco (2010) referem que uma variável tem distribuição simétrica caso se registem valores de coeficientes de assimetria e curtose compreendidos entre -1 e 1. Na Tabela 24 podem-se observar os valores dos coeficientes de assimetria e de curtose. A análise destes valores, segundo Hair *et al.* (2010), permite afirmar que as variáveis têm distribuição simétrica que é característica da distribuição normal, em que apenas o constructo **socialização da marca** não apresenta uma distribuição simétrica, dado que o coeficiente de assimetria ($Sk = -1,800$) é inferior a -1 e o coeficiente de curtose ($Ku = 4,551$) é superior a 1.

Deve-se assim interpretar estas duas perspetivas da seguinte forma: se por um lado, a dimensão amostral é grande (recorda-se que a informação sobre os constructos foi totalmente respondida em todos os questionários, num total de 725 observações), a não normalidade dos dados pode derivar da forma como as variáveis são mensuradas e contabilizadas (ver subcapítulo 5.4.2). Por outro lado, segundo Marôco (2010), Laureano (2011)⁴ e Pestana e Gageiro (2008) em amostras de dimensão superiores ou iguais a 30 elementos, é possível considerar que a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à distribuição normal, devido ao Teorema do Limite Central. Hair *et al.* (2010) também vem reforçar a ideia do Teorema do Limite Central, quando alertam que a normalidade pode ter efeitos sérios em pequenas amostras, mas o impacto diminui significativamente quando o tamanho da amostra atinge os 200 casos ou mais.

⁴ Laureano (2011, p. 25) refere “pode dizer-se que a distribuição da média amostral é aproximadamente normal logo a distribuição da satisfação deverá ser aproximadamente normal (ou considerar-se que a violação deste pressuposto não põe em causa o resultado do teste já que a amostra é grande)”.

6.2.1 Correlação entre os constructos, domínios e a dimensão *mentoria relações de ajuda*

A análise de correlação entre os constructos terá que ser feita a partir do coeficiente de correlação de Pearson ou de Spearman. O coeficiente de correlação de Pearson (r) é um índice bidimensional com valores situados entre -1 e 1 inclusive, que reflete a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados [ver, por exemplo, Afonso e Nunes (2011)].

O coeficiente de Spearman (ρ) é um coeficiente que mede a correlação não entre valores (como faz, por exemplo, o coeficiente de Pearson) mas sim a correlação da posição dos valores numa determinada amostra. No caso de se assumir a normalidade dos dados usando o Teorema do Limite Central (Laureano, 2011; Marôco, 2010; Pestana e Gageiro, 2008) pode-se aplicar a correlação de Pearson. Nesta tese apresentam-se também os coeficientes de correlação de Spearman, uma vez que pelo teste de Kolmogorov-Smirnov se rejeitou a normalidade de todas variáveis em estudo.

Segundo Pestana e Gageiro (2008), o valor do coeficiente de correlação determina o nível da associação. Caso o “ R seja menor que 0,20, indica uma associação linear muito baixa; entre 0,20 e 0,39 baixa; entre 0,40 e 0,69 moderada; entre 0,70 e 0,89 alta; e por fim entre 0,90 e 1 uma associação muito alta” (p. 181). Note-se que seguindo a mesma lógica se classificam também as correlações negativas. Realça-se que o teste que averigua se o coeficiente de correlação difere significativamente de zero pode ser significativo mesmo com uma correlação baixa, dependendo da dimensão amostral.

A Tabela 25 mostra os resultados dos testes de correlação de Pearson e de Spearman entre os diferentes constructos e domínios e a dimensão *mentoria e relações de ajuda*.

Tabela 25. Resultados da aplicação da correlação de Pearson e Spearman para os constructos, domínios e dimensão mentoria e relações de ajuda.

	R	RI	SO	SM	AG	MRA	IO	EeB	EeBE
PEARSON	RI	1,000	0,797**	0,571**	0,819**	0,958**	0,835**	0,905**	0,914**
	SO		1,000	0,631**	0,779**	0,751**	0,904**	0,906**	0,904**
	SM			1,000	0,617**	0,510**	0,816**	0,873**	0,876**
	AG				1,000	0,822**	0,930**	0,922**	0,930**
	MRA					1,000	0,803**	0,852**	0,877**
	IO						1,000	0,988**	0,987**
	EeB							1,000	0,998**
	EeBE								1,000
SPEARMAN	R	RI	SO	SM	AG	MRA	IO	EeB	EeBE
	RI	1,000	0,799**	0,617**	0,828**	0,955**	0,849**	0,909**	0,915**
	SO		1,000	0,651**	0,780**	0,773**	0,903**	0,902**	0,901**
	SM			1,000	0,651**	0,580**	0,812**	0,791**	0,783**
	AG				1,000	0,830**	0,938**	0,930**	0,936**
	MRA					1,000	0,830**	0,868**	0,889**
	IO						1,000	0,989**	0,989**
	EeB							1,000	0,998**
	EeBE								1,000

Nota: ** $p = 0,000 < 0,01$.

Legenda: RI – Relações Interpessoais, SO – Socialização da Organizacional, SM – Socialização da Marca; AG – Apoio à Gestão, MRA – Mentoria e Relações de Ajuda, IO – Integração Organizacional, EeB – *Employee branding*; EeBE – Efeito de Marca de Empregado.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos nas correlações de Pearson e Spearman são muito idênticos, como é possível observar na Tabela 25.

Analisando qualquer uma das correlações (Pearson e Spearman) pode-se observar que todas as relações apresentadas são estatisticamente significativas ($p = 0,000 < 0,01$) e positivas, o que significa uma variação no mesmo sentido, isto é, quando os valores de uma variável aumentam os valores da variável com a qual se está a comparar também aumentam.

No que concerne à correlação de Pearson a correlação mais baixa, $r = 0,510$, verificou-se entre o constructo **socialização da marca** e a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e a mais alta, $r = 0,998$, entre o processo de *employee branding* e o processo *Efeito de Marca de Empregado*.

Considerando só os quatro constructos base do estudo (RI, AG, SO e SM), a correlação de Pearson mais elevada, $r = 0,819$, verificou-se entre os constructos **relações interpessoais** e **apoio à gestão**, sendo o valor mais baixo, $r = 0,571$, o da correlação entre os constructos **socialização da marca** e **relações interpessoais**. Em todo o caso, segundo Pestana e Gageiro (2008), todas as correlações são maioritariamente fortes e em alguns casos moderadas.

Se se considerar a relação entre a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e os diferentes constructos, a correlação mais elevada, $r = 0,958$, verifica-se com o constructo **relações interpessoais** e a mais baixa, $r = 0,510$ com o constructo **socialização da marca**.

A dimensão *mentoria e relações de ajuda* é uma ação que ocorre entre uma ou mais pessoas e a Imagem de Marca (retratada no constructo SM) advém de uma construção coletiva que decorre da promoção que a gestão de topo incrementa por toda a organização, independentemente da imagem que a chefia mentor transmite ao subordinado / mentorado. De uma outra forma, podemos reforçar que a dinâmica de *mentoria e relações de ajuda* tem um impacto micro-organizacional e a imagem de marca é o resultado de uma visão holística da organização, logo macro-organizacional.

É também com a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e as **relações interpessoais** que se encontra a correlação mais elevada ($r = 0,958$). Esta correlação elevada é a confirmação de que a atuação de um mentor ao promover a *mentoria e relações de ajuda* aos seus colaboradores, potencia a existência de uma relação interpessoal que fomenta a informalidade e, consequentemente, por inércia da sua relação, congrega o comprometimento entre as partes, potenciando o contrato psicológico que são os pilares na fidelidade do colaborador no processo de *Efeito da Marca de Empregado*.

A relação entre o processo *employee branding* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* é em todas as correlações possíveis aquela que além de significativa apresenta um coeficiente de correlação mais elevado ($r = 0,998$), corroborando o âmbito desta investigação de que o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) beneficiaria de forma elevada, pelo incremento das relações interpessoais, através do desenvolvimento de ações de *mentoria e relações de ajuda* nas organizações, fidelizando o cliente interno à organização e à marca, impulsionando a produtividade e o reconhecimento da organização pelos clientes.

6.3 Análise da regressão

A análise de regressão é uma das técnicas estatísticas mais utilizadas para analisar e modelar relações existentes entre variáveis procurando avaliar a existência e o grau de dependência estatística entre as variáveis. A regressão é usada para testar a

influência das variáveis, ou seja, para inferir se existem relações funcionais entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes (Marôco, 2010).

Um modelo de regressão estabelece uma relação de causa-efeito entre duas ou mais variáveis. O coeficiente de correlação permite medir a intensidade da associação entre variáveis sem impor qualquer relação de causa-efeito entre elas, enquanto a regressão estabelece esta relação de causalidade (Marôco, 2010, p. 39).

Após a estimação dos parâmetros do modelo é conveniente aferir da utilidade do modelo levando a cabo para o efeito alguns procedimentos estatísticos.

O modelo de regressão linear só pode ser usado com objetivos de estimação ou inferência de relações funcionais entre a variável dependente e a(s) variável(eis) independente(s) se os pressupostos do modelo forem válidos (Pestana e Gageiro, 2008; Marôco, 2011). A validação dos pressupostos do modelo assenta na análise de resíduos. Para analisar os resíduos recorre-se ao gráfico de resíduos e ao gráfico *Normal Probability Plot* dos resíduos (Marôco, 2010). O gráfico de resíduos consiste em representar graficamente os valores previstos (no eixo das abcissas) e os resíduos (no eixo das ordenadas). Neste gráfico para se validarem os pressupostos da independência e da homocedasticidade, os pontos devem distribuir-se de forma aleatória em torno da reta .

No gráfico *Normal Probability Plot* dos resíduos, os pontos devem encontrar-se próximos da bissetriz do primeiro quadrante para que se verifique o pressuposto da normalidade dos resíduos.

No modelo de regressão linear simples analisa-se a relação entre duas variáveis de natureza quantitativa, uma dependente e a outra independente. Quando temos mais do que uma variável independente, o modelo de regressão denomina-se de modelo de regressão linear múltipla.

Nos modelos de regressão linear múltipla deve diagnosticar-se a multicolinearidade. Este pressuposto é validado com recurso ao valor de VIF – *Variance Inflation Factor*. Segundo Myers (1986), valores de VIF superiores a 10 indicam problemas com a estimação dos parâmetros do modelo devido à presença de multicolineariedade nas variáveis independentes. Numa análise mais fina, Montgomery e Peck (1982) referem valores superiores a 5, conforme citado em Marôco (2010).

Na análise do modelo é necessário ainda ter em considerações algumas condicionantes.

O coeficiente de determinação (R^2 na regressão simples e na regressão múltipla) é uma medida de dimensão do efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente, é uma medida de qualidade de ajustamento que mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão. Segundo Marôco (2010, p. 699), os valores poderão ser subjetivos, mas é unânime na literatura que nas ciências sociais valores de R^2 superiores a 0,5 são aceitáveis.

A análise de variância ANOVA (*Analisis of Variance*) testa globalmente a significância do modelo de regressão e equivale a um teste simultâneo da significância de todos os parâmetros de regressão.

Segundo Marôco (2010) a análise de variância ANOVA (*Analisis of Variance*) permite verificar se pelo menos um dos parâmetros do modelo de regressão é diferente de zero, isto é, testa globalmente a significância do modelo de regressão, mas não dá indicação de qual, ou quais os parâmetros que estão nesta situação. Uma forma de resolver esta questão consiste na realização de testes de hipóteses individuais aos parâmetros do modelo. Este teste denomina-se de teste t e nesta tese utiliza-se para testar se a (s) variável (eis) independente(s) dos modelos em análise influenciam significativamente a variável dependente. Os parâmetros do modelo de regressão são úteis para a determinação da contribuição de cada variável explicativa para o modelo de regressão.

6.3.1 Modelo de regressão linear simples entre o processo *employee branding* e a dimensão *mentoria e relações de ajuda*

Tendo como objetivo determinar que existe algum efeito no *employee branding* pela introdução da dimensão *mentoria e relações de ajuda*, aplicou-se o modelo de regressão linear simples.

A Tabela 26 apresenta os resultados do modelo de regressão linear simples entre o processo *employee branding* e a dimensão *mentoria e relações de ajuda*.

Tabela 26. Modelo de regressão linear simples entre o *employee branding* (EeB) e a mentoria e relações de ajuda (MRA).

Resumo do Modelo EeB e MRA	R	R ²	ANOVA		
			F	p	
	0,852	0,725	0,725	1907,354	0,000
Coeficientes do modelo		Teste t		Intervalo de confiança a 95% para β	
	β	t	p	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	0,341	41,333	0,000	0,325	0,357
MRA	0,514	43,673	0,000	0,491	0,537

Fonte: Elaboração própria.

Nesta tese o coeficiente de determinação obtido, $R^2 = 0,725$, permite afirmar que 72,5% da variabilidade total do processo *employee branding* é explicada pela atuação da dimensão da *mentoria e relações de ajuda*, através do modelo de regressão linear. Através da ANOVA pode-se observar que o modelo ajustado é altamente significativo ($F = 1907,354$; $p = 0,000 < 0,01$), pelo que se pode inferir que este é adequado e que existe dependência linear entre o *employee branding* e a dimensão *mentoria e relações de ajuda*.

Para testar se a dimensão *mentoria e relações de ajuda* influencia o processo *employee branding*, aplicou-se o teste *t* de Student e verificou-se que esta influencia é estatisticamente significativa ($t = 43,673$; $p = 0,000 < 0,01$). O valor do coeficiente de dimensão *mentoria e relações de ajuda* estimado através do modelo de regressão linear foi de 0,514, o que significa que existe uma variação positiva no processo *employee branding* de 0,514 por uma (unidade) atuação da *mentoria e relações de ajuda*.

6.3.1.1 Validação dos pressupostos: regressão linear simples entre o processo *employee branding* e a dimensão da *mentoria e relações de ajuda*.

Para validar os pressupostos recorreu-se ao método gráfico conforme mostrado na Figura 21.

Observando o gráfico *Normal Probability Plot*, apresentado na Figura 21 (b), é possível verificar que os resíduos se encontram bastante próximos da bissetriz do primeiro quadrante, apesar de ligeiros desvios em determinados pontos, pelo que se pode afirmar que os resíduos apresentam uma distribuição aproximadamente normal.

Através da análise do gráfico dos resíduos, apresentado na Figura 21 (a), pode-se verificar que os resíduos se encontram distribuídos de forma uniforme em torno da reta

, não se verificando nenhum padrão na mancha de resíduos o que permite validar os pressupostos da independência e homocedasticidade dos resíduos.

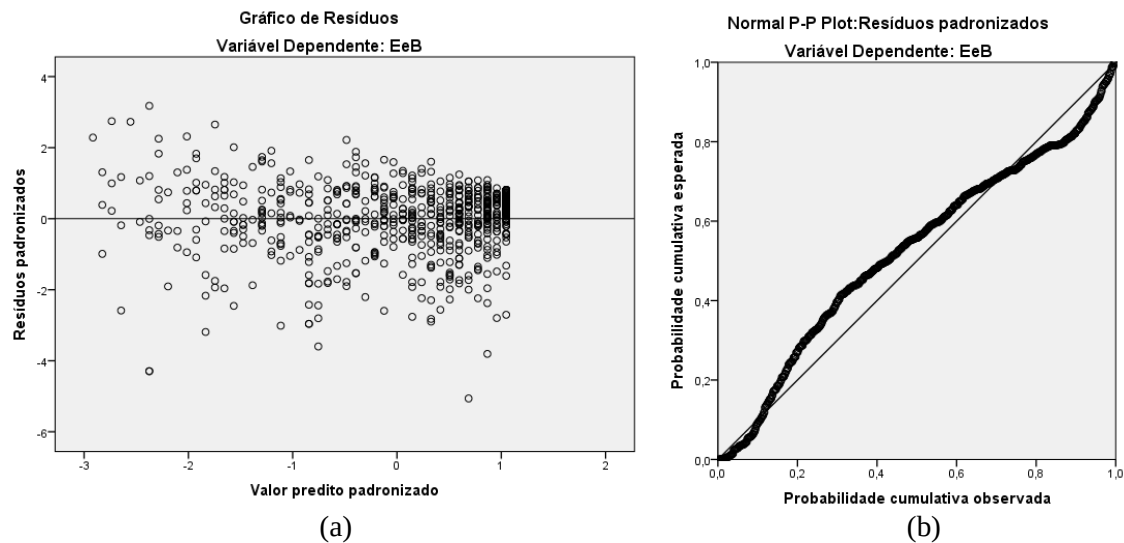


Figura 21. Gráficos para validação dos pressupostos da regressão linear entre *employee branding* (EeB) e *mentoria e relações de ajuda* (MRA).

Fonte: Elaboração própria.

6.3.2 Modelo de regressão linear simples entre o domínio integração organizacional e o constructo das relações interpessoais.

