

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

Papel do *Employer Branding* na Satisfação no Trabalho e
no Bem-Estar dos Colaboradores

HÉLIA SOFIA PEREIRA MENDONÇA

OUTUBRO - 2023

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

Papel do *Employer Branding* na Satisfação no Trabalho e
no Bem-Estar dos Colaboradores

HÉLIA SOFIA PEREIRA MENDONÇA

ORIENTAÇÃO: PROF. DOUTORA JOANNA SANTIAGO

PRESIDENTE DO JÚRI: PROF. DOUTORA HELENA
GONÇALVES

VOGAL: PROF. JOSÉ VERÍSSIMO

OUTUBRO – 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela pessoa que sou hoje e pela minha fé que me fez lutar sem desistir, no meio de tantas dificuldades.

Em segundo lugar, a minha filha Rayane Pereira pelo amor demonstrado, carinho nos momentos difíceis e pela compreensão.

À minha família e aos meus amigos pelo suporte, por estarem sempre do meu lado nos momentos difíceis e pela motivação e todo o apoio prestado.

E agradecer a minha orientadora, Professora Doutora Joana Santiago, por todo o apoio, partilha de conhecimento e orientação prestada.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo visa compreender o papel do *Employer Branding* na satisfação no trabalho e no bem-estar dos colaboradores. Atualmente, face aos desafios no mercado de trabalho, as empresas têm investido nos seus colaboradores, de forma a ganharem vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Desta forma, o *Employer Branding* é uma boa estratégia para tornar a empresa mais competitiva no mercado, uma vez que reconhece as competências do capital humano como o recurso mais importante da empresa.

O presente estudo assenta na abordagem quantitativa, conduzida através de um questionário que teve a participação de 104 indivíduos ativos no mercado de trabalho. Os resultados obtidos através do método de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados (PLS-SEM), realçam a importância que algumas dimensões do *Employer Branding* têm no bem-estar dos colaboradores e também na importância da existência de uma relação positiva entre bem-estar e satisfação no trabalho.

Palavras-chave: *Employer Branding*, Bem-Estar, Satisfação.

ABSTRACT

The present study aims to understand the role of *Employer Branding* in job satisfaction and employee well-being. Currently, faced with challenges in the job market, companies have invested in their employees to gain a competitive advantage over their competitors. In this way, Employer Branding is a good strategy to make the company more competitive in the market, as it recognizes human capital skills as the company's most important resource.

This study is based on a quantitative approach, conducted through a questionnaire to 104 individuals active in the labor market. The results obtained through the least squares structural equation modelling method (PLS-SEM) highlight the importance that some dimensions of *Employer Branding* have on employee well-being and the importance of the existence of a positive relationship between well-being and job satisfaction.

Regarding the contribution of this study, at the academic level, it allowed us to acquire more knowledge about the importance of Employer Branding for the well-being of employees and to explore the connection between the different concepts. In short, it should also be noted that companies must align personal objectives with professional ones to gain a competitive advantage.

Keywords: Employer Branding, Well-Being, Satisfaction.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Marca do Empregador - Employer Brand	3
2.2 Processo de Criação da Marca do Empregador - Employer Branding	4
2.3 Importância do Bem-Estar dos Colaboradores	6
3. MODELO CONCEPTUAL.....	9
3.1 Employer Branding e Bem-Estar dos Colaboradores.....	9
3.2 Bem-Estar dos Colaboradores e Satisfação no Trabalho.....	11
3.3 Bem-Estar e Intenção de Saída.....	12
3.4 Satisfação no Trabalho e Intenção de Saída	12
4. METODOLOGIA.....	14
4.1 Tipo de Estudo.....	14
4.2 Seleção da Amostra	14
4.3 Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados.....	15
5. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	17
5.1 Caracterização da Amostra.....	17
5.2 Avaliação do Modelo Conceptual	17
5.3 Avaliação de Modelos de Medição	18
5.4 Avaliação do Modelo Estrutural.....	21
5.5 Teste de Hipóteses- Bootstrapping	23
5.6 Discussão de Resultados.....	24
6. Conclusões, Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura	26
6.1 Conclusões.....	26
6.2 Limitações do Estudo	27
6.3 Sugestões de Pesquisa Futura	28
REFERÊNCIAS	29