Tendo como objetivo determinar se o domínio da **integração organizacional**, que caracteriza os aspetos formais do processo de Miles e Mangold, será influenciado positivamente pela introdução das **relações interpessoais**, aplicou-se o modelo de regressão linear simples. O modelo de regressão linear que se apresenta na Tabela 27 avalia a influência das **relações interpessoais** no domínio da **integração organizacional**.

Tabela 27. Modelo de regressão linear simples entre a integração organizacional (IO) e as relações interpessoais (RI).

Resumo do Modelo IO e RI	R	R ²	ANOVA		
			F	p	
	0,835	0,698	0,697	1669,712	0,000
Coeficientes do modelo	Teste t			Intervalo de confiança a 95% para β	
	β	t	p	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	0,129	10792	0,000	0,105	0,152
RI	0,696	40,862	0,000	0,662	0,729

Fonte: Elaboração própria.

O coeficiente de determinação obtido, $R^2 = 0,698$, permite afirmar que 69,8% da variabilidade total do domínio da **integração organizacional** é explicada pela dinâmica das **relações interpessoais**, através do modelo de regressão linear. Através da ANOVA pode-se observar que o modelo ajustado é altamente significativo ($F = 1669,712$; $p = 0,000 < 0,01$), pelo que se pode inferir que o modelo é adequado e existe dependência linear entre o domínio da **integração organizacional** e as **relações interpessoais**.

Para testar se as **relações interpessoais** influenciam o domínio da **integração organizacional** aplicou-se o teste t de Student e verificou-se que a influência é estatisticamente significativa ($t = 40,862$; $p = 0,000 < 0,01$). O valor do coeficiente de **relações interpessoais** estimado através do modelo de regressão linear foi de 0,696, o que significa que existe uma variação positiva no domínio da **integração organizacional** de 0,696 pela atuação das **relações interpessoais**.

6.3.2.1 Validação de pressupostos: regressão linear simples entre o domínio da integração organizacional e o constructo das relações interpessoais.

Para validar os pressupostos recorreu-se ao método gráfico, como é possível analisar na Figura 22.

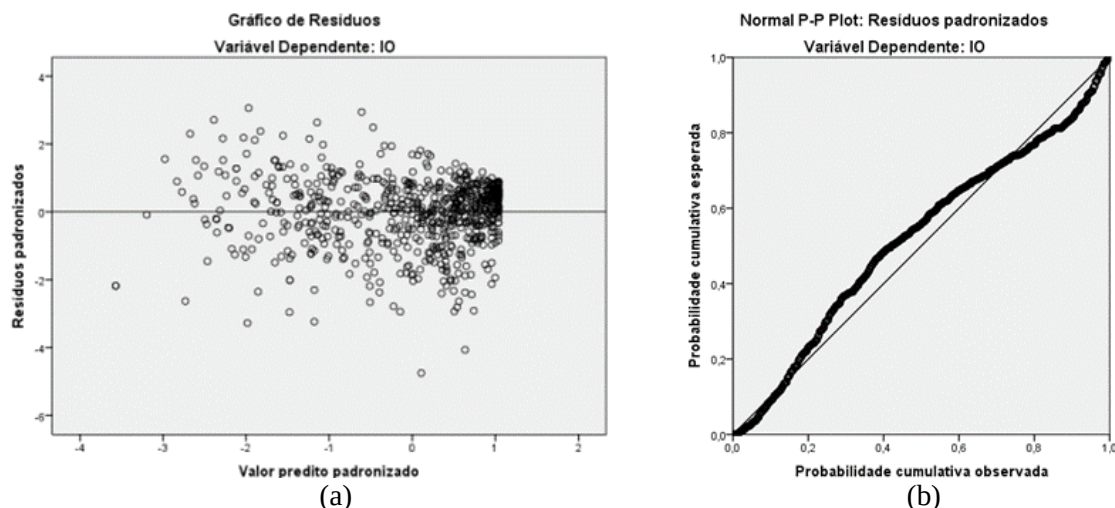


Figura 22. Gráficos para validação dos pressupostos da regressão linear entre integração organizacional (IO) e relações interpessoais (RI).

Fonte: Elaboração própria.

Observando o gráfico *Normal Probability Plot*, apresentado na Figura 22 (b), é possível verificar que os resíduos se encontram bastante próximos da bissetriz do

primeiro quadrante, apesar de ligeiros desvios em determinados pontos, o que permite afirmar que os resíduos apresentam uma distribuição aproximadamente normal.

Através da análise do gráfico dos resíduos, apresentado na Figura 22 (a), pode-se verificar que os resíduos se encontram distribuídos de forma uniforme em torno da reta , não se verificando nenhum padrão na mancha de resíduos, o que permite a validação dos pressupostos da independência e homocedasticidade dos resíduos

6.3.3 Modelo de regressão linear múltipla entre domínio da integração organizacional e as dimensões do constructo das relações interpessoais

Tendo como objetivo determinar qual das dimensões do constructo das **relações interpessoais**, nomeadamente: *mentoria e relações de ajuda*, *contrato psicológico* e *elementos de cidadania* tem mais peso no modelo contribuindo para uma melhor explicação do domínio da **integração organizacional**, aplicou-se a regressão linear múltipla, onde a seleção das variáveis é efetuada usando o método de *Stepwise*, para obter um modelo parcimonioso que permitisse estudar a influência da *mentoria e relações de ajuda*, do contrato psicológico e dos elementos de cidadania no domínio da **integração organizacional**.

O método *Stepwise* é um híbrido dos métodos *Backward* e *Forward* (Marôco, 2010) que tem a vantagem de permitir “a remoção de uma variável cuja importância no modelo é reduzida pela adição de novas variáveis” (p. 737). Este autor reforça ainda que este método é “particularmente indicado quando existem correlações significativas entre as variáveis independentes” (p. 737), como foi possível verificar na análise das correlações apresentada no Anexo 3. A Tabela 28 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla entre o domínio da **integração organizacional** e as dimensões do constructo das **relações interpessoais**.

Tabela 28. Resultados do modelo de regressão linear múltipla entre a integração organizacional e as dimensões das relações interpessoais.

Resumo do Modelo	<i>R</i>			<i>F</i>	<i>p</i>
1º modelo IO e MRA	0,803	0,644	0,644	1309,810	0,000
2º modelo IO e MRA e CP	0,842	0,708	0,707	876,479	0,000
Coeficientes do modelo		Teste <i>t</i>		Intervalo de confiança a 95% para β	
1º modelo	β	<i>t</i>	<i>p</i>	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	0,318	33,078	0,000	0,299	0,334
MRA	0,497	36,191	0,000	0,470	0,523
2º modelo	β	<i>t</i>	<i>p</i>	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	0,125	7,054	0,000	0,900	0,159
MRA	0,378	24,258	0,000	0,348	0,409
CP	0,330	12,580	0,000	0,279	0,382

Legenda: IO - Integração Organizacional; MRA - Mentoria e Relações de Ajuda, CP - Contrato Psicológico.

Fonte: Elaboração própria.

Após a aplicação do método *stepwise* verificou-se a formação de dois modelos (Tabela 28). O primeiro modelo obtido é de regressão linear simples, constituído apenas pela variável independente *mentoria e relações de ajuda*. O segundo modelo é de regressão linear múltipla, constituído por duas variáveis independentes: a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e a dimensão contrato psicológico.

No primeiro modelo, a dimensão *mentoria e relações de ajuda* explica 64,4% ($R^2 = 0,644$) da variabilidade total do domínio da **integração organizacional**. Se se considerar o segundo modelo, isto é, introduzir no primeiro modelo a variável independente contrato psicológico, o valor do coeficiente de determinação ajustado aumenta, pelo que se obtém um modelo de melhor qualidade. Assim, a dimensão *mentoria e relações de ajuda* juntamente com a dimensão contrato psicológico explicam 70,7% ($R^2 = 0,707$) da variabilidade total do domínio da **integração organizacional**.

Analisando apenas o segundo modelo, pelo facto de este ser de melhor qualidade, quanto à ANOVA pode-se observar que o modelo ajustado é altamente significativo ($F = 876,479$; $p = 0,000 < 0,01$), pelo que se pode inferir que o modelo é adequado e existe dependência linear entre o domínio da **integração organizacional** e as duas variáveis independentes incluídas no modelo, *mentoria e relações de ajuda* e contrato psicológico.

Através do teste *t* de Student verifica-se que as variáveis *mentoria e relações de ajuda* ($t = 24,258$; $p = 0,000 < 0,01$) e contrato psicológico ($t = 12,580$; $p = 0,000 < 0,01$) têm influência estatisticamente significativa no domínio da **integração organizacional**. O valor do coeficiente da dimensão contrato psicológico estimado foi de 0,330 e o da dimensão *mentoria e relações de ajuda* foi de 0,378, o que significa que existe uma variação no domínio da **integração organizacional** de 0,330 pela atuação do contrato psicológico e de 0,378 pela atuação de uma (unidade) de *mentoria e relações de ajuda*.

Em suma, nota-se que a variável elementos de cidadania não foi incluída em nenhum dos modelos, pelo que se pode afirmar que, por si só, a dimensão da *mentoria e relações de ajuda* já é importante para o modelo e ao se incluir a variável contrato psicológico esta melhora a qualidade do modelo (coeficiente de determinação ajustado aumenta 7,1%).

6.3.3.1 Pressupostos do modelo de regressão múltipla entre o domínio da integração organizacional e as dimensões do constructo das relações interpessoais

Observando o gráfico *Normal Probability Plot*, apresentado na Figura 23 (b), é possível verificar que os resíduos se distribuem mais ou menos em torno da bisetriz do primeiro quadrante apesar de ligeiros desvios em determinados pontos, o que permite afirmar que os resíduos apresentam uma distribuição aproximadamente normal.

Através da análise do gráfico dos resíduos, apresentado na Figura 23 (a), pode-se verificar que os resíduos se encontram distribuídos de forma uniforme em torno da reta , não se verificando nenhum padrão na mancha de resíduos, o que permite validar os pressupostos da independência e homocedasticidade dos resíduos.

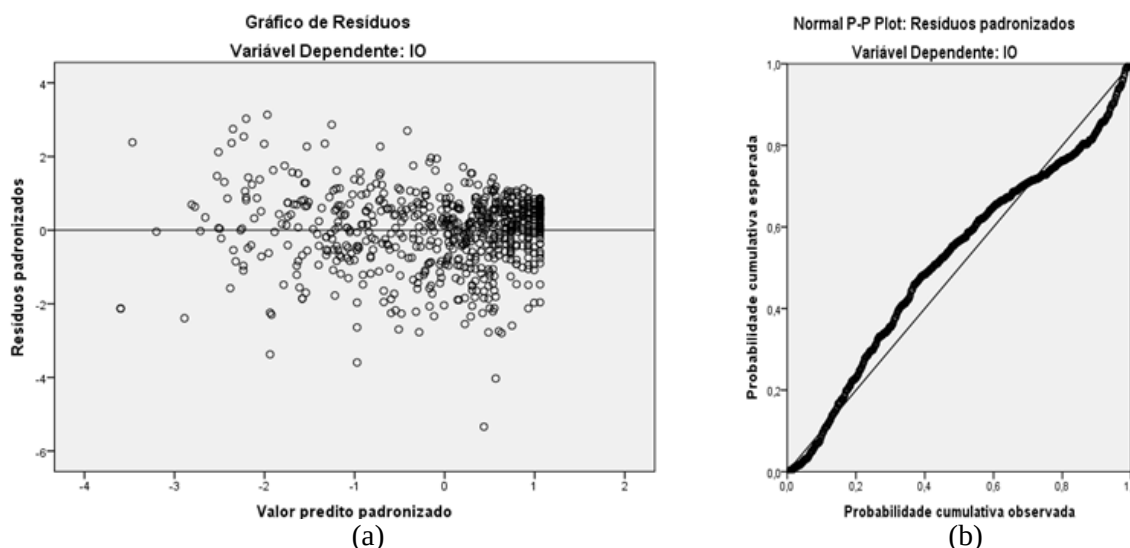


Figura 23. Gráficos para validação dos pressupostos do modelo de regressão linear entre integração organizacional (IO) e as dimensões das relações interpessoais.

Fonte: Elaboração própria.

Com recurso ao valor de $VIF = 1,572$ constata-se que não existem problemas de multicolinearidade. Marôco (2010) reforça a ideia de que correlações superiores a 0,75 conduzem a problemas de multicolinearidade. As correlações entre as variáveis (ver Anexo 3) são as seguintes: entre a dimensão da *mentoria e relações de ajuda* e a dimensão elementos de cidadania, $r = 0,899$; entre a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e a dimensão contrato psicológico, $r = 0,621$. Como o método *stepwise* não inclui a dimensão elementos de cidadania no modelo, não existem problemas de multicolinearidade.

6.3.4 Efeito de moderação com o modelo de regressão linear

Em ciências sociais, de uma forma geral a relação entre variáveis, uma independente e uma dependente, é geralmente medida por uma terceira que afeta a correlação entre a variável independente e a variável dependente (Marôco, 2010).

Nesta investigação, a variável que neste caso é a dimensão *mentoria e relações de ajuda* poderá moderar a variável dependente que é o domínio da **integração organizacional**. Este efeito é ilustrado na Figura 24.

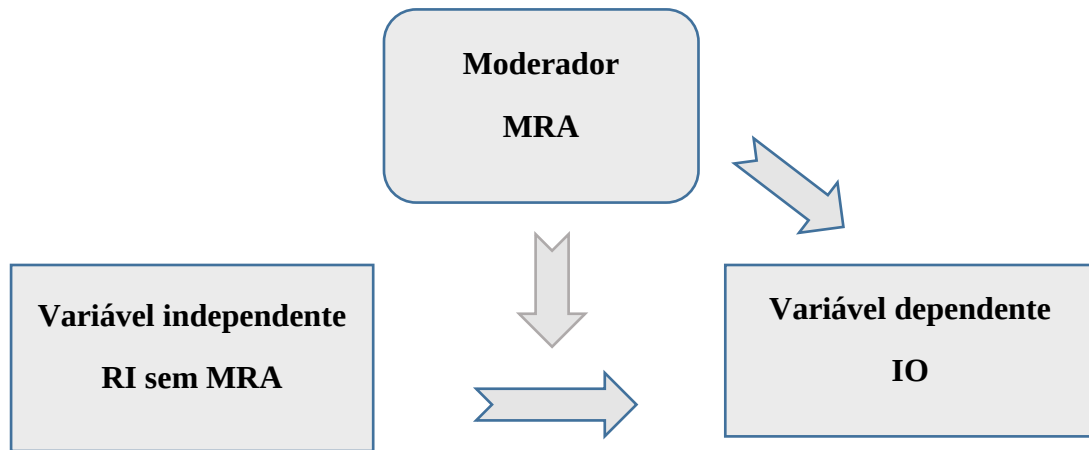


Figura 24. Efeito de moderação com o modelo de regressão linear.

Legenda: MRA – *mentoria e relações e ajuda*; IO – Integração organizacional; RI sem MRA – Relações Interpessoais sem *mentoria e relações de ajuda*.

Fonte: Adaptado de Marôco (2010, p. 772).

Para testar esta moderação é necessário recorrer ao constructo das **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda*. Esta variável inclui as dimensões do contrato psicológico e elementos de cidadania, sobre o domínio da **integração organizacional**. Isolando a dimensão da *mentoria e relações de ajuda* é possível verificar a sua influência sobre o modelo.

Assim, para a obtenção do modelo é preciso construir um novo modelo de regressão adicionando um novo termo que reflita a interação. O novo termo adicional é simplesmente o produto entre as duas variáveis envolvidas, neste caso, a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e o constructo **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda* (Produto = dimensão *mentoria e relações de ajuda* * constructo das **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda*).

A Tabela 29 apresenta o modelo de efeito de moderação da dimensão *mentoria e relações de ajuda* sobre o domínio da **integração organizacional**.

Tabela 29. Modelo de efeito de moderação da mentoria e relações de ajuda sobre integração

Resumo do Modelo	R			F	p
MRA Moderador	0,839	0,703	0,702	570,185	0,000
Coeficientes do modelo		Teste t		Intervalo de confiança a 95% para β	
	β	t	p	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	0,105	5,211	0,000	0,065	0,144
MRA	0,282	5,511	0,000	0,112	0,237
RI sem MRA	0,476	11,556	0,000	0,375	0,529
Produto	0,130	3,677	0,000	0,057	0,187

organizacional

Legenda: MRA – Mentoria e Relações de Ajuda; RI sem MRA – Relações Interpessoais sem Mentoria e Relações de Ajuda que inclui contrato psicológico e elementos de cidadania; Produto – Produto entre a Mentoria e Relações de Ajuda e as Relações Interpessoais sem Mentoria e Relações de Ajuda (contrato psicológico e elementos de cidadania).

Fonte: Elaboração própria.

Nesta tese, e segundo o modelo moderador indica que o $\beta = 0,702$, o que permite afirmar que 70,2% da variabilidade total do domínio da **integração organizacional** é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de regressão. Através da ANOVA pode-se observar que o modelo ajustado é altamente significativo ($F = 570,185$; $p = 0,000 < 0,01$), pelo que se pode inferir que o modelo é adequado.

Dado que o coeficiente relativo à interação (produto entre as variáveis neste caso, a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e o constructo **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda*) é estatisticamente significativo ($t = 3,677$; $p = 0,000 < 0,01$), pode-se afirmar que o efeito no constructo das **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda* sobre o domínio da **integração organizacional** é moderada pela dimensão *mentoria e relações de ajuda* (e/ou vice-versa), ou de outro modo existe uma interação entre as dimensões *mentoria e relações de ajuda* e o constructo **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda*.

O valor do coeficiente da dimensão da *mentoria e relações de ajuda* estimado foi de 0,282, o do constructo **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda* foi de 0,476 e o coeficiente relativo à interação (produto entre as variáveis, neste caso, a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e o constructo das **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda*), foi de 0,130, o que significa que existe uma variação no domínio da **integração organizacional** de 0,282 pela atuação de uma unidade da dimensão da *mentoria e relações de ajuda*, de

0,476 e pela dinâmica de atuação das **relações interpessoais** sem a dimensão *mentoria e relações de ajuda*. E de 0,130 pela atuação da interação entre a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e o constructo das **relações interpessoais** sem a dimensão da *mentoria e relações de ajuda*.

6.3.4.1 Pressupostos de validação da regressão de moderação

Para validar os pressupostos recorreu-se ao método gráfico, conforme é possível analisar na Figura 25.

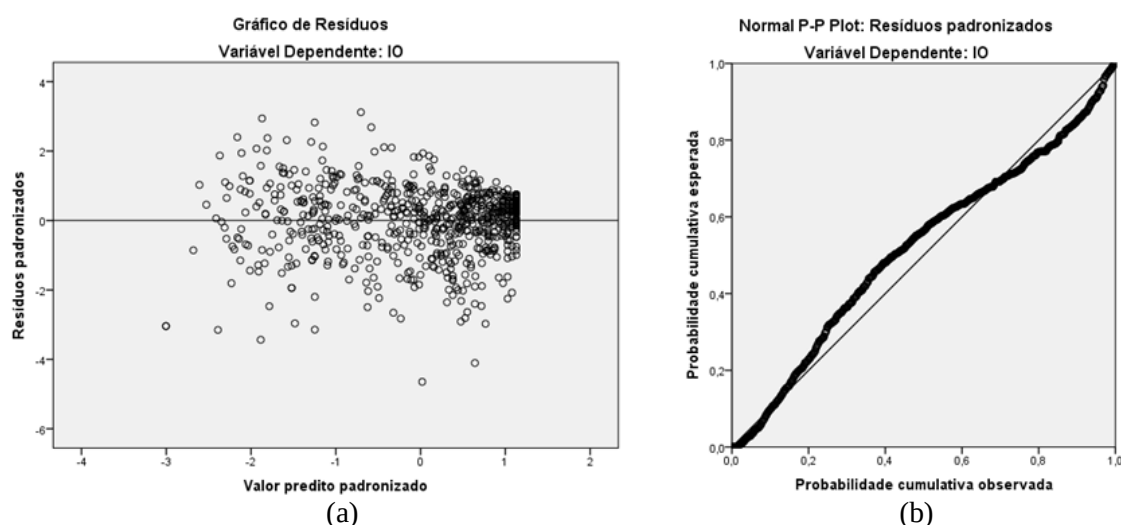


Figura 25. Gráficos para validação dos pressupostos da regressão de moderação.

Legenda: IO – Integração Organizacional

Fonte: Elaboração própria.

Observando o gráfico *Normal Probability Plot*, apresentado na Figura 25 (b), é possível verificar que os resíduos se encontram bastante próximos da bissetriz do primeiro quadrante, apesar de ligeiros desvios em determinados pontos, o que permite afirmar que os resíduos apresentam uma distribuição aproximadamente normal.

Através da análise do gráfico dos resíduos, apresentado na Figura 25 (a), pode-se verificar que os resíduos se encontram distribuídos de forma uniforme em torno da reta, não se verificando nenhum padrão na mancha de resíduos o que permite validar os pressupostos da independência e homocedasticidade dos resíduos.

Com recurso ao valor de VIF constata-se que não existem problemas de multicolinearidade (*mentoria e relações de ajuda* com $VIF = 6,364$, **relações interpessoais** sem *mentoria e relações de ajuda* com $VIF = 4,132$ e produto de

mentoria e relações de ajuda por **relações interpessoais** sem *mentoria e relações de ajuda* $VIF = 3,029$). Só a variável *mentoria e relações de ajuda* possui valores ligeiramente superiores a 5. O que segundo Myers (1986), não expressa preocupação com a eventual presença de multicolinearidade.

6.4 Influência dos dados sociodemográficos no processo *Efeito de Marca de Empregado* e na dimensão *mentoria e relações de ajuda*.

Neste subcapítulo pretende-se estudar a eventual influência das variáveis sociodemográficas (idade, antiguidade na empresa, antiguidade na função, género, tipo de atividade e se exerciam a função de chefia ou não) no processo *Efeito de Marca de Empregado* e na dimensão *mentoria e relações de ajuda*.

Aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para testar a normalidade das variáveis idade, antiguidade e antiguidade na função e verificou-se a rejeição da normalidade em todas as variáveis. A normalidade das variáveis *mentoria e relações de ajuda* e processo *Efeito da Marca de Empregado* separadas por género, por tipo de atividade ou por exercer a função de chefia ou não (divisão em duas amostras) também não se verificou. Contudo, pela aplicação do Teorema do Limite Central assume-se a normalidade das variáveis em estudo (Pestana e Gageiro, 2008; Marôco, 2010; Laureano, 2011).

Para averiguar se a idade, a antiguidade na empresa e a antiguidade na função se encontram relacionadas com a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e com o processo *Efeito de Marca de Empregado* recorreu-se à correlação de Pearson.

O teste *t* de Student para comparação de duas amostras independentes aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos (Pestana e Gageiro, 2008; Marôco, 2010; Laureano, 2011). Neste estudo o teste *t* de Student aplicou-se para comparar a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* entre os géneros, entre o tipo de atividade (serviços e indústria) e entre os grupos exercer ou não a função de chefia. Este teste pressupõe a normalidade em amostras de dimensão superior ou igual a 30. Um outro teste associado ao teste *t* de Student é o teste de Levene que testa a homogeneidade de variâncias.

A Tabela 30 apresenta as correlações de Pearson entre a idade, a antiguidade e a antiguidade na função e as variáveis *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado*.

Tabela 30. Correlações de Pearson (r) entre as variáveis de perfil sociodemográfico *idade, antiguidade e antiguidade na função* e as variáveis *mentoria e relações de ajuda (MRA)* e *Efeito de Marca de Empregado (EeBE)*.

	MRA		EeBE	
	r	p	r	p
Idade	-0,075	0,042	-0,107	0,004
Antiguidade	-0,105	0,005	-0,130	0,000
Antiguidade na função	-0,045	0,221	-0,076	0,042

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 30 permite observar que existe relação estatisticamente significativa entre a *idade* e a *mentoria e relações de ajuda* ($p = 0,042 < 0,05$) e entre a *idade* e o *Efeito de Marca de Empregado* ($p = 0,004 < 0,01$). Ambos os coeficientes de correlação são negativos, o que significa que quando a idade aumenta as percepções quer da dimensão *mentoria e relações de ajuda* ($r = -0,075$) quer do processo *Efeito de Marca de Empregado* ($r = -0,107$) diminuem.

Também é significativa a relação existente entre a *antiguidade* e a dimensão *mentoria e relações de ajuda* ($p = 0,005 < 0,01$), e o processo *Efeito de Marca de Empregado* ($p = 0,000 < 0,01$). Os coeficientes de correlação são negativos, o que significa que quantos mais anos de serviço possuem os colaboradores na organização menores são as percepções quer da dimensão *mentoria e relações de ajuda* ($r = -0,105$) quer do processo *Efeito de Marca de Empregado* ($r = -0,130$).

Existe relação estatisticamente significativa apenas entre a *antiguidade na função* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* ($p = 0,042 < 0,05$), sendo o coeficiente de correlação negativo, o que significa que quantos mais anos de serviço na função possuem os colaboradores na organização menores são as percepções do processo *Efeito de Marca de Empregado* ($r = -0,076$). A relação existente entre a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e a *antiguidade na função* não é estatisticamente significativa ($p = 0,221 > 0,05$).

Na Tabela 31 apresentam-se os resultados do teste t de Student para averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas na dimensão *mentoria e relações de ajuda* e no processo *Efeito de Marca de Empregado* entre os géneros.

Tabela 31. Resultados da aplicação do teste *t* de Student para comparação das variáveis *mentoria e relações de ajuda* (MRA) e *Efeito da Marca de Empregado* (EeBE) entre os géneros.

	Masculino (n = 239)		Feminino (n = 475)		Teste	
	M	DP	M	DP	t	p
MRA	0,48	0,55	0,35	0,59	2,17	0,007
EeBE	0,57	0,35	0,50	0,38	2,62	0,024

Nota: Média – M; Desvio padrão – DP.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise da tabela podem-se observar a existência de diferenças significativas na dimensão *mentoria e relações de ajuda* ($t = 2,17$; $p = 0,007 < 0,01$) e no processo *Efeito de Marca de Empregado* ($t = 2,62$; $p = 0,024 < 0,05$) entre os géneros. Pode-se ainda inferir que os colaboradores do género masculino ($M = 0,48$; $DP = 0,55$) são os que apresentam maiores perceções médias na dimensão *mentoria e relações de ajuda* comparativamente aos colaboradores do género feminino ($M = 0,35$; $DP = 0,59$). Relativamente ao processo *Efeito de Marca de Empregado* também são os colaboradores do género masculino ($M = 0,57$; $DP = 0,35$) os que apresentam maiores valores de percepção média quando comparados com os colaboradores do género feminino ($M = 0,50$; $DP = 0,38$).

Assim, pode-se afirmar que o género masculino perceciona a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* de forma mais positiva quando comparado com o género feminino.

A Tabela 32 apresenta os resultados da aplicação do teste *t* de Student para comparação das variáveis *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* entre os tipos de atividade (serviços e indústria).

Tabela 32. Resultados da aplicação do teste *t* de Student para comparação das variáveis *mentoria e relações de ajuda* (MRA) e *Efeito de Marca de Empregado* (EeBE) entre os tipos de atividade.

	Indústria (n = 486)		Serviços (n = 201)		Teste	
	M	DP	M	DP	t	p
MRA	0,36	0,60	0,47	0,54	-2,48	0,013
EeBE	0,50	0,38	0,57	0,34	-2,32	0,021

Nota: Média – M; Desvio padrão – DP.

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que existem diferenças significativas na dimensão *mentoria e relações de ajuda* ($t = -2,48$; $p = 0,013 < 0,05$) e no processo *Efeito de Marca de*

Empregado ($t = -2,32$; $p = 0,021 < 0,05$) entre os tipos de atividade. Pode-se ainda inferir que os colaboradores dos serviços ($M = 0,47$; $DP = 0,54$) são os que apresentam maiores percepções médias na dimensão *mentoria e relações de ajuda*, comparativamente aos colaboradores da indústria ($M = 0,36$; $DP = 0,60$). Relativamente ao processo *Efeito de Marca de Empregado* são também os colaboradores dos serviços ($M = 0,57$; $DP = 0,34$) o que apresentam maiores valores de percepção média quando comparados com os colaboradores da indústria ($M = 0,50$; $DP = 0,38$).

Assim, pode-se afirmar que os colaboradores das organizações prestadoras de serviços percecionam a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* de forma mais positiva quando comparados com os colaboradores das organizações industriais.

A Tabela 33 apresenta os resultados da aplicação do teste t de Student para comparação das variáveis *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* entre os colaboradores que são *chefes* e os que *não são chefes*.

Tabela 33. Resultado da aplicação do teste t de Student para comparação das variáveis *mentoria e relações de ajuda* (MRA) e *Efeito de Marca de Empregado* (EeBE) entre os colaboradores que são *chefes* e os que *não são chefes*.

	É Chefia ($n = 203$)		Não é Chefe ($n = 513$)		Teste	
	M	DP	M	DP	t	p
MRA	0,46	0,59	0,36	0,58	-2,19	0,028
EeBE	0,58	0,35	0,50	0,37	-2,46	0,014

Nota: Média – M; Desvio padrão – DP.

Fonte: Elaboração própria.

Existem diferenças significativas na dimensão *mentoria e relações de ajuda* ($t = -2,19$; $p = 0,028 < 0,05$) e no processo *Efeito de Marca de Empregado* ($t = -2,46$; $p = 0,014 < 0,05$) entre os colaboradores que exercem funções de chefias e os que não exercem. Pode-se ainda inferir que os colaboradores que são *chefes* ($M = 0,46$; $DP = 0,59$) são os que apresentam maiores percepções médias na dimensão *mentoria e relações de ajuda*, comparativamente aos colaboradores que não exercem funções de chefia ($M = 0,36$; $DP = 0,58$). Relativamente ao processo *Efeito de Marca de Empregado* também são os colaboradores que exercem funções de chefia ($M = 0,58$; $DP = 0,35$) a apresentarem maiores valores de percepção média quando comparados com os colaboradores que não exercem funções de chefia ($M = 0,50$; $DP = 0,37$).

Assim, pode-se afirmar que os colaboradores que exercem funções de chefia percecionam a ações *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de*

Empregado de forma mais positiva quando comparados com os colaboradores que não exercem a função de chefia.

6.5 Teste e verificação das hipóteses

Hipótese A: *A informalidade das ações de mentoria e relações de ajuda tem um efeito moderador positivo sobre os aspetos formais do processo employee branding, designado de integração organizacional.*

A hipótese é **confirmada**. O efeito de moderação determinado no modelo de regressão confirma que a informalidade das ações de *mentoria e relações de ajuda* tem um efeito moderador positivo sobre os aspetos formais do *employee branding*, designado de Integração Organizacional. A variação no domínio da Integração Organizacional é de 0,282 pela atuação da *mentoria e relações de ajuda*, de 0,476 pela atuação das Relações Interpessoais sem *mentoria e relações de ajuda* e de 0,130 pela atuação da interação entre as dimensões *mentoria e relações de ajuda* e Relações Interpessoais sem *mentoria e relações de ajuda*, como analisado no ponto 6.3.4.

Hipótese B: *As relações interpessoais que incluem a mentoria e relações de ajuda, o contrato psicológico e os elementos de cidadania, de carácter informal, têm uma relação e um efeito positivo nos aspetos formais do processo employee branding, designado de integração organizacional.*

A hipótese é **confirmada**. A hipótese é corroborada pela correlação entre o processo *employee branding* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* ($r = 0,998$) ser significativa. Assim, o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) beneficia de forma elevada, pelo incremento das relações interpessoais e, mais em concreto, pelo desenvolvimento das ações de *mentoria e relações de ajuda* nas organizações. Pela análise do modelo de regressão linear simples entre o domínio da Integração Organizacional e as Relações Interpessoais confirma-se que o domínio Integração Organizacional varia 0,696 pela atua das Relações Interpessoais que incluem a dimensão *mentoria e relações de ajuda*, o contrato psicológico e os elementos de cidadania, de carácter informal como analisado no ponto 6.3.2.

Hipótese C: *As três dimensões das relações interpessoais (mentoria e relações de ajuda, contrato psicológico e elementos de cidadania), de carácter informal, e todas as dimensões desenvolvem efeitos positivos, na integração organizacional, ou seja, nos aspetos formais do processo employee branding.*

A hipótese **não é confirmada na totalidade**. Só apenas as dimensões *mentoria e relações de ajuda* e contrato psicológico de carácter informal influenciam positivamente os aspetos formais do processo *employee branding*, designado de domínio de Integração Organizacional, sendo as correlações destas dimensões elevadas. O modelo exclui a dimensão elementos de cidadania, determinando que para a influenciar bastam as dimensões *mentoria e relações de ajuda* e o contrato psicológico, como analisado no ponto 6.3.3.

Hipótese D: *A informalidade das ações de mentoria e relações de ajuda possui uma relação e um efeito positivo sobre o processo employee branding.*

A hipótese é **confirmada** dado que a correlação existente entre ambas é uma correlação alta ($r = 0,852$) e significativa, ou seja, a informalidade das ações de *mentoria e relações de ajuda* tem uma relação positiva e significativa sobre o processo de *employee branding*. Verifica-se também que existe um efeito positivo no processo *employee branding* pela introdução da dimensão *mentoria e relações de ajuda*. O processo *employee branding* varia 0,514 pela atuação da *mentoria e relações de ajuda*, como analisado no ponto 6.3.1.