ANEXOS.....	35
Anexo A – Questionário	35
Anexo B - Tabela Resumo de Construtos	49
Anexo C – Definição das Dimensões	51
Anexo D – Caraterização Sociodemográfica da Amostra	52
Anexo E – Critério de Fornell- Larcker.....	53
Anexo F – Cross-loading	53
Anexo G - Critério HTMT.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceptual.....	13
Figura 2. Modelo Estrutural.....	22

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I. Referências de Escalas de Medida.....	16
Tabela II. Medição do Modelo (Fiabilidade e Validade).....	19
Tabela III. Colinearidade (VIF interno).....	21

Tabela IV. Adequação Algorítmica do Modelo.....	23
Tabela V. Resumo das hipóteses.....	24

1. INTRODUÇÃO

De forma a ganhar vantagem competitiva, as empresas devem investir no capital humano, sendo este o principal fator de sucesso das empresas. Assim, torna-se crucial oferecer um conjunto de benefícios aos colaboradores, como excelente ambiente de trabalho, flexibilidade de horário, oportunidade de carreira e reconhecimento, de forma a atrair e reter os mesmos (Berthon et al., 2005). Além disso, estes benefícios tornam a marca mais forte, trazendo vantagens não apenas para os atuais colaboradores, mas também para os potenciais (Ritson, 2002).

Assim, importa referir dois conceitos essenciais para o sucesso das empresas, nomeadamente o *Employer Brand* e o *Employer Branding*. O *Employer Brand* é definido como um pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, oferecidos aos colaboradores, identificando-os com a empresa (Ambler e Barrow, 1996). Relativamente ao *Employer Branding* é o processo de gestão da marca do empregador, isto é, o processo de construção de uma identidade única e atraente, de valor da marca do empregador (Backhaus, 2004; Backhaus e Tikoo, 2004). Este conceito visa tornar as empresas mais competitivas, aumentando o nível de envolvimento dos colaboradores, melhorando o recrutamento e a retenção, tornando a mesma mais alusiva e num excelente local para trabalhar. Desta forma, engloba as componentes do *Employer Brand*, nomeadamente os valores, os benefícios, a cultura e o salário, que são atrativos para os colaboradores e referidos como uma proposta de valor única e difícil de ser copiada por outras empresas (Backhaus e Tikoo, 2004). Também deve ainda possuir uma personalidade única e diferente, alinhados com as componentes referidas anteriormente, assim como os comportamentos e o ambiente de trabalho (Bellou et al., 2015).

O termo *Employer Branding* começou a ser usado na área de Gestão de Recursos Humanos, uma vez que tornou importante garantir o envolvimento dos colaboradores na cultura e nas estratégias da empresa, de forma a ganhar vantagem competitiva e estar a frente dos seus concorrentes (Backhaus e Tikoo, 2004). Posteriormente foi adaptado no Marketing, com a transição do Marketing Transacional para Relacional, ou seja, de um interesse económico a curto-prazo para a construção da equidade da marca a longo-prazo (Ambler e Barrow, 1996). Na mesma linha de raciocínio, enfatizaram a importância de

juntar as duas áreas, de forma a potencializar o conceito *Employer Branding*. Nos Recursos Humanos os colaboradores desenvolvem uma relação mais próxima, com foco no desempenho e com base nesta relação, surgem emoções positivas associadas à marca, nomeadamente a confiança e lealdade, fazendo com que permaneçam na empresa. No Marketing, é crucial estabelecer essas relações e incentivá-las de forma contínua não só com os colaboradores, mas também com os clientes (Ambler e Barrow, 1996). Por outro lado, tendo em conta os princípios de Marketing, visa a criação de uma marca única e visível que a diferencia dos seus concorrentes (Backhaus e Tikoo, 2004).

Assim sendo, torna-se necessário adotar um conjunto de estratégias de Recursos Humanos e de Marketing, que abrangem as políticas e estratégias de ambas. Na área de Recursos Humanos, compreende um conjunto de estratégias como a proposta de valor, o salário, oportunidades de crescimento, cultura entre outras. Relativamente à área do Marketing, refere a comunicação destas estratégias, ou seja, os canais utilizados para comunicar a proposta de valor, qual o segmento ideal a comunicar e acompanhar a experiência do cliente. Assim, tendo em conta a experiência do cliente, para determinar o posicionamento de uma empresa como entidade empregadora, é essencial que a imagem e a identidade da mesma estejam alinhadas com o Marketing (Ambler e Barrow, 1996).