Hipótese E: *As acções de mentoria e relações de ajuda têm uma relação positiva com as relações interpessoais que caracterizam a informalidade das trocas sociais nas organizações.*

A hipótese é **confirmada** pela relação que se verifica entre a ações de *mentoria e relações de ajuda* e a dinâmica da Relações Interpessoais, dado que é significativa e muito alta, ($r = 0,958$) e por comparação com os outros constructos a mais elevada, como analisado no ponto 6.2.1.

Hipótese F: *Existe relação entre as ações de mentoria e relações de ajuda nas organizações e nos colaboradores de acordo com a idade, género, tipo de atividade, exercício da função de chefia, antiguidade na empresa e na função que o colaborador exerce.*

A hipótese é **confirmada**. As ações de *mentoria e relações de ajuda* não são percecionadas da mesma forma, ou seja, a perceção desta atuação diferem entre os colaboradores. Verifica-se que as perceções da atuação da *mentoria e relações de ajuda* diminuem com o aumento da idade, com o aumento da antiguidade e com o aumento da antiguidade na função, apesar de esta última não ter uma relação significativa.

Verificou-se também a existência de diferenças estatisticamente significativas na dimensão *mentoria e relações de ajuda* entre os géneros, o tipo de atividade e a função de chefia. As ações de *mentoria e relações de ajuda* são percecionadas de forma mais positiva pelo género masculino do que pelo género feminino. Quando o colaborador exerce a função de chefia também perceciona as ações de *mentoria e relações de ajuda* de forma mais positiva que os outros que não são chefes. É nas organizações prestadoras de serviços que os colaboradores percecionam a atuação *mentoria e relações de ajuda* de forma mais positiva em detrimento das organizações industriais, como analisado no ponto 6.4.

Hipótese G: *Existe relação entre o processo Efeito de Marca de Empregado nas organizações e os colaboradores e de acordo com a idade, género, tipo de atividade, exercício da função de chefia, antiguidade na empresa e na função que o colaborador exerce.*

A hipótese é **confirmada**. Verifica-se a existência de correlações significativas entre o processo *Efeito de marca de Empregado* e a idade, a antiguidade e a antiguidade na função. O processo *Efeito de Marca de Empregado* também não é percecionado da mesma forma, ou seja, a perceção deste processo difere entre os colaboradores. Verifica-se que as perceções do processo *Efeito de Marca de Empregado* diminuem com o aumento da idade, aumento da antiguidade e com o aumento da antiguidade na função.

Verificou-se também a existência de diferenças estatisticamente significativas no processo *Efeito de Marca de Empregado* entre os géneros, o tipo de atividade e a função

de chefia. O processo *Efeito de Marca de Empregado* é percebido de forma mais positiva pelo género masculino do que pelo género feminino. Quando o colaborador exerce a função de chefia também percebe o processo *Efeito de Marca de Empregado* de forma mais positiva do que outros que não são chefes. É nas organizações prestadoras de serviços que os colaboradores percebem de forma mais positiva o processo de *Efeito de Marca de Empregado*, como analisado no ponto 6.4.

6.6 Síntese conclusiva

De forma sintética pode-se afirmar que os resultados apresentados confirmam a validade do instrumento que mede o processo *Efeito de Marca de Empregado*, desenvolvido nesta tese. Valorizando a informalidade no processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), consegue-se determinar um novo processo que congrega os aspetos formais e informais nas relações organizacionais, considerando as percepções dos clientes internos e os efeitos das ações destes, na Imagem de Marca da organização e nos clientes externos. Se o processo de *employee branding* já incrementava os resultados organizacionais, agora, e com esta investigação, pode-se convictamente afirmar que o processo *Efeito de Marca de Empregado* não só incrementa, mas também impulsiona a imagem de marca da organização pela atuação dinâmica e catalisadora das Relações Interpessoais nos seus colaboradores, dentro e fora da organização, com a introdução das ações *de mentoria e relações de ajuda*.

Relativamente aos dados sociodemográficos existem diferenças significativas na *mentoria e relações de ajuda* e no processo *Efeito de Marca de Empregado* entre os géneros, entre tipo de atividade e o exercício da função de chefia.

É possível afirmar que o género masculino percebe a atuação da *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* de forma mais positiva quando comparado com o género feminino. Bem como os colaboradores que exercem funções de chefia percebem as ações de *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* de forma mais positiva quando comparados com os colaboradores que não exercem a função de chefia.

Também são os colaboradores das organizações prestadoras de serviços aqueles que percebem a ação da *mentoria e relações de ajuda* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* de forma mais positiva quando comparados com os colaboradores das organizações industriais.

Por sua vez, as percepções do processo *Efeito de Marca de Empregado* e a ação da *mentoria e relações de ajuda*, diminuem com o aumento da idade, da antiguidade na empresa e com o aumento da antiguidade na função. Não sendo significativa a relação entre *mentoria e relações de ajuda* e antiguidade na função, sendo as outras relações estatisticamente significativas.

No que concerne ao estudo da relação entre variáveis, observa-se que todas as relações estudadas foram estatisticamente significativas. A correlação mais baixa ($r = 0,510$) verificou-se entre o constructo **socialização da marca** e a dimensão *mentoria e relações de ajuda* e a mais alta ($r = 0,998$) entre o processo *employee branding* e o processo *Efeito de Marca de Empregado*.

Considerando os quatro constructos base do estudo (**relações interpessoais**, **apoio à gestão**, **socialização organizacional** e **socialização da marca**), a correlação de Pearson mais elevada ($r = 0,819$) verificou-se entre os constructos **relações interpessoais** e **apoio à gestão**, sendo o valor mais baixo ($r = 0,571$) o da correlação entre os constructos **socialização da marca** e **relações interpessoais**.

Se se considerar a relação entre a dimensão da *mentoria e relações de ajuda* e os diferentes constructos, a correlação mais elevada ($r = 0,958$) verifica-se com o constructo **relações interpessoais** e a mais baixa ($r = 0,510$) com o constructo **socialização da marca**.

A *mentoria e relações de ajuda* é uma ação que ocorre entre uma ou mais pessoas e a imagem de marca (retratada no constructo **socialização da marca**) advém de uma construção coletiva que decorre da promoção que a gestão de topo incrementa por toda a organização, independentemente da imagem que a chefia mentor transmite ao subordinado mentorado. De uma outra forma, pode-se reforçar que a atuação de *mentoria e relações de ajuda* tem um impacto micro-organizacional e a imagem de marca é o resultado de uma visão holística da organização, logo macro-organizacional.

A relação entre o processo *employee branding* e o processo *Efeito de Marca de Empregado* é em todas as correlações possíveis aquela que além de significativa apresenta um coeficiente de correlação mais elevado ($r = 0,998$), corroborando o âmbito desta tese de que o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) beneficiaria de forma elevada, pelo incremento no modelo da vertente informal, por via das relações interpessoais, através do desenvolvimento de ações de *mentoria e relações de ajuda* nas organizações, fidelizando o cliente interno à organização e à marca, impulsionando a produtividade e o reconhecimento da organização no mercado externo.

No que concerne ao estudo do efeito e influência das variáveis, constata-se que a *mentoria e relações de ajuda* possui um efeito moderador sobre o domínio **integração organizacional**, bem como, a dimensão *mentoria e as relações de ajuda* que permite uma variação positiva no processo *employee branding*.

Ao considerar as dimensões do constructo das **relações interpessoais**, a *mentoria e as relações de ajuda* tem um peso por si só influente e suficiente para explicar o domínio da **integração organizacional**, sendo que, para uma melhor explicação do modelo se poderá incluir a dimensão contrato psicológico dado que a sua introdução no modelo melhora a qualidade do modelo. O domínio da **integração organizacional** sofre ainda variação positiva pela dinâmica e atuação das **relações interpessoais**.

Se uma organização pretende valorizar a sua imagem de marca tem que a valorizar internamente em primeiro lugar. Se o cliente interno (colaborador) acreditar nesta imagem, vendê-la-á mais eloquente e espontaneamente ao cliente externo. Contudo, e conforme se verificou, a organização não necessita só de procedimentos formais, uma vez que a informalidade que for conseguida entre pares e chefias permitirá não apenas um acréscimo da lealdade mas também um comprometimento organizacional, com reflexos na imagem de marca.

Terminado o capítulo referente à análise e discussão dos resultados, passa-se às conclusões desta tese.

Capítulo 7 – Conclusões, contributo, limitações e investigação futura

Vivemos a maior parte do nosso tempo e das nossas vidas nas organizações. Não existem duas organizações iguais, porque as pessoas que as constituem são também elas únicas. Kotler (2003) afirma que “o pessoal de uma organização pode ser a fonte mais poderosa de vantagem competitiva” (p. 59). Os colaboradores, enquanto recursos organizacionais constituem o maior património das organizações, pois são eles que fazem a diferença, contudo, nem sempre as organizações os potenciam ao desvalorizarem o seu contributo e as suas capacidades.

Reforçar e orientar a cultura da organização no sentido da valorização e desenvolvimento das habilidades dos colaboradores dispostos a construir e dar o máximo de si pela organização deve ser uma preocupação da liderança das organizações. Isto porque, os comportamentos dos colaboradores também transmitam uma imagem da organização, contribuindo ou não através das suas ações, para a eficiência organizacional. (Miles e Mangold, 2004; 2005; Lishan e Yaoqi, 2011).

Surge assim, a necessidade e a preponderância de desenvolver estratégias de promoção de comportamentos consistentes baseadas em competências que conduzam à felicidade e lealdade dos colaboradores. O estado emocional do cliente interno, o colaborador, influencia a fidelização dos clientes e a manutenção da reputação organizacional que reforça a imagem de marca de empregado (Lishan e Yaoqi, 2011).

Numa perspetiva da gestão por competências, compete à liderança que, por sua vez gere a relação entre a forma como são tratados os colaboradores, implementar programas formais e informais que desenvolvam as relações sociais entre os seus colaboradores, potenciando por essa via os relacionamentos interpessoais que, pela sua dinâmica, influenciam os comportamentos dos colaboradores e estes, consequentemente os resultados organizacionais. (Blake, 2001; Herington, Johnson e Scott, 2006).

Colaboradores motivados transmitem mais facilmente uma mensagem positiva da organização e da sua marca, reforçando a ideia de Ulrich (1997) de que o grande objetivo da implementação de uma estratégia de marca nos colaboradores é levar as organizações a ‘ganhar a guerra pelo talento’.

O processo de *employee branding* (processo de marca de empregado) defendido por Miles e Mangold (2004; 2005) é entendido como um pacote funcional, implementado pela organização que depende da criatividade dos líderes que a implementam e que poderá criar no colaborador efeitos psicológicos e económicos positivos, dada a identidade que o colaborador possui com a organização (Ambler e Barrow, 1996; Văleanu *et al.*, 2012).

A construção de relacionamentos com a equipa que gera satisfação e lucro junto dos clientes, envolve a preocupação com os sentimentos e as necessidades dos colaboradores, o elogio e o fornecimento de *feedback* (retorno) positivo, ajudando-os a melhorar as suas competências, a sua criatividade e autonomia e as suas habilidades de trabalho através da confiança e afetividade emocional desenvolvida pela atuação das chefias.

É neste contexto que é fundamental compreender e valorizar e incrementar o processo de *employee branding*, como estratégia a adotar nas organizações que procuram mais eficiência organizacional e fidelização do cliente externo.

Nesta investigação a inovação incrementada ao processo de *employee branding* permite o seu enriquecimento e valorização como recurso estratégico que as organizações dispõem para incrementar resultados organizacionais e verifica-se em duas perspetivas:

- Pela integração de processos informais de relações interpessoais no processo *employee branding* apresentado por Miles e Mangold (2004; 2005) – A informalidade nas organizações potencia as relações sociais nas organizações que quando incrementadas pela dinâmica das ações de *mentoria e relações de ajuda* da chefia para com o colaborador, desencadeia comportamentos que incrementam os resultados organizacionais.
- Pela instrumentalização de um questionário que avalie o *Efeito de Marca de Empregado* – Decorrente da valorização e enriquecimento do processo de *employee branding* ao valorizar a vertente informal das relações interpessoais no processo.

Assim, é neste contexto e para esta investigação que são desenvolvidas duas questões centrais.

- QCI-1 – Como melhorar o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), através do foco nas pessoas e da valorização dos seus aspetos informais com a inclusão de ações de *mentoria e relações de ajuda*?

- QCI-2 – Como diagnosticar as ações de *mentoria e relações de ajuda* no inovador processo de *Efeito de Marca de Empregado*?

Com base nestas questões centrais foi definido como objetivo geral: Melhorar, através do enriquecimento multimetodológico, o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) com a valorização dos aspetos informais decorrentes nas organizações, por via das relações interpessoais, em concreto pelas ações de *mentoria e relações de ajuda*.

Para clarificar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Incorporar ao processo de *employee branding* as ações de *mentoria e relações de ajuda*, criando um novo processo de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*;
- Criar um instrumento (inquérito por questionário) que avalie o *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações;
- Validar o instrumento desenvolvido para o *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações, pelos métodos quantitativos e qualitativos aplicáveis às ciências sociais;
- Determinar a influência e o efeito das ações de *mentoria e relações de ajuda*, do domínio informal das relações sociais e interpessoais de trabalho, vista como uma atitude comportamental da chefia para com o colaborador, sobre o *Efeito de Marca de Empregado*.

O processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), à semelhança da conceptualização que Hollenbeck (1999) e Robbins (1999), identificaram que o comportamento organizacional permite segmentar a influência e o contributo do indivíduo, do grupo e da estrutura organizacional para a compreender e potenciar os resultados que o processo de *employee branding* encerra, nomeadamente, a satisfação no trabalho, a lealdade organizacional, a fidelização do cliente externo e a reputação organizacional.

Este processo de Miles e Mangold, particulariza ainda a origem das fontes (*inputs*) que definem e contribuem para o processo *employee branding*, através da sua formalidade e informalidade. A valorização da informalidade neste processo abre espaço para a emancipação e importância do contributo das relações interpessoais na promoção e reforço do contrato psicológico, pelo incremento e potenciação do

sentimento de comprometimento e lealdade dos colaboradores na satisfação organizacional e, por sua vez, no aumento dos seus níveis de eficácia e produtividade, tal como afirmado por Miles e Mangold (2004; 2005).

A importância de desenvolver estratégias baseadas em competências, enquanto conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos do seu detentor, originando elevados desempenhos, está em saber ‘como’ se atingiu esse desempenho, a partir de competências focadas no futuro e no seu desenvolvimento que conduzam à manutenção do contrato psicológico que resulta num estado emocional positivo que potencie a felicidade dos colaboradores, através da clarificação e consistência do que lhes é solicitado (Spencer e Spencer, 1993).

A dinâmica das ações de *mentoria e relações de ajuda* como um comportamento atitudinal valoriza a importância da relação social entre membros e obriga à promoção e aprendizagem desta competência social pela organização. Esta aprendizagem deverá ser alicerçada em processos de gestão de recursos humanos que deverão consolidar e sedimentar a correta comunicação nas organizações, gerindo as emoções e os estados de espírito que influenciam o contrato psicológico e, consequentemente, o sucesso de pacotes funcionais de *employee branding*.

Nesta assunção da importância das relações interpessoais por via da atuação da *mentoria e relações de ajuda* para a eficiência do resultado organizacional, é condição a consolidação das práticas de recursos humanos e sua articulação com os processos de marketing interno e do relacionamento, dada a cumplicidade que ambos os processos procuram no desempenho da organização.

A cumplicidade da articulação destes processos está na valorização da **gestão por competências** que agrega e considera o conhecimento e aprendizagem das pessoas como uma forte vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem é conseguida através do desenvolvimento dos colaboradores para os interesses da organização, o que permite o incremento da lealdade organizacional e, consequente, a valorização da marca que a organização representa fidelizando os clientes externos.

Galpin (1997) defendeu que a estratégia de **marketing interno** adequada deve contribuir significativamente para o sucesso organizacional, ou seja, o marketing interno pode ser usado para alcançar níveis mais elevados de satisfação dos colaboradores no local de trabalho, tendo como objetivo fazer com estes se sintam felizes com as suas experiências de trabalho.

Esta perspetiva de marketing interno surge como uma filosofia de gestão que, através do seu constructo multidimensional, tem por objetivo atrair, reter, desenvolver e motivar os recursos humanos (colaboradores), satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responder com eficácia aos objetivos da organização, o mesmo objetivo e anseio aquando da implementação da gestão estratégica dos recursos humanos numa organização.

Aurand *et al.* (2005) e Văleanu *et al.* (2012), referem que a prática e implementação de ações de marketing eficazes têm o poder de **envolver os colaboradores** com os valores da organização e com a identidade da marca, tornando-os leais com a estratégia da organização, fiéis com esses valores e satisfeitos com o trabalho que desempenham, ou seja, vivenciando um estado emocional agradável ou positivo sobre o seu posto ou experiências de trabalho (Locke, 1976), o que gera fidelidade, dedicação e comprometimento em futuras ações.

Desta forma, as organizações para se tornarem mais competitivas devem implementar programas eficazes de **manutenção dos níveis de comprometimento** dos colaboradores para com os seus objetivos. Estas ações passam por envolver as pessoas e implementar **programas de aproximação** entre líderes e liderados, entre mentores e mentorados, que valorizem a **comunicação** entre pares e permitam a satisfação e a fidelização do primeiro cliente da organização: o colaborador.

Esta ótica assenta na ideia base de que os colaboradores são, na verdade, os ativos mais importantes das organizações, pelos quais estes devem lutar para proporcionar um ambiente de trabalho que realmente cativa, satisfaça e mantenha os seus melhores ativos. Esta valorização dos colaboradores no sucesso da organização coloca a ênfase, quer na forma como a organização potencia o contrato psicológico quer como fomenta as relações sociais entre os colaboradores.

Para a efetivação de um **contrato psicológico** favorável ter-se-á de ter em consideração que, independentemente de qualquer acordo entre o indivíduo e a organização, cada colaborador tem uma perceção única do que a organização é obrigada a fornecer e do que deve à organização em troca. Assim, a sua essência reside na perceção do indivíduo sobre o contrato psicológico (McLean Parks *et al.*, 1998), sendo esta o processo ativo pelo qual os indivíduos “organizam e interpretam [as] suas impressões sensoriais visando dar significado ao seu ambiente” (Soto, 2002, p. 65).

Na prática, os contratos psicológicos são tipicamente vistos como sendo a *troca* do esforço de um colaborador (a criatividade, a flexibilidade, os conhecimentos, as

competências e habilidades) por, entre outras, remuneração, oportunidades de progresso, segurança no trabalho e *status*. No fundo, troca-se uma **ação** por uma determinada **atitude** (Conway e Briner, 2009). Quando o colaborador é alvo de um contrato psicológico emocionalmente envolvente, fica comprometido com a organização e com a sua marca, fortalecendo a sua lealdade à organização. As crenças dos colaboradores, relativamente às obrigações que compõem o contrato psicológico, são importantes para compreender as suas respostas na organização. Espera-se que havendo um equilíbrio na relação do contrato psicológico entre o colaborador e a organização, seja possível observar o envolvimento positivo dos colaboradores com base na natureza dessa relação (Hui *et al.*, 2004).

Alguns estudos encontraram que em organizações com mais práticas de recursos humanos, tanto colaboradores (Guest e Conway, 1998; Westwood, Sparrow e Leung, 2001) como empregadores (Guest e Conway, 2002), percebem que mais promessas foram cumpridas. Há também algumas evidências de que práticas individuais de recursos humanos (D’Annunzio-Green e Francis, 2005) e conjuntos de práticas (Conway e Monks, 2008) podem influenciar as percepções do contrato psicológico.

As organizações que implementam práticas de gestão de recursos humanos onde existem formas de contrato psicológico baseadas em relações que enfatizam o longo prazo, a lealdade, o comprometimento, a atitude de cidadania organizacional e de empreender, através da consistência da comunicação bidirecional e do alinhamento das práticas de gestão de recursos humanos (Thomas *et al.*, 2010), parecem conseguir um maior alinhamento entre os seus membros e o contrato psicológico. Estrategicamente a gestão de recursos humanos deve direcionar-se para as preocupações de bem-estar e satisfação emocional dos colaboradores nas organizações.

Assim, constata-se a mudança do paradigma na gestão das organizações da **gestão por objetivos** para a **gestão por competências** que coloca o foco nas pessoas e a sua recompensa pelo talento, pelo comportamento e pelas atitudes que podem criar uma vantagem competitiva sustentável para as organizações que a incrementem (Spencer e Spencer, 1993; Boterf, 2002; Rebelo, 2011). Isto porque, a forma como uma organização trata os seus colaboradores interfere com a forma como os colaboradores tratam posteriormente os clientes (Rosenbluth e McFerrin Peters, 1992/2002; Catlette e Hadden, 2001; Herington *et al.*, 2006).

A natureza deste interface pode ser resumida da seguinte forma: se a organização cuida dos colaboradores, os colaboradores vão cuidar dos clientes que, ao

se sentirem mais satisfeitos irão retornar mais vezes, tornando-se fiéis à organização. Esta perspectiva de marketing interno pode favorecer a atitude dos colaboradores e, portanto, levar ao sucesso da organização no mercado externo (Bitner, 1990; Mitchell, 2002; Tortosa *et al.*, 2009).

Uma estratégia competitiva é, assim, conseguida através do alinhamento de todos os fatores internos da organização, como sejam, a gestão de recursos humanos e de marketing, através das suas práticas e da satisfação das necessidades do cliente interno e externo. Esta integração das atividades permite à organização consolidar características únicas de inseparabilidade, heterogeneidade e, simultaneamente, de produção e consumo. É a partir desta perspectiva, que o marketing interno e do relacionamento pode ser usado para criar uma vantagem competitiva organizacional que é difícil de imitar com sucesso (Stoelhorst e Van Raaij, 2004). Considerando que os comportamentos dos colaboradores têm uma influência na eficiência da organização pelo contributo na satisfação, fidelidade e aumento dos clientes numa organização (Podsakoff e MacKenzie, 1997; Organ, 1999, Rego, 2000).

Ao assumir-se que o cliente interno por via do seu comportamento influência e determina a reputação da organização, esta deve ter em conta os esforços necessários para que os seus colaboradores promovam comportamentos de cidadania, valorizando a obediência, a lealdade e a participação organizacional, porque assim moldam o comportamento organizacional dos seus membros (Graham, 1991).

Na mesma linha, Rego (2000) defende que o nível de eficácia e eficiência organizacional depende da abrangência dos comportamentos de cidadania organizacional que os colaboradores voluntariamente promovem na organização. Se se considerar que os comportamentos espontâneos e extra-papel dos indivíduos estão “amarrados” ao contrato psicológico do colaborador, e que a envolvimento de contrato psicológico é determinada, também, pelas trocas sociais que decorrem da convivência no local de trabalho entre chefia e chefiado e entre pares, emancipa-se de forma expressiva a importância das **relações interpessoais**, como elemento catalisador do processo social, que contribui para o promoção e incremento do processo de diagnóstico de *Efeito de Marca de Empregado*.

Os comportamentos de liderança, principalmente da liderança transformacional, segundo Wang e Wong (2011), mostraram estar fortemente relacionados aos comportamentos de cidadania organizacional. A cultura e a liderança, principalmente a liderança servidora, proporcionam aos colaboradores o mesmo que eles dão ao cliente

externo: atenção às suas necessidades, apoio e envolvimento, promovendo a criação de relações duradouras entre clientes, líderes e colaboradores (Cerqueira, 2002) que contribuem de forma decisiva para a promoção de pacotes funcionais na organização, como é exemplo, o processo de *employee branding* e o agora proposto processo de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*.

A liderança servidora é aquela em que o líder assume uma posição serviçal na sua relação com os liderados que, pela condição social, o deve motivar para ascender a um plano mais alto de motivação focado nas necessidades dos outros (Greenleaf, 1977) e que lhe proporciona condições determinantes para o desenvolvimento de relações de troca social, através de ações de *mentoria e relações de ajuda*.

A *mentoria e relações de ajuda*, como um só processo, deve ser alicerçada em processos formais e informais de gestão de recursos humanos que deverão consolidar e sedimentar a correta comunicação verbal e não-verbal nas organizações, através da gestão das emoções e estados de espírito que influenciam o contrato psicológico e, consequentemente, o sucesso da implementação do processo de *Efeito de Marca de Empregado* que procura valorizar a competência social na organização.

A informalidade das relações interpessoais cria, ainda, condições para a promoção efetiva da atuação da **mentoria** que, segundo Kram (1985), é um relacionamento de trabalho que contribui para o crescimento pessoal e que funciona como um importante processo organizacional, impregnando no colaborador um sentimento de confiança no mentor que passa a ser um facilitador na construção do conhecimento.

O facilitador das relações interpessoais, o **mentor**, cria na sua atuação uma filosofia de ajuda que, ao ser eficiente pela forma isenta e imparcial, estabelece uma relação de ajuda com o indivíduo, grupo ou organização, promovendo uma dinâmica efetiva de relacionamento e de potenciação da imagem de marca de empregado.

Uma ação ou uma atitude de *mentoria* que desenvolve as funções psicossociais ao ser promovida pelos líderes e chefias incrementará um sentimento de confiança e afetividade que determinará o nível de comprometimento afetivo do colaborador, levando-o a estar ligado emocionalmente à organização.

Os relacionamentos sociais nas organizações promovem a transferência do conhecimento que afetam os colaboradores, pelo que as **constelações de relacionamento**, por vezes, vão para além do trabalho produzindo efeitos bidirecionais, ou seja, influenciam o desempenho da organização pelo incremento de uma maior

satisfação do cliente externo à organização e à marca, e o desempenho do colaborador pelo desenvolvimento de carreira dos indivíduos mentorados.

Se as constelações de relacionamento no local de trabalho produzem um impacto na organização e nos colaboradores, manifestando-se principalmente no desempenho dos colaboradores, a organização deve estar **alerta** para que estes relacionamentos não produzam mudanças e ou desempenhos menos positivos.

Considerando as consequências de um fraco ou deficiente relacionamento na organização, esta deve procurar que os membros sejam aculturados ao processo de melhoria e de fortalecimento do sentimento de pertença à equipa, aos chefes mentores, à organização e à marca.

A manutenção de ações de **mentoria e relações de ajuda**, cooperação e colaboração, decorrentes das relações informais nos processos de relacionamento, são promovidas sem esforço dos envolvidos, porque o fazem de forma espontânea, ou seja, é uma atitude que promove o comportamento espontâneo e generoso de outros que, mesmo sem haver solicitação, reconhecem a necessidade dessa ajuda, interferindo nos valores culturais que a organização transmite.

Os conceitos fundamentais das **relações de ajuda**, na perspetiva da consultoria de processos de grupo, têm por base os processos sociais de grupo que potenciam um contrato psicológico entre as partes envolvidas durante um processo de ajuda efetivo, por via da adequada **inquirição** (Schein, 1999; 2009; 2013). Neste processo, as formas de inquirição preconizadas (pura ou humilde, de diagnóstico, confrontacional, e orientada ao processo) têm demonstrado ser de grande utilidade na avaliação e obtenção do máximo rendimento do grupo (Schein, 1999; 2009; 2013; Thomaz, 2005).

O processo de ajuda é complexo e exige que se esteja preparado para ajudar quando a ajuda é solicitada ou necessária, mas também para receber ajuda quando esta é necessária ou oferecida, sendo fundamental nas relações humanas. Uma relação de ajuda só será efetiva quando o problema a resolver se mantém do lado de quem precisa de ajuda, ou seja, quando quem ajuda não resolve o problema, mas questiona e leva quem necessita de ajuda a resolver o seu próprio problema num processo de aprendizagem e de consciencialização do problema realmente existente (Schein, 1999; 2009).

Nesta perspetiva o desempenho organizacional depende também do **trabalho em equipa** que deve desenvolver ações de relações de ajuda recíprocas entre os seus membros. É nestas interações que ocorrem as dinâmicas de equilíbrio e de clarificação

dos papéis desempenhados e onde são desenvolvidas relações de maior confiança mútua. Segundo Schein (2009), o trabalho em equipa pode ser definido com um estado de múltiplas relações de ajuda recíprocas que incluem todos os membros do grupo que têm de trabalhar em conjunto.

Assim, a promoção de uma comunicação clara, concisa e sistemática, promovida pelos mentores no seu processo de relações de ajuda, contribui de forma significativa para o sucesso organizacional e para o processo do *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações.

A **liderança**, quando **servidora**, pretende promover uma cultura facilitadora que assegure o comprometimento da gestão de topo na criação de uma dinâmica de relações de ajuda na organização.

O incremento da atuação da **mentoria e relações de ajuda** para a eficácia e eficiência do resultado organizacional que a consolidação das práticas de recursos humanos e a sua articulação com os processos de marketing interno e do relacionamento, permite a cumplicidade de ambos, mas também, a satisfação no trabalho que sempre foi e deve continuar a ser uma preocupação da gestão das organizações, principalmente em ambientes competitivos onde a diferenciação se faz pela “garra” dos colaboradores que as compõem e que são o seu “rosto”.

A reputação organizacional conseguida pela valorização da marca que a organização representa exige o incremento dos processos funcionais de *employee branding* que quando associados à informalidade, permitem um diagnóstico de *Efeito de Marca de Empregado*.

7.1 Conclusões e contributo

Assim, nesta investigação desenvolveu-se um procedimento multimetodológico de enriquecimento metodológico, tendo por base o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), enriquecido com a introdução das ações de *mentoria e relações de ajuda*, através dos processos de mentoria (Kram, 1985) e técnicas da consultoria de processos de grupo (Schein, 1999; 2009; 2013), vistos na perspetiva da dinâmica das relações de ajuda entre indivíduos, em grupo e organizacionais.

Este procedimento multimetodológico fornece o fundamento necessário para que se relacionem e interliguem conceitos e conhecimentos de outras metodologias no

processo de criação e desenvolvimento de um novo processo, designado de *Efeito de Marca de Empregado*.

Esta investigação permitiu a criação e o desenvolvimento do processo e do instrumento de *Efeito de Marca de Empregado*, através dos conceitos existentes na literatura que contribuem para o diagnóstico do processo, ou seja, mentoria, contrato psicológico e comportamentos de cidadania da marca. Este instrumento obedece a um formato focado em afirmações e numa escala de escolha forçada, de quatro níveis.

Foram recolhidos 725 questionários válidos que se distribuíram por 30 organizações participantes.

O questionário foi validado e apresenta bons níveis de consistência interna nos seus constructos.

Ao incrementar a dimensão da *mentoria e relações de ajuda* através do constructo das **relações interpessoais** no processo de *employee branding*, é possível afirmar que esta junção define e determina o processo *Efeito de Marca de Empregado* constituído por quatro constructos e doze dimensões que são o resultado da sinergia do processo de *employee branding* e da dimensão *mentoria e relações de ajuda*.

O processo *Efeito de Marca de Empregado* integra em si o processo do *employee branding* que, por sua vez, integra o domínio da **integração organizacional**, pelo que se tornou possível inovar e potenciar o processo de Miles e Mangold proposto em 2004 e 2005.

No sentido de dar resposta às perguntas centrais da investigação deu-se resposta às questões derivadas enunciadas:

QD1 – *Poderão as ações de mentoria e relações de ajuda ter um efeito moderador sobre o processo employee branding?* O efeito de moderação determinado no modelo regressão linear confirma que a informalidade das ações de *mentoria e relações de ajuda* tem um efeito moderador positivo sobre os aspetos do processo *employee branding*.

QD2 – *Poderá a dinâmica das relações interpessoais influenciar positivamente os aspetos formais do processo employee branding?* O processo de *employee branding* é beneficiado de forma elevada pela dinâmica e incremento das relações interpessoais no seu processo.

QD3 – *Poderão todas as dimensões das relações interpessoais influenciar positivamente os aspetos formais o processo employee branding?* Só as dimensões *mentoria e relações de ajuda* e contrato psicológico de carácter

informal, influenciam positivamente os aspetos formais do processo *employee branding*.

QD4 – *Poderão as ações de mentoria e relações de ajuda influenciar positivamente o processo employee branding?* Verifica-se que existe um efeito positivo e significativo no processo *employee branding* pela introdução das ações de mentoria e relações de ajuda.

QD5 – *Poderão as ações de mentoria e relações de ajuda influenciar positivamente a dinâmica das relações interpessoais?* Verifica-se que existe um efeito positivo e significativo nas relações interpessoais pela introdução das ações de mentoria e relações de ajuda, sendo entre todas as correlações a mais elevada.

QD6 – *Poderão as ações de mentoria e relações de ajuda ser percecionadas de forma diferente por colaboradores de diferentes géneros, antiguidade na empresa ou até na função que o colaborador exerce?* As ações de mentoria e relações de ajuda não são percecionadas da mesma forma entre os colaboradores. Verifica-se que as perceções das ações de mentoria e relações de ajuda diminuem com o aumento da idade, com o aumento da antiguidade e com o aumento da antiguidade na função, apesar de esta última não ter uma relação significativa. Verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas na atuação da mentoria e relações de ajuda entre os géneros, o tipo de atividade e a função de chefia. As ações mentoria e relações de ajuda são percecionadas de forma mais positiva pelo género masculino do que pelo género feminino. Quando o colaborador exerce uma função de chefia, também perceciona a atuação da mentoria e relações de ajuda de forma mais positiva que os outros que não são chefes. É nas organizações prestadoras de serviços que os colaboradores percecionam a atuação da mentoria e relações de ajuda de forma mais positiva em detrimentos das organizações industriais.