O objetivo deste trabalho é perceber qual o papel do *Employer Branding* na satisfação no trabalho e no bem-estar dos colaboradores. Segundo Mihalcea (2017), o *Employer Branding* é uma boa estratégia para gerar a lealdade e a satisfação no trabalho. Na perspetiva de Backhaus e Tikoo (2004), conduz à fidelidade a marca e a associação a mesma, o que gera maior compromisso e desempenho, tendo em conta as suas diversas dimensões que contribuem positivamente para o desempenho dos colaboradores, influenciando o seu bem-estar.

Assim, coloca-se as seguintes questões de investigação:

- 1) De que forma as dimensões do *Employer Branding* influenciam o bem-estar dos colaboradores?
- 2) De que forma o bem-estar dos colaboradores influencia a satisfação no trabalho?
- 3) De que forma a satisfação no trabalho influencia a intenção de saída?

O presente estudo é composto por seis capítulos. O primeiro é a introdução, na qual é mencionada a relevância do estudo, as questões de investigação e a estrutura do presente trabalho. O capítulo dois apresenta a revisão da literatura, que aborda diversos conceitos sobre o tema. O capítulo três aborda o modelo conceptual utilizado neste trabalho. O capítulo quatro refere a metodologia utilizada, o tipo de estudo e o procedimento de recolha de dados. O capítulo cinco refere à análise de resultados e por fim o capítulo seis que é apresentada a conclusão e sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo destina-se a rever a literatura sobre os conceitos fundamentais para a concretização do presente estudo. Primeiramente serão analisados o conceito de *Employer Brand*, *Employer Branding* e as suas diversas dimensões. Em segundo lugar, será abordado o conceito bem-estar e por fim o conceito satisfação no trabalho.

2.1 Marca do Empregador - Employer Brand

O conceito *Employer Brand* (marca do empregador) foi proposto na área de recursos humanos por Ambler e Barrow (1996) e definido como um pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, oferecidos pela empresa aos colaboradores, como recompensa do seu trabalho. Estes benefícios, oferecidos aos colaboradores, referem-se em atividades de desenvolvimento, em recompensas que podem ser materiais ou monetárias e sentimentos de pertença (Ambler e Barrow, 1996). Por outro lado, são atributos que distinguem as empresas umas das outras no mercado de trabalho, o que tem um impacto positivo na imagem da empresa, tornando-a mais atrativa pelas suas vantagens e benefícios oferecidos aos colaboradores.

Na perspectiva de outros autores, entre os benefícios mais relevantes da marca do empregador, destacam-se o recrutamento, a retenção e o comprometimento dos colaboradores (Barrow e Mosley, 2005; Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Minchington e Thorne, 2007; Love e Singh, 2011; Van Mossevelde, 2010). Desta forma, são referidos como proposta de valor do empregador na qual contribuem fortemente para o desempenho global do negócio (Barrow e Mosley, 2005; Edwards 2010).

2.2 Processo de Criação da Marca do Empregador - Employer Branding

Atualmente, num mercado global competitivo, as empresas sobrevivem pela sua vantagem competitiva (Hadi e Ahmed, 2018). O conceito *Employer Branding* descreve todo o processo de construção de uma identidade única e atrativa, difícil de ser copiada (Backhaus e Tikoo 2004).

O processo de desenvolvimento do *Employer Branding*, poderá ser uma boa estratégia para tornar as empresas mais competitivas no mercado de trabalho, isto é, obter a vantagem competitiva através da eficácia. Um *Employer Branding* eficaz cria uma vantagem competitiva e apoia os colaboradores a compreenderem melhor os valores da empresa (Backhaus e Tikoo, 2004; Love e Singh, 2011). É uma estratégia a longo prazo, que centraliza no fluxo contínuo de competências consideradas inovadoras para a empresa (Srivastava e Bhatnagar, 2010).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o *Employer Branding* pode ser definido em três etapas, sendo a primeira a proposta de valor, a segunda comunicar a proposta de valor e a terceira o marketing interno. A primeira etapa engloba um conjunto de informações sobre a empresa, ou seja, a proposta é desenvolvida conforme os objetivos da empresa e o posicionamento que pretende alcançar diante dos seus potenciais candidatos e concorrentes. Sendo assim, o centro da marca e da mensagem é comunicada de acordo com o estilo de gestão, cultura, produtos e serviços oferecidos.

A segunda etapa refere a comunicação transmitida a estes colaboradores, ou seja, o marketing externo através da divulgação de práticas, benefícios e vantagens alusivas à

empresa. Relativamente a última etapa, visa a junção permanente de uma imagem comunicada na cultura da empresa (Frook, 2001), ou seja, desenvolver os colaboradores, tendo em conta a força de trabalho e o comprometimento com um conjunto de valores e objetivos definidos pela empresa. Estas etapas definem a forma como o *Employer Branding* atua na atração e retenção de talentos, permitindo às empresas definirem a sua proposta de valor de emprego de uma forma distinta às outras empresas. Assim, as empresas ganham mais vantagem competitiva face aos seus concorrentes quando utilizam o *Employer Branding*, pois conseguem atrair os melhores candidatos com características únicas que permitem acrescentar valor à empresa.

O *Employer Branding* tem ganho relevância ao longo dos anos, adotando estratégias que visam atrair, reter colaboradores, reconhecendo as competências do capital humano com foco no aumento da produtividade (Bancaleiro, 2010). Alinha os valores organizacionais aos objetivos de negócio, comunicando os aspetos mais relevantes da identidade da empresa, isto é, o seu propósito organizacional, os seus valores e a sua política de remuneração e benefícios (Eduardo, 2010). Na mesma linha de pensamento, Backhaus e Tikoo (2004), defendem que o *Employer Branding* caracteriza o interesse das empresas em promover uma visão clara, tornando-a diferente e desejável como entidade empregadora. Por outro lado, compreende um conjunto de atributos que constituem a identidade da empresa na mente dos potenciais colaboradores, atraindo candidatos com características alinhadas as necessidades das empresas (Srivastava et al. 2017). Estes atributos afetam positivamente os resultados da empresa, nomeadamente a satisfação dos clientes, taxa de rotatividade, retenção de colaboradores com elevados níveis de desempenho e elevado nível de envolvimento dos mesmos na tomada de decisão, o que de certa forma fortalece as relações laborais e a cultura organizacional (Graham e Cascio, 2018). Segundo Mosley (2007), muitas empresas esforçam-se para construir um modelo ideal de emprego, de forma a comparar as suas práticas com as empresas consideradas como melhores empregadores (devido ao seu sucesso e reconhecimento).

No que refere ao ambiente de trabalho é a principal dimensão que define a atratividade do empregador, que segundo as pesquisas é possível com a utilização e aplicação de técnicas de *Branding*, como uma boa cultura organizacional e empresas

envolvidas em iniciativas de responsabilidade social, em conjunto com as estratégias de Recursos Humanos e Marketing (Ruchika e Asha Prasad, 2017).

Assim, tendo o supra acima exposto, o *Employer Branding* influencia o lucro da empresa, por meio da satisfação dos colaboradores e do seu compromisso com a empresa (Backhaus e Tikoo, 2004; Edwards, 2010), reduzindo consequentemente os custos com o recrutamento, pois de certa forma atraem candidatos mais qualificados, (Biswas e Suar, 2014).

2.3 Importância do Bem-Estar dos Colaboradores

O bem-estar é a percepção de um indivíduo sobre o estado psicológico positivo na vida, ou seja, engloba o bem-estar físico, intelectual, coletivo, material. Por outro lado, reflete na vida e no trabalho, sendo que o valor percebido pelo colaborador, influencia positivamente o seu bem-estar, isto é, refere a felicidade e caracteriza a qualidade de vida no trabalho (Warr, 1990). A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2013) definiu o bem-estar como um estado completo de bem-estar físico, ou seja, percepção de cada colaborador sobre a compreensão da sua capacidade para gerir os vários obstáculos da vida, não exclusivamente ausência de doença (OMS, 1946).

Segundo alguns autores (Bakker e Oerlemans, 2011; Keeman et al., 2017), o conceito bem-estar está ligado ao desempenho dos colaboradores, a produtividade, a satisfação no trabalho, rotatividade dos colaboradores, estresse e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Na mesma linha de pensamento e com base no trabalho de Warr (1987), foi definido como qualidade geral do desempenho de um colaborador e funcionamento no trabalho (Grant et al., 2007).