QD7 – *Poderá o Efeito de Marca de Empregado ser percecionado de forma diferente por colaboradores de diferentes géneros, antiguidade na empresa ou até na função que o colaborador exerce?* Verifica-se a existência de correlações significativas entre o processo *Efeito de Marca de Empregado* e a idade, a antiguidade e a antiguidade na função, mas o processo *Efeito de Marca de Empregado* não é percecionado da mesma forma entre os colaboradores. Verifica-se também que as perceções do processo *Efeito de Marca de*

Empregado diminuem com o aumento da idade, aumento da antiguidade na empresa e com o aumento da antiguidade na função.

Verificou-se ainda a existência de diferenças estatisticamente significativas no processo *Efeito de Marca de Empregado* entre os géneros, o tipo de atividade e a função de chefia. O processo *Efeito de Marca de Empregado* é percecionado de forma mais positiva pelo género masculino do que pelo género feminino. Quando o colaborador exerce a função de chefia também perceciona o processo *Efeito de Marca de Empregado* de forma mais positiva do que outros que não são chefes. É nas organizações prestadoras de serviços que os colaboradores percecionam de forma mais positiva o processo de *Efeito de Marca de Empregado*.

Respondidas as questões derivadas, já estão reunidas as condições para apresentar uma solução para as perguntas centrais de investigação formuladas: QCI1 – Como melhorar o processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005), através do foco nas pessoas e da valorização dos seus aspetos informais com a inclusão das ações de *mentoria e relações de ajuda*? e QCI2 – Como diagnosticar as ações de *mentoria e relações de ajuda* no inovador processo de *Efeito de Marca de Empregado*?

Em função dos dados recolhidos conclui-se que os resultados apresentados confirmam a validade do instrumento que diagnostica o processo o *Efeito de Marca de Empregado*, desenvolvido nesta tese. O instrumento desenvolvido avalia domínios sensíveis das organizações e foi recebido de forma entusiasta pelas organizações contactadas, tendo sido considerada por estas como uma ferramenta valiosa na gestão comportamentos dos colaboradores.

Valorizando a informalidade no processo de *employee branding* de Miles e Mangold (2004; 2005) consegue-se determinar um novo processo designado de *Efeito de Marca de Empregado* que congrega quer os aspetos formais quer os informais decorrentes das relações organizacionais, considerando as perceções dos clientes internos e os efeitos das ações destes na imagem de marca da organização e nos clientes externos, como apresentado na figura 26.

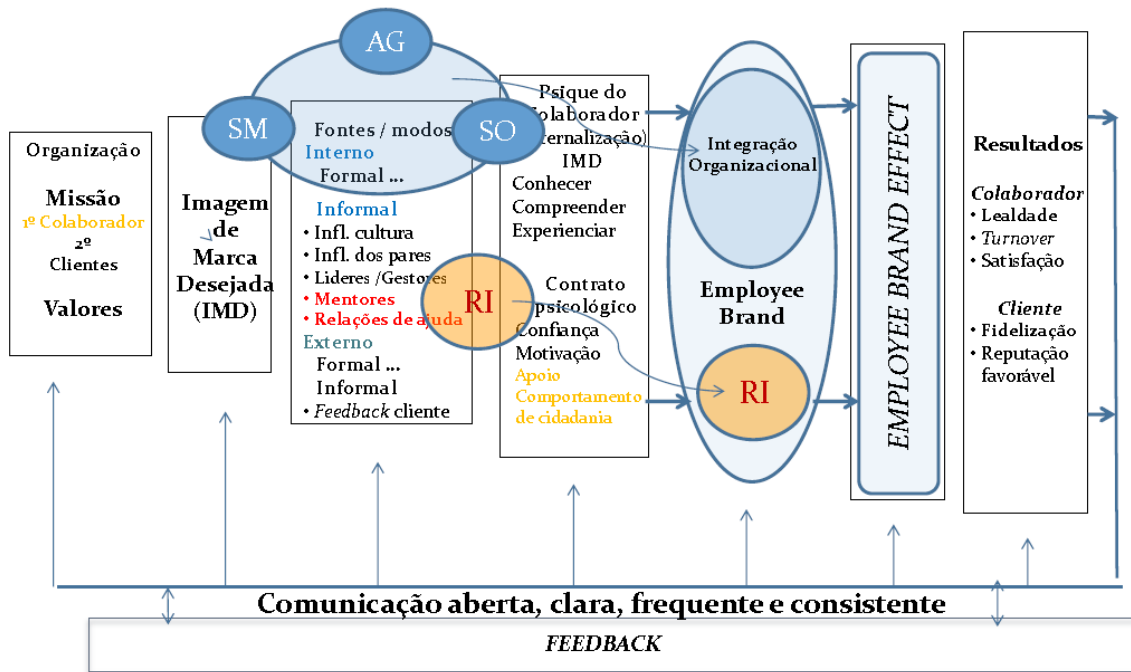


Figura 26. O Efeito de Marca de Empregado

Fonte: Elaboração própria.

Confirma-se igualmente a influência e o efeito positivo das ações de *mentoria e relações de ajuda* neste inovador processo de *Efeito de Marca de Empregado*.

Se o processo de *employee branding* já incrementava os resultados organizacionais, com esta investigação, pode-se convictamente afirmar que o processo *Efeito de Marca de Empregado* não só incrementa, mas também impulsiona a imagem de marca da organização pela atuação dinâmica e catalisadora das relações interpessoais nos seus colaboradores, dentro e fora da organização, com a introdução e promoção de ações de *mentoria e relações de ajuda* entre chefias e chefiados.

A disseminação deste novo processo *Efeito de Marca de Empregado* permite um diagnóstico, mas exige um novo paradigma. O incremento da informalidade e interdisciplinaridade das várias práticas da gestão através de uma liderança transformacional.

A valorização das **relações interpessoais** determina a “força” do capital relacional e social nas organizações. Este capital é algo que se “sente” demasiadas vezes de forma “oculta”, mas que é espelhado no “rosto” das organizações.

7.2 Limitações

Esta tese apresentou algumas limitações no seu desenvolvimento.

A primeira refere-se ao facto do processo de *employee branding* ser recente, 2004 e 2005, existindo poucos estudos que o promovam e os existentes não são focados na Europa. O único instrumento, desenvolvido pelos autores Miles e Mangold, avalia a formalidade nas organizações e não reconhece, a importância da dinâmica da informalidade no processo, nem mesmo os aspetos culturais.

Outra limitação é o facto da atuação da *mentoria* ser um processo pouco disseminado e até desvalorizado na Europa, apesar de ser um comportamento já amplamente estudado no continente americano. Se a mentoria não é condignamente disseminada nas organizações como atuação influenciadora dos comportamentos, é-o ainda menos quando associada a um processo de comunicação que desenvolva *relações de ajuda* na interação comunicacional, principalmente, entre chefia e chefiado.

Os conceitos e diferenças entre a “marca” e a “imagem de marca” não estão devidamente disseminados no mundo organizacional português, principalmente para o colaborador que não trabalha diretamente na área de marketing. Esta lacuna de conhecimento implícito dos colaboradores condicionou a abrangência das afirmações do constructo que retrata este conceito. Este *handicap* é considerado como um fator que caracteriza a cultura ibérica e, como tal, compreensível nas respetivas organizações.

Em regra, os trabalhos académicos existentes versam mais vezes a gestão por objetivos com a finalidade de determinar a influência destes processos na eficácia das organizações e o impacto nos resultados organizacionais, desvalorizando ou até escamoteando, a importância dos processos de gestão por competências na influência da eficiência organizacional. Os referidos estudos, na sua generalidade não procuram a valorização das *Pessoas* para o desenvolvimento organizacional na perspetiva humanista e integradora do indivíduo com capacidades, habilidades e emoções que incrementa e influencia os resultados organizacionais. Os reduzidos estudos que valorizem esta perspetiva da gestão por competências é outra limitação que condicionou o desenvolvimento desta investigação pela ausência e comparabilidade de boas práticas na área.

Durante o processo de identificação das organizações para a participação neste estudo, algumas reconheceram a capacidade do instrumento para avaliar domínios sensíveis e fundamentais para o seu funcionamento, tendo inclusivamente identificado o

questionário como uma ferramenta valiosa e importante na gestão dos comportamentos das organizações. Contudo, e com receio dos resultados, algumas organizações optaram por não aplicar este instrumento de diagnóstico do processo *Efeito de Marca de Empregado*, reconhecendo assim a envolvimento e sensibilidade dos domínios que este congrega e que determinam a reputação organizacional das organizações.

7.3 Investigação futura

Em termos de investigação futura, sugere-se que o questionário *Efeito de Marca de Empregado* seja contemplado com afirmações do domínio informal da cidadania organizacional, recorrendo às melhores práticas desenvolvidas e estudadas por reconhecidos autores da área, visto que o processo de validação e fiabilidade do instrumento, alvo desta tese, ter retido nos vários constructos a dimensão de cidadania organizacional.

Este estudo, ao determinar o processo de *Efeito de Marca de Empregado*, permite impregnar um diagnóstico que identifique as ações, em prol de melhorias ao nível do processo. Este diagnóstico deverá ser direcionado para a identificação e formulação de um barómetro que permita medir o nível do *Efeito de Marca de Empregado* existente nas organizações.

Para uma consolidação dos resultados apresentados neste estudo inovador, é importante que futuramente este seja replicado em mais do que um momento na organização. De preferência introduzindo ações da dinâmica das relações interpessoais, de forma a permitir determinar uma análise transversal que, pela comparação de resultados dos vários momentos, aferirá a eficácia do processo *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações.

E assim se dá por concluída a presente tese de desenvolvimento de um novo processo de *Efeito de Marca de Empregado*.

Referências

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Afonso, A. e Nunes, C. (2011) *Estatística e probabilidades: Aplicações, soluções e SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Agerfalk, P. e Fitzgerald, B. (2008). Opensourcing to an unknown workforce: Exploring opensourcing as a global sourcing strategy. *MIS Quarterly*, 32(2), 385-410.
- Ahmed, P. K. e Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Allen, N. e Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. e Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Altmeyer, A. S., Prather, F. e Thombs, D. L. (1994). Mentoring-in-public administration scales: Construct validation and relationship to level of management. *Public Productivity & Management Review*, 17, 387-397.
- Ambler, T. e Barrow S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arvey, R., Renz, G., Watson, T. e Ferris, G. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Human Resource Management*, 16, 103-147
- Anderson, J. R. (1987). Skill acquisition: Compilation of weak-method problem solutions. *Psychological Review*, 94, 192-210.
- Argote, L. e Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(1), 150-169.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-520.

- Aurand, T., Gorchels, L. e Bishop, T. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Autry, J. A. (2001). *The servant leader: How to build a creative team, develop great morale, and improve bottom-line performance*. Roseville, CA: Prima Publishing.
- Babin, B. J. e 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.
- Baggett, B. (1997). *Power serve: 236 Inspiring ideas on servant leadership*. Germantown, TN: Saltillo Press.
- Bagozzi, R. P. (1979). Toward a formal theory of marketing exchanges. In O. C. Ferrell, S. W. Brown e C. W. Lamb (Eds.), *Conceptual and theoretical developments in marketing* (pp. 431-447). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. e Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Barnes, J. (1995). Establishing relationships: Getting closer to the customer may be more difficult than you think. *Irish Marketing Review*, 8, 107-116.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques, leadership theory and research, perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. e Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G. e Morris, W. T. (1995). The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*, 41(10), 1565-1580.
- Batten, J. (1997). Servant-leadership: A passion to serve. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership* (pp. 38-53). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bendapudi, N. e Berry, L. L. (1997). Customer's motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.

- Bennett, P. G. (1985). On linking approaches to decision-aiding: Issues and prospects. *Journal of the Operational Research Society*, 36(8), 659-669.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W. e Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York, NY: Harper Collins.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 25-28.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. e Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Berry, L. L. e Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York, NY: The Free Press.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(4), 69-82.
- Bitner, M., Booms, B. e Tetreault, M. (1990). The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Blake, D. (2001). *Skroo the rules: What the world's most productive workplace does differently*. Melbourne: Information Australia.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Bogáthy, Z. (2002). Valori în lumea muncii si în mediile organizationale. *Revista de Psihologie Organizationala*, II(1), 26-38.
- Borman, W. C. e Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt e W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. e Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences* (4^{ème} ed.). Paris: Editions d'Organisation.
- Bowen, D. e Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221
- Brief, A. P. e Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

- Brown, T. L. (1990, October). Match up with a mentor. *Industry Week*, 329, 62-72.
- Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno*. Porto Alegre, RS: L&PM.
- Burmann, C., Zeplin, S. e Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Brand Management*, 16, 264-284.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D. e Vilhena, R. M. de P. (2009). *Gestão por competências e Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. New York, NY: Ballinger Publishing.
- Caruana, A. e Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *The International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Castrogiovanni, G., Urbano, D. e Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- Catlette, B. e Hadden, R. (2001). *Contented cows give better milk: The plain truth about employee relations and your bottom line*. Germantown, TN: Saltillo Press.
- Cedar, P. A. (1987). *Strength in servant leadership*. Waco, TX: Word Books.
- Cerqueira, W. (2002). *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Chandler, D. W. (2011). The Maven of Mentoring Speaks: Kathy E. Kram Reflects on Her Career and the Field. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 24-33.
- Chao, G. T., Waltz, P. e Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorship: A comparison of mentoring functions and contrast with non-mentored counterpart. *Pesonnal Psychology*, 45(3), 619-636.
- Chen, Y.-R., Peterson, R. S., Phillips, D. J., Podolny, J. M. e Ridgeway, C. L. (2012). Introduction to the Special Issue: Bringing Status to the Table-Attaining, Maintaining, and Experiencing Status in Organizations and Markets. *Organization Science*, 23(2), 299-307.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P. e Wu, A. W. Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.

- Christopher, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Chu, C-I., Lee, M-S., Hsu, H-M. e Chen, I-C. (2005). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior: An example from a Taiwan Regional Hospital. *Journal of Nursing Research*, 13(4), 313-323.
- Collins, A. (1979). Notes on some typologies of management development and the role of mentors in the process of adaptation of the individual to the organization. *Personnel Review*, 8, 110-114.
- Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conway, E. e Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72-89.
- Conway, N. e Briner, R. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 72-130.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. e Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-18.
- Crawford, J. C. e Getty, J. M. (1991). The marketing of services: A quality perspective. *Journal of Professional Service Marketing*, 8(1), 5-15.
- Cunha, M., Rego, A. e Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Dabholkar, P. A. e Abston, K. A. (2008). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research*, 61(9), 959-967.
- Dabic, M. e Ortiz-De-Urbina-Criado, M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: A literature review. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14-33.
- Davis, S. M. (2000). *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- D'Annunzio-Green, N. e Francis, H. (2005). Human resource development and the psychological contract: Great expectations or false hopes? *Human Resource Development International*, 8(3), 327-344.
- Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: Uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(2), 185-213.
- Deshpandé, R., Farley, J. e Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Duboff, R. (2001). True brand strategies do much more than name. *Marketing News*, 35(11), 16.
- Drucker, P. F. (1954/2010). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper Collins.
- EC (European Commission) (2007). *EUR 23155 – EU Research on social sciences and humanities – Psychological contracts across employment situations – PSYCONES*.
- Fagenson, E. A. (1988). The power of a mentor: Protégés and non-protégés perception of their own power in an organization. *Group and organizational studies*, 43, 182-192.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new american workplace*. Westport, CT: Praeger.
- Feldheim, M. A. (2007). Public sector downsizing and employee trust. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 249-270.
- Figueira, J., Greco, S. e Ehr Gott, M. (Eds.) (2005). *Multiple criteria decision analysis: State of the art surveys*. Boston, MA: Springer Science Business Media.
- Fine, L. e Pullins, E. B. (1998). Peer mentoring dyads in the industrial sales force: Does gender matter? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18(4), 89-103.
- Fitz-enz, J. (1997). *The 8 practices of exceptional companies: How great organizations make the most of their human assets*. New York, NY: American Management Association.
- Fleury, A. C. C. e Fleury, M. T. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências* (3ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: Cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 7-18.
- Flipo, J. P. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-14.
- Ford, L. (1991). *Transforming leadership: Jesus' way of creating vision, shaping values, and empowering change*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.
- Freiberg, K. e Freiberg, J. (1998). *Nuts! Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. New York, NY: Broadway Books.
- Galpin, T. J. (1997). Making strategy work. *The Journal of Business Strategy*, 18(1), 12-14.
- Gaston, G. H. (1987). A model for leadership: Servant stewardship ministry. *Southwestern Journal of Theology*, 29(2), 35-43.
- George, J. M. e Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Gotsi, M. e Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: 'Living the brand'. *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee, Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: A case of "easier said than done". *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 327-350.
- Greene, A-M., Ackers, P. e Black, J. (2001). Lost narratives? From paternalism to team-working in a lock manufacturing firm. *Economic and Industrial Democracy*, 22(2), 211-237.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly e W. R. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 236-238). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing: Theory and practice. In T. M. Bloch *et al.* (Eds.), *Services marketing in a changing environment* (pp. 41-47). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: Towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1), 7-13.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Guest, D. E. e Conway, N. (1998). *Fairness at work and the psychological contract* [Issues in people management]. London: Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. E. e Conway, R. (2000). *The public sector and the psychological contract* [IPD Research Report]. London: IPD.
- Guest, D. E. e Conway, R. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Gummesson, E. (1987). Using internal marketing to create a new culture. The case of Ericsson quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20.
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing: Rethinking marketing management from 4Ps to 30Rs*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

- Hair, J., Black, B., Babin, B. e Anderson R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M. e Zaccarelli, L. M. (2007). *Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Harris, J. e Brannick, J. (1999). *Finding & keeping great employees*. New York, NY: Amacom.
- Harris, L. C. (2002a). Developing market orientation: An exploration of management approaches. *Journal of Marketing Management*, 18(7-8), 603-632.
- Harris, L. C. (2002b). Measuring market orientation: An exploratory market oriented approach. *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 239-270.
- Harris, L. C. (2002c). Sabotaging market-oriented culture change: An exploration of justifications and approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 58-72.
- Harris, L. C. e Piercy, N. F. (1999). Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 113-131.
- Hartline, M. D. e Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Hayton, J. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- Hatch, M. J. e Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 9(2), 129-134.
- Herington, C., Johnson, L. e Scott, D. (2006). Internal relationships: Linking practitioner literature and relationship marketing theory. *European Business Review*, 18(5), 364-381.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E. e Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Higgins, M. C. e Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academic of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hirschhorn, L. (2000). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life* (9th printing). Cambridge, MA: MIT Press.