O termo bem-estar pode ser definido em luz das duas perspetivas, isto é, podemos distinguir o bem-estar hedónico (ou subjetivo) e eudemónico (ou psicológico). De acordo com Ménard e Brunet (2012), o bem-estar hedónico resulta das reações a estímulos conectados a existência, encontrada pelo indivíduo durante o percurso da vida, isto é, abrange julgamentos cognitivos da satisfação, e avaliações afetivas de humor e emoção (Diener et al., 1999). Também se destaca por um estado positivo que abrange toda a experiência de vida. Em concordância, (Huta, 2016; Rahmani et al., 2018), acrescentaram

que refere a felicidade e que esta é obtida a partir de experiências de prazer. Uma outra abordagem sobre o bem-estar hedónico consiste no fato de ser um conceito multifacetado, que inclui uma dimensão cognitiva e uma afetiva. No que diz respeito a dimensão cognitiva, consiste na existência de um juízo avaliativo, expresso na satisfação com a vida e realizações pessoais, enquanto na dimensão afetiva consideram-se as emoções e estados de humor, que podem ser positivos (alegria, afeição e orgulho) e negativos (vergonha, culpa, tristeza e ansiedade), Galinha (2008).

Relativamente ao bem-estar eudemónico (psicológico) é proveniente da realização e expressividade pessoal ((Waterman et al., 2010), desenvolvimento pessoal (Erikson, 1959), autorrealização (Maslow, 1968), individuação (Jung, 1933), e autodeterminação (Ryan e Deci, 2000). É obtido quando o individuo consegue dar sentido á sua vida, isto é, engloba as condições económicas, mentais e o nível de satisfação com o trabalho e com a vida. Alguns autores, (Huta, 2016; Rahmani et al., 2018) definiram que nesta perspetiva, a felicidade é alcançada através de experiências de significado e propósito.

O conceito bem-estar contribui para um melhor desempenho dos colaboradores reduzindo em simultâneo os custos com a saúde e com a empresa, no que refere ao absentismo (Grawitch, Gottschalk e Munz, 2006), rotatividade (Spector, 1997) e desempenho no trabalho (Wright, 2010; Wright e Cropanzano, 2007). Em outras palavras, está associado a melhoria na saúde, o que tem um efeito positivo na saúde mental e na satisfação no trabalho (Baptiste, 2008; Sirgy e Lee, 2016). Em contrapartida, existem fatores que afetam negativamente o desempenho dos colaboradores, e consequentemente estarão mais propensos a deixar a empresa (Wright e Bonett, 2007). Assim sendo, as exigências relacionadas com o desempenho da função, nomeadamente falta de crescimento e desenvolvimento profissional, excesso de carga horaria, falta de apoio das chefias e dos colegas assim como tensão no trabalho, podem diminuir o bem-estar dos colaboradores (Roland-Lévy et al., 2014). Por outro lado, estes fatores podem afetar a saúde mental dos colaboradores, causando problemas como estresse e *burnout*, (Chiang e Bang-Zhi Liu, 2017).

2.4 Satisfação no Trabalho

A mudança de filosofia na produção industrial teve uma grande contribuição a partir do livro de Taylor (1997), o que impulsionou para a diversificação do conceito satisfação no trabalho. Desde então, com a rápida evolução da sociedade e de forma a contribuir para o sucesso das empresas, o capital humano passou a ser visto como o ativo mais importante das empresas.

Segundo Aziri, (2011) o termo satisfação no trabalho refere aos sentimentos que as pessoas têm sobre o trabalho, ou seja, é o resultado da consciência das necessidades materiais e psicológicas que o trabalho possibilita. Por sua vez, pode também medir as expectativas dos trabalhadores em relação ao seu trabalho e em que medida as mesmas são satisfeitas (Weiss, 2002). A satisfação no trabalho interliga alguns fatores importantes para a organização, como o desempenho profissional e o compromisso organizacional (Aslan e Atesoglu, 2021).