- Holloman, C. R. (1972). Human growth and development in the classroom. In *Proceedings of Academy of Management Conference* (pp. 304-308). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Homburg, C. e Pflessner, C. (2000). A multiple layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Hui, C., Rousseau, D. M. e Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.
- Hunt, D. M. e Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- Ind, N. (2001). *Living the Brand*, Kogan Page, London.
- Jaworski, B. J. e Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(7), 53-70.
- Johlke, M. C. e Duhan, D. F. (2000). Testing competing models of scales force communication. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 265-277.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M. e Balc, W. C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Management Research*, 27(8), 333-344.
- Joiner, T. A., Bartraum, T. e Garreffa, T. (2004). The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turn over intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 164-170.
- Judge, T. A. e Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Kelloway, E. K., Barling, J. e Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 145-149.
- Kidwell, R. E. e Fish, A. J. (2007). High-performance human resource practices in Australian family businesses: Preliminary evidence from the wine industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 1-14.
- Kim, W. C. e Mauborgne, R. A. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- King, C. e Grace, D. (2009). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288.
- King, C. e Grace, D. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288.
- Kline, P. (1986). *A handbook of test construction: Introduction to psychometric design*. New York, NY: Methuen.
- Koh, C., Ang, S. e Straub, D. W. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information Systems Research*, 15(4), 356-373.
- Kohli, A. K. e Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. e McIntyre, J. M. (1984). *Organizational psychology: Readings on human behavior in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milénio* (10^a. ed.). São Paulo, SP: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber* (2^a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Kouzes J. M. e Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes J. M. e Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kram, K. E. (1980). *Mentoring process at work: Developing relationships in managerial careers* (Unpublished doctoral dissertation, Yale University, New Haven, CT, USA).
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, K. E. e Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peers relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Laureano, R. (2011). *Teste de hipóteses com o SPSS: O meu manual de consulta rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lascu, D.-N., Manraib, L. A., Manraib, A. K. e Kleczekc, R. (2006). Interfunctional dynamics and firm performance: A comparison between firms in Poland and the United States. *International Business Review*, 15(6), 641-659.
- Leal, S. E. (2013). *Flow e os fenómenos de mentoria e liderança em indústrias de injeção de plásticos da Marinha Grande* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISLA-Leiria, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria, Portugal).
- Lee, F. K., Dougherty, T. W. e Turban, D. B. (2000). The role of personality and work values in mentoring programs. *Review of Business*, 21(1), 33-37.
- LePla, F. J. e Parker, L. (1999). *Integrated branding: Becoming brand-driven through company-wide action*. Westport, CT: Quorum Books.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A. e McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York, NY: Knopf.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. e Solley, C. M. (1962). *Men management and mental health*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Lings, I. N. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lings, I. N. e Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Lings, I. N. e Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
- Lishan, X. e Yaoqi, L. (2011). The spillover effect of supportive leadership on brand image through employee brand building behavior. In *Proceedings of the*

- International Conference on Services Systems and Services Management* (pp. 21-26). Tianjin, China: IEEE.
- Lobuts, J. F. e Pennewill, C. L. (1984). Do we dare restructure the classroom environment? *The Journal of Creative Behavior*, 18(4), 237-246.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Martins, E. C. B., Silva, I. M. B. P., Bustos, L. C. S. e Rosa, A. T. R. O. (2012). Liderança servidora: O modelo Southwest Airlines. *Revista de Ciências Gerenciais*, 16(24), 189-202.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW statistics (Ex-SPSS)*. Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics*. Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. e Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L. e Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements into the psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 697-730.
- Melrose, K. (1997). Putting servant-leadership into practice. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 279-296). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Miles, J. e Mangold, G. (2004). A conceptualization of the *employee branding* process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
- Miles, J. e Mangold, G. (2005). Positioning southwest airlines through *employee branding*. *Business Horizons*, 48 (6), 535-545.
- Miller, C. (1995). *The empowered leader: 10 keys to servant leadership*. Nashville, TN: Broadman and Holman Publishers.
- Mingers, J. e Gill, A. (Eds.) (1997). *Multimethodology: The theory and practice of combining management science methodologies*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Mingers, J. e Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *Omega, International Journal of Management Science*, 25(5), 489-509.

- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Mondini, V. E. D., Machado, D. D. P. N., Scarpin, M. R. S. e Borges, G. R. (2015). Determinantes da lealdade de funcionários de concessionárias automotivas. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(2), 133-148.
- Morrison, E. W. e Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Morrow, P. e McElroy, J. (1993). Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world. *Journal of Business Research*, 26, 1-2.
- Nair, K. (1994). *A higher standard of leadership: Lessons from the life of Gandhi*. San Francisco, CA: Benett-Koeffer Publishers.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Narayan, D. e Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: Development and validation of a social capital inventory. *Current Sociology*, 49(2), 59-102.
- Narver, J. e Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Neuschel, R. P. (1998). *The servant leader: Unleashing the power of your people*. East Lansing, MI: Vision Sports Management.
- Nix, W. (1997). *Transforming your workplace for Christ*. Nashville, TN: Broadman and Holman.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Oliver, R. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Oldham, G. R. e Cummings. A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship

- behavior. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 337-368). Chichester, UK: John Wiley.
- Parker, S. K., Chmiel, N. e Wall, T. D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 289-303.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração*. Brasília, DF: LabPAM/IBAPP.
- Pasquali, L. (2001). *Técnicas de exame psicológico TEP: Manual*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Patterson, K., Redmer, T. A. O. e Stone, G. A. (2003). Transformational leaders to servant leaders versus level 4 leaders to level 5 leaders: The move from good to great. In *Proceedings of CBFA Annual Conference* (pp. 1-22). Azusa, CA: CBFA.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M. e Peck, H. (1994). Relationship marketing and the relationship marketing chain. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 81-91.
- Pelham, A. M. e Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 7-43.
- Perren, L. e Stevens, G. R. (2008). My life as a service-worker. *Service Business*, 2(2), 147-152.
- Peters, T. e Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Time Warner.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Piercy N. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.
- Piercy, N. e Morgan, N. (1990). Internal marketing: Making marketing happen. *Marketing Intelligence And Planning*, 8(1), 4-6.

- Podsakoff, P. M. e MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. e Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for the future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pollard, C. W. (1996). *The soul of the firm*. Grand Rapids, MI: Harper Collins.
- Post, J. E., Preston, L. E. e Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Price, A. (1997). *Human resource management in a business context*. London: Thomson.
- Pugh, D. S. (1966). Modern organization theory: Psychological study. *Psychological Bulletin*, 66, 235-251.
- Pugh, D. S. (1969). Organization theory: An approach from psychology. *Human Relations*, 22, 345-354.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. e Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. van (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª. ed.). Lisboa: Editorial Gradiva.
- Rafiq, M. e Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M. e Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Ragins, B. R. e Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ramos, I. A. J. (2002). *Avaliação ambiental estratégica multicritério* (Tese de Doutoramento em Planeamento Regional e Urbano, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal).
- Rebelo, P. P. (2011). *A era da competência: Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.

- Regis, H. P., Dias, S. M. R. C. e Melo, P. T. N. B. (2006). Mentoring Informal networks in the technological based incubator environment: The support to the entrepreneurial career development. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(5), 40-52.
- Regis, H. P., Falk, J. A., Dias, S. M. R. C. e Bastos, A. V. B. (2007). Entrepreneurial networks: Mentoring conceptions in technological and agribusiness incubators. In *Anais do VI International PENSA Conference*. Ribeirão Preto, SP: PENSA.
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de cidadania organizacional: Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências* (Tese de doutoramento em Gestão de Empresas, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal).
- Rego, A. (2001). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 50-63.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Ricard, L. e Perrien, J. (1999). Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: Clients' perceptions. *Journal of Business Research*, 45(2), 199-209.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional* (8ª. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 571-599.
- Robinson, S. L. e Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L. e Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rosenbluth, H. e McFerrin Peters, D. (1992/2002). *The customer comes second: Put your people first and watch* [Revised edition]. New York, NY: Harper Business.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. e McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings e B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Roy, B. (1990). The outranking approach and the foundations of ELECTRE methods. In C. A. Bana e Costa (Ed.), *Readings in Multiple Criteria Decision Aid* (pp. 155-183). Berlin: Springer-Verlag.
- Roy, B. e Mousseau, V. (1996). A theoretical framework for analysing the notion of relative importance of criteria. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 5, 145-159.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organisation strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Russell, R. F. e Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sanchez-Hernandez, M. I. e Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 207-226.
- Sanders, J. O. (1994). *Spiritual leadership*. Chicago, IL: Moody Press.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 449-467.
- Schein, E. H. (1965, 1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schiffenbauer, A. (2001). Study all of a brand's constituencies. *Marketing News*, 35(11), 17-18.
- Schlosser, F. e McNaughton, R. (2007). Individual-level antecedents to market-oriented actions. *Journal of Business Research*, 60, 438-446.
- Schneider, B. e Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D. e Chevalier, F. (2001). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sheth, J. N. e Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Shore, L. M. e Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. Cooper e D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (vol. 1, pp. 91-109). New York, NY: Wiley.
- Schonlau, M., Fricker Jr, R. D. e Elliot, M. N. (2001). *Conducting research surveys via e-mail and the web*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Soto, E. (2002). *Comportamento organizacional: O impacto das emoções*. São Paulo, SP: Pioneira Thompson Learning.
- Spencer, L. M. e Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Stoelhorst, J. W. e Van Raaij, E. M. (2004). On explaining performance differentials: marketing and the managerial theory of the firm. *Journal of Business Research*, 57(5), 462-477.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. e Liefvooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management: Organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Tenbrunsel, A. E., Galvin, T. L., Neale, M. A. e Bazerman, M. H. (2004). Cognitiones em organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy e W. R. Nord (Org.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (vol. 3, pp. 33-68). São Paulo, SP: Atlas.

- Thomas, D. C., Fitzsimmons, S. R., Ravlin, E. C. e Barzantny, C. (2010). Psychological Contracts across Cultures. *Organization Studies*, 31(11), 1437-1458.
- Thomaz, J. P. C. F. (2005). *O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de pessoas: Contributos para o processo de decisão militar em tempo de paz* (Tese de Doutoramento em Engenharia e Gestão Industrial, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Thomaz, J. P. C. F. (2014). *Relatório do projeto de I&D para a criação de um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da AMITEI* [Relatório Técnico e restante material de apoio]. Leiria: AMITEI / Amplified Creations.
- Tortosa, V., Moliner, M. A. e Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organizational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435-1456.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo, SP: Educator.
- Tuominen, M. e Möller, K. (1996). Market orientation: A state of the art review. In J. Beracs, A. Bauer e J. Simon (Eds.), *Marketing for an expanding Europe* (vol. 1, pp. 1161-1182). Budapest: EMAC.
- Turner, W. B. (2000). *The learning of love: A journey toward servant leadership*. Macon, GA: Smyth and Helwys Publishing.
- Turnley, W. H. e Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Tversky, A. e Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Ulrich, D. (1996). Credibility capability. In F. Hesselbein, M. Goldsmith e R. Beckhard (Eds.), *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era* (pp. 209-219). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering result*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246-1264.
- Văleanu, C., Cosma, S. e Sofică, A. (2012). Strategic marketing and management tools used to increase employee efficiency. *Procedia Economics and Finance*, 3, 877-882.

- Vilares, M. e Coelho, P. (2005). *A satisfação e lealdade do cliente: Metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora.
- Wagner III, J. A. e Hollenbeck, J. A. (1999). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Wang, J. e Wong, C-K. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Management*, 30, 845-854.
- Westwood, R. I., Sparrow, P. e Leung, A. S. M. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 621-651.
- Wilkes, G. C. (1996). *Jesus on leadership: Becoming a servant leader*. Nashville, TN: LifeWay Press.
- Willer, D., Lovaglia, M. J. e Markovsky, B. (1997). Power and influence: A theoretical bridge. *Social Forces*, 76(2), 571-603.
- Yoon M. H., Beatty, S. E. e Suh, J. (2001). Effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 2(5), 500-521.
- Yoon, M. H., Seo, J. H. e Yoon, T. S. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 395-412.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA A MEDIÇÃO DO EFEITO DE “MARCA DE EMPREGADO” NAS ORGANIZAÇÕES

Em primeiro lugar quero agradecer a sua participação neste *Questionário para a medição do efeito de “MARCA DE EMPREGADO” nas Organizações*.

“Marca de Empregado” é um processo que visa reforçar a lealdade e o compromisso do colaborador com a organização, fidelizando o colaborador à marca e à organização, potenciando uma maior satisfação no trabalho. O objetivo deste questionário é, assim, medir este envolvimento entre as partes.

A sua participação é essencial e de extrema relevância para a realização deste projeto de investigação e doutoramento em Gestão pela Universidade de Évora.

É garantida a **confidencialidade** dos dados obtidos que serão usados somente para fins estatísticos, não permitindo a identificação do respondente.

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

Este questionário é composto por 5 grupos de afirmações ou questões sobre um tema que é brevemente introduzido no início de cada grupo, de forma a melhor compreender o contexto das afirmações colocadas e a obter a sua resposta franca e sincera.

A **escala de resposta** utilizada tem três níveis:

- **(V) Verdadeiro** – confirma-se ou verifica-se a afirmação (ela é verdadeira) no seu local de trabalho/organização;
- **(Hes) Hesitação** – não tem a certeza (tem dúvidas, não é verdadeira nem falsa), mas aplica-se ao seu local de trabalho/organização;
- **(F) Falso** – não se confirma ou não se verifica a afirmação (ela é falsa) no seu local de trabalho/organização.

É ainda possível responder como “**Não se aplica**” quando a afirmação *não é aplicável* ao seu local de trabalho/organização assinalando “X” na caixa respetiva.

Para qualquer dúvida ou questão na resposta a este questionário, favor contactar *Andrea Sousa* pelo email: *andrea.sousa@unisla.pt*.

Este texto está segundo o novo acordo ortográfico.

Muito obrigada, desde já, pela sua participação e contribuição para este projeto.

Com os melhores cumprimentos,
Andrea Sousa

GRUPO I – RELAÇÃO COM A CHEFIA DIRETA

O primeiro grupo apresenta um conjunto de afirmações referentes à sua percepção ou opinião pessoal sobre a sua chefia direta.

Caso tenha várias terá que escolher aquela com quem mais contacta ou se relaciona e responder sempre considerando essa chefia (pessoa).

Deve responder tendo em conta a situação atualmente existente.

Nº.	Afirmação	V	Hes	F	Não se aplica
01	A sua chefia direta procura conhecer a sua opinião sobre a missão/visão da organização.				
02	A sua chefia direta solicita a sua opinião sobre que direção a organização deve seguir.				
03	A sua chefia direta comunica-lhe os objetivos que tem de atingir na sua função.				
04	As metas de desempenho são discutidas e definidas de forma objetiva com a sua chefia direta.				
05	A sua chefia direta ajuda-o(a) / apoia-o(a) a atingir desempenhos cada vez mais elevados.				
06	A sua chefia direta dá-lhe <i>feedback</i> (retorno) sobre o seu desempenho profissional.				
07	A sua chefia direta transmite-lhe confiança e dá-lhe segurança de que os objetivos serão atingidos.				
08	A sua chefia direta pede-lhe sugestões para os problemas existentes.				
09	A sua chefia direta atribui-lhe tarefas que lhe permitem aprender novas habilidades.				
10	A sua chefia direta preocupa-se com o desenvolvimento das suas competências, permitindo-lhe (no futuro) ser mais empregável no mercado de trabalho.				
11	A sua chefia direta toma decisões organizacionais considerando os seus interesses [como colaborador(a)].				
12	A sua chefia direta encoraja-o(a) a tomar decisões no seu âmbito das suas funções.				
13	A sua chefia direta permite-lhe que tome progressivamente decisões de maior responsabilidade.				
14	A sua chefia direta incentiva-o(a) a analisar os problemas sob diversas perspetivas.				
15	A sua chefia direta atribui-lhe tarefas que promovem o relacionamento com outros(as) colegas de trabalho.				
16	A sua chefia direta apoia-o(a) nas suas ansiedades e medos que podem prejudicar o seu trabalho.				
17	A sua chefia direta demonstra satisfação quando você atinge as suas expectativas (de curto prazo / atuais).				
18	A sua chefia direta transmite-lhe otimismo sobre o futuro.				

(continua)

(continuação)

Nº.	Afirmação	V	Hes	F	Não se aplica
19	A sua chefia direta incentiva-o a fazer mais do que pensava conseguir.				
20	A sua chefia direta incentiva-o(a) a desenvolver os seus pontos fortes.				
21	A sua chefia direta trata-o(a) como uma pessoa e não como um(a) simples empregado(a).				
22	A sua chefia direta confia em si.				
23	A sua chefia direta ajuda-o(a), de forma contínua, a fazer mais e melhor.				
24	A sua chefia direta preocupa-se com o seu bem-estar pessoal.				
25	A sua chefia direta é recetiva às suas preocupações pessoais.				
26	A sua chefia direta convive socialmente consigo fora do ambiente de trabalho.				
27	A sua chefia direta expressa respeito por si como profissional.				

GRUPO II – RELAÇÃO COM O TRABALHO

O segundo grupo apresenta um conjunto de afirmações referentes à sua percepção ou opinião pessoal sobre o seu trabalho na organização.

Deve responder de forma imediata, conforme percebe a afirmação e tendo em conta a situação atualmente existente.

Nº.	Afirmação	V	Hes	F	Não se aplica
28	Preocupa-se com a organização onde trabalha como se esta fosse sua.				
29	Faz sacrifícios pessoais para o bem da organização onde trabalha.				
30	Tem a intenção de se tornar cada vez mais valioso(a) para a organização onde trabalha.				
31	Pretende ficar na organização onde trabalha por muito tempo.				
32	O comportamento da sua chefia direta leva-o(a) a respeitá-la.				
33	Tem orgulho em trabalhar com a sua chefia direta.				
34	Executa mais tarefas do que lhe é exigido pela organização.				
35	Aceita objetivos/metast cada vez mais desafiadores na organização onde trabalha.				
36	Procura ativamente por oportunidades internas.				
37	Executa somente o que é pago(a) para fazer.				
38	Sente-se como um(a) colaborador(a) respeitado(a) e valorizado(a) na organização onde trabalha.				
39	Ajuda voluntariamente os colegas sempre que necessário.				
40	Sente que pode confiar na gestão de topo da organização onde trabalha.				
41	Sente-se satisfeito(a) com as condições de trabalho que a organização onde trabalha atualmente lhe proporciona.				
42	Gosta do trabalho que faz.				
43	Recusaria uma oferta de trabalho de outra organização, se esta aparecesse amanhã.				
44	Gosta de falar positivamente com outros sobre a organização onde trabalha.				
45	Gosta de conviver fora da organização onde trabalha com a sua chefia direta.				

GRUPO III – RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO / GESTÃO DE TOPO

O terceiro grupo apresenta um conjunto de afirmações que dizem respeito à globalidade da sua organização e à sua gestão de topo.

Deve responder tendo em conta a situação atualmente existente.

Nº.	Afirmação	V	Hes	F	Não se aplica
46	A sua organização promove uma comunicação contínua / frequente.				
47	Existe uma comunicação clara, aberta e consistente dentro da sua organização.				
48	A sua organização reúne informações através do <i>feedback</i> (retorno) dos colaboradores.				
49	A sua organização usa a informação recolhida dos colaboradores para desenvolver as estratégias organizacionais.				
50	Na sua organização a gestão de topo procura encontrar formas de melhorar a satisfação dos seus colaboradores.				
51	Na sua organização existe cooperação entre a gestão de topo e os colaboradores.				
52	A sua organização cria oportunidades para o seu desenvolvimento de carreira (progressão na função).				
53	É-lhe dada a oportunidade para participar no desenvolvimento de novas iniciativas na sua organização.				
54	A sua organização proporciona-lhe oportunidades para trabalhar em equipa.				
55	A sua organização atribui-lhe um salário competitivo.				
56	Quando foi admitido a sua organização ajudou-o a entender o contributo da sua função na organização.				
57	A sua organização tem em consideração os seus objetivos e valores.				
58	A sua organização definiu com clareza o resultado que espera do seu trabalho.				
59	Encontra nos seus colegas de trabalho disponibilidade para lhe prestar assistência ou aconselhamento (pessoal).				
60	A sua organização tem-lhe proporcionado treino/formação profissional.				
61	Os seus colegas têm-no(a) ajudado a adaptar-se à sua organização.				
62	A sua organização está comprometida em mantê-lo(a) como colaborador(a).				
63	Encontra ajuda na organização quando expõe um problema pessoal.				
64	A sua organização proporciona atividades lúdicas entre os colaboradores (cultura, desporto, jogos, piquenique, etc.).				
65	Na sua função sabe o motivo / razão porque deve fazer as coisas e não apenas como fazê-las.				

GRUPO IV – RELAÇÃO COM A IMAGEM DE MARCA DA ORGANIZAÇÃO

O quarto grupo apresenta um conjunto de afirmações sobre a marca e imagem de marca da organização.

A ‘*marca*’ permite identificar e diferenciar as organizações, constituindo uma promessa para os colaboradores e clientes. A imagem de marca é uma construção de percepções sobre a organização. É um reconhecimento que corresponde ao valor que a organização tem para si.

Deve responder tendo em conta a situação atualmente existente.

Nº.	Afirmação	V	Hes	F	Não se aplica
66	Reconhece que a sua organização tem uma imagem de marca.				
67	A gestão de topo demonstra preocupação com a imagem de marca que a organização possui.				
68	A sua organização comunica aos colaboradores princípios e valores que lhes permitem construir e defender a imagem da marca.				
69	A sua organização informa-o(a) de qual deve ser a sua atitude/postura na defesa da imagem da marca.				
70	A sua organização comunica-lhe a importância que a sua função tem para a imagem da marca.				
71	Antes de agir considera, em qualquer situação, o impacto sobre a imagem de marca da sua organização.				
72	Faz um esforço extra (para além do que é esperado e no âmbito da sua função) na defesa da imagem de marca da sua organização.				
73	Assume a responsabilidade por tarefas fora da sua área funcional para a defesa da imagem de marca da sua organização.				
74	Quando age demonstra comportamentos que são consistentes com a imagem de marca que a organização procura transmitir.				
75	Transmite o seu conhecimento sobre a marca da sua organização a novos colaboradores.				
76	Age protegendo sempre a imagem de marca da sua organização.				
77	Preocupa-se com a imagem futura da sua organização.				
78	Tem orgulho em fazer parte da identidade da sua organização.				
79	Recomenda a sua organização a família e amigos, ou seja, a relacionamentos fora do meu posto de trabalho.				

GRUPO V – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

Este último grupo apresenta um conjunto de questões sobre os dados sociais, demográficos e profissionais dos respondentes e suas organizações/empresas.

80	Idade:		anos																											
81	Género:	Masculino		Feminino																										
82	Habilitações Literárias (completas):	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Ensino Básico – 1º ao 9º ano de escolaridade</td><td></td></tr> <tr><td>Ensino Secundário – 10º ao 12º ano de escolaridade</td><td></td></tr> <tr><td>Ensino Superior – Bacharelato, Licenciatura e Pós-Graduação</td><td></td></tr> <tr><td>Ensino Superior – Mestrado</td><td></td></tr> <tr><td>Ensino Superior – Doutoramento</td><td></td></tr> </table>			Ensino Básico – 1º ao 9º ano de escolaridade		Ensino Secundário – 10º ao 12º ano de escolaridade		Ensino Superior – Bacharelato, Licenciatura e Pós-Graduação		Ensino Superior – Mestrado		Ensino Superior – Doutoramento																	
Ensino Básico – 1º ao 9º ano de escolaridade																														
Ensino Secundário – 10º ao 12º ano de escolaridade																														
Ensino Superior – Bacharelato, Licenciatura e Pós-Graduação																														
Ensino Superior – Mestrado																														
Ensino Superior – Doutoramento																														
83	Antiguidade na Empresa:		anos																											
84	Antiguidade na Função na Empresa:		anos																											
85	Função que desempenha na Empresa:																													
86	Exerce atualmente funções de chefia (S / N)?	(S)im/(N)ão																												
86a	Se 'Sim', quantos colaboradores diretos chefia?		colaboradores																											
87	Vínculo contratual:	a termo		sem termo																										
		à comissão		temporário																										
88	Tipo de Empresa:	Pública		Privada																										
				Público-Privada																										
89	Ramo de atividade da Empresa (escolha um):	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Agricultura, Produção Animal, Floresta e Pesca</td><td></td></tr> <tr><td>Alojamento, Restauração e similares</td><td></td></tr> <tr><td>Atividades Financeiras e de Seguros</td><td></td></tr> <tr><td>Atividades de Saúde Humana e Apoio Social</td><td></td></tr> <tr><td>Água, Saneamento e Resíduos</td><td></td></tr> <tr><td>Indústria (extrativa e transformadora)</td><td></td></tr> <tr><td>Serviços (Consultoria, Administrativas, Apoio)</td><td></td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Administração Pública e Defesa</td><td></td></tr> <tr><td>Atividades Imobiliárias</td><td></td></tr> <tr><td>Construção</td><td></td></tr> <tr><td>Comércio por grosso e a retalho</td><td></td></tr> <tr><td>Electricidade, Gás e Vapor</td><td></td></tr> <tr><td>Transportes e Armazenagem</td><td></td></tr> </table>			Agricultura, Produção Animal, Floresta e Pesca		Alojamento, Restauração e similares		Atividades Financeiras e de Seguros		Atividades de Saúde Humana e Apoio Social		Água, Saneamento e Resíduos		Indústria (extrativa e transformadora)		Serviços (Consultoria, Administrativas, Apoio)		Administração Pública e Defesa		Atividades Imobiliárias		Construção		Comércio por grosso e a retalho		Electricidade, Gás e Vapor		Transportes e Armazenagem	
Agricultura, Produção Animal, Floresta e Pesca																														
Alojamento, Restauração e similares																														
Atividades Financeiras e de Seguros																														
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social																														
Água, Saneamento e Resíduos																														
Indústria (extrativa e transformadora)																														
Serviços (Consultoria, Administrativas, Apoio)																														
Administração Pública e Defesa																														
Atividades Imobiliárias																														
Construção																														
Comércio por grosso e a retalho																														
Electricidade, Gás e Vapor																														
Transportes e Armazenagem																														
90	Localização da Empresa:	Região Norte		Lisboa e Vale do Tejo																										
		Região Centro		Região Autónoma dos Açores																										
		Alentejo		Região Autónoma da Madeira																										
		Algarve																												
91	Número de colaboradores da Empresa onde trabalha (aproximado):		colaboradores																											
92	Idade aproximada da sua chefia direta:		anos																											
93	Género da sua chefia direta:	Masculino		Feminino																										

Obrigado pela sua participação.

Anexo 2 – Tabelas de análise dos alpha de Cronbach

Tabela A2-1. *Análise de alpha de Cronbach com a eliminação de algum item do constructo das relações interpessoais*

Itens	Mentoria e Relações Ajuda	Elementos de Cidadania	Contrato Psicológico
05	0,943		
07	0,943		
11	0,944		
12	0,944	0,895	
14	0,945		
16	0,944		
17	0,943	0,891	
18	0,944		
19	0,945		
20	0,943		
21	0,943	0,887	
22	0,944	0,889	
23	0,942		
24	0,943	0,888	
25	0,944	0,892	
26	0,947		
27	0,944	0,887	
32	0,944	0,890	0,620
33	0,943	0,890	
59		0,903	
61		0,903	
62		0,903	0,611
28			0,589
29			0,655
30			0,592
31			0,581
Valores do Alfa de Cronbach	0,947	0,902	0,652

Tabela A2-2. *Análise de alpha de Cronbach com a eliminação de algum item do constructo do apoio à gestão*

Itens	Comunicação	Elementos de desenvolvimento	Elementos de valorização
01		0,814	
03		0,816	
04	0,922	0,802	
06		0,810	
09		0,818	
10	0,920	0,810	0,838
13		0,821	0,844
46	0,916		
47	0,915		
48	0,916		
49	0,916		
50	0,914		
51	0,915		0,829
52	0,917		0,828
53	0,920		0,831
54			0,843
55	0,922		
56	0,921		
57	0,915		0,827
58	0,918	0,823	
60			0,847
63	0,921		0,840
65			0,849
Valores do Alpha de Cronbach	0,923	0,834	0,852

Tabela A2-3. *Análise de alpha de Cronbach com a eliminação de algum item do constructo da socialização organizacional*

Itens	Satisfação com o trabalho	Elementos de Valorização	Elementos de Cidadania
38	0,722	0,623	
40	0,718		
41	0,716		
43	0,746		
44	0,752		0,546
45	0,757		
64	0,777		
02		0,613	
08		0,598	
15		0,661	
34		0,693	0,585
35		0,658	0,523
36			0,543
37			0,595
39			0,570
42			0,535
Valores do Alpha de Cronbach	0,772	0,686	0,597

Tabela A2-4. *Análise de alpha de Cronbach com a eliminação de algum item do constructo da socialização da marca*

Itens	Elementos de Cidadania	Compromisso entre a Marca e a Organização	Compromisso com a Imagem da Marca	Compromisso com a Identidade da Marca e a Organização
68		0,717		
66		0,806	0,739	
67		0,762	0,768	
69		0,718		
70	0,795	0,730		
71	0,766			
72	0,774			
73	0,778			
74	0,770			
75	0,790		0,758	
76	0,761		0,729	
77	0,784		0,733	
78			0,713	
79			0,749	
Valores do Alpha de Cronbach	0,800	0,789	0,771	

Anexo 3 – Correlação de Pearson

Tabela A3-1. Correlação de Pearson

Correlações de Pearson																
	Mentoria	Elementos Cidadania	Contrato Psicológico	Total_RI	Satisfação no trabalho	Elementos de Valorização	Elementos de Cidadania	Total_SO	Elementos de Cidadania	Compromisso entre a Marca e a Organização	Comportamento com a Imagem de Marca	Total_SM	Comunicação	Elementos de desenvolvimento	Elementos de valorização	Total_AG
Mentoria e Relações de Ajuda	1	,919**	,603**	,958**	,666**	,739**	,378**	,751**	,405**	,447**	,476**	,510**	,727**	,831**	,737**	,822**
Elementos Cidadania		1	,631**	,959**	,654**	,702**	,403**	,738**	,420**	,429**	,518**	,522**	,669**	,739**	,715**	,759**
Contrato Psicológico			1	,776**	,596**	,566**	,469**	,676**	,430**	,430**	,574**	,545**	,591**	,547**	,560**	,608**
Total_RI				1	,705**	,748**	,447**	,797**	,455**	,478**	,563**	,571**	,737**	,798**	,751**	,819**
Satisfação no trabalho					1	,577**	,355**	,839**	,371**	,455**	,575**	,535**	,776**	,601**	,723**	,751**
Elementos de Valorização						1	,540**	,868**	,491**	,431**	,512**	,546**	,633**	,706**	,654**	,713**
Elementos de Cidadania							1	,721**	,472**	,277**	,452**	,450**	,332**	,339**	,365**	,370**
Total_SO								1	,536**	,489**	,638**	,631**	,746**	,693**	,739**	,779**
Elementos de Cidadania									1	,604**	,713**	,878**	,422**	,395**	,452**	,453**
Compromisso entre a Marca e a Organização										1	,584**	,865**	,573**	,514**	,550**	,586**
Comportamento com a Imagem de Marca											1	,863**	,546**	,456**	,566**	,559**
Total_SM												1	,596**	,528**	,603**	,617**
Comunicação													1	,769**	,891**	,953**
Elementos de desenvolvimento														1	,744**	,903**
Elementos de valorização															1	,938**
Total_AG																1

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