De acordo com Armstrong, (2006) a mesma pode ser mostrada através das atitudes favoráveis e positivas em relação ao trabalho, o que leva a um maior comprometimento e desempenho (Abdul Rashid et al., 2003). Este comprometimento influencia a satisfação no trabalho o que acaba por ter um impacto positivo na taxa de rotatividade dos colaboradores (Bateman e Strasser, 1984). Consequentemente, tem um impacto positivo nos resultados da empresa, ou seja, melhora a qualidade de produção, tornando os colaboradores mais produtivos (Tietjen e Myers, 1998). Assim, é fundamental criar boas condições de trabalho, aprendizagens e estímulos que permitem aos colaboradores desenvolverem as suas competências. Por outro lado, o aumento do desempenho dos colaboradores diminui a intenção de saída e aumenta o bem-estar dos mesmos (Gülmez, 2010). Desta forma, as empresas devem promover às mudanças necessárias dos colaboradores, sempre que necessário, pois a satisfação dos mesmos influencia a produtividade e realização pessoal. Contudo, a baixa satisfação no trabalho conduz ao aumento da rotatividade dos colaboradores, do absentismo, o que de certa forma afeta também os resultados da empresa.

A satisfação no trabalho é motivada pelas condições do ambiente de trabalho, rendimento, nível de stress, força de trabalho, pela personalidade dos colaboradores e por aquilo que sentem (Judge et al., 2001). Na mesma linha de pensamento, Spector (1997) definiu-a pela forma como as pessoas se sentem em relação aos seus empregos e às diversas perspetivas do mesmo, ou seja, advém das várias emoções que os colaboradores aprendem e adquirem durante a sua experiência profissional. Como resultado destas sensações, podemos ter dois tipos de estados mentais, positivo que indica a satisfação no trabalho e negativo como insatisfação no trabalho (Spector, 2000). Em concordância, Bayarçelik e Findikli (2016), reforçaram que o comportamento positivo e edificadora no trabalho e na empresa correspondem a elevada satisfação, enquanto a baixa satisfação traduz-se em atitudes e sentimentos negativos no que refere ao trabalho.

3. MODELO CONCEPTUAL

O modelo de pesquisa para o presente estudo (figura 1), foi desenvolvido com base na literatura existente de várias dimensões, nomeadamente o *Employer Branding*, bem-estar, intenção de saída e satisfação no trabalho. Desta forma, o modelo assenta na adaptação de vários modelos, nomeadamente o desenvolvimento da escala de *Employer Branding* de Tanwar e Prasad (2017), *Employer Branding* control cycle, scale EmpAt de Berthon et al. (2005) e Job Satisfaction Scale de Macdonald e MacIntyre (1997).

O modelo refere que as dimensões do *Employer Branding* impactam positivamente o bem-estar dos colaboradores (H1a, b, c, d, e). Pressupõe-se também que o bem-estar influencia positivamente a satisfação no trabalho (H2) e negativamente a intenção de saída (H3). Por último, relacionamos a satisfação no trabalho com a intenção de saída (H4).

3.1 Employer Branding e Bem-Estar dos Colaboradores

O *Employer Branding* destaca-se pelos benefícios que o empregador oferece aos seus colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004). É uma ação estratégica, utilizada pelas

empresas, que ao proporcionarem melhores condições e benefícios, contribuem positivamente para a marca do empregador (Yameen et al., 2022).

Tendo em conta as dimensões do *Employer Branding*, nomeadamente o ambiente de trabalho saudável, a formação e desenvolvimento, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a ética e responsabilidade social da empresa e as remunerações e benefícios, quando estão bem alinhados, melhoram o *Employer Branding* (Tanwar e Prasad, 2017). Tendo em conta o ambiente de trabalho saudável, refere a inexistência de stresse, satisfação do indivíduo com o trabalho e maior desempenho e comprometimento com o trabalho (Shirey, 2006). Relativamente a formação e desenvolvimento dos colaboradores, visa habilitar os mesmos de forma a aprenderem mais e a desempenharem melhor as suas funções com oportunidades de crescimento (Camara et al., 2019). No que diz respeito ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contribui fortemente para o aumento do desempenho organizacional, no bem-estar individual assim como na satisfação familiar e geral com a vida (Allen et al. 2000; Keyes 2002; Marks e MacDermid 1996). Porém, a falta de consideração por esta dimensão poderá interferir no bem-estar dos colaboradores.

Quanto a ética e responsabilidade social da empresa, refere as atividades ligadas aos valores da empresa e da sociedade, ou seja, atividades que gerem lucros para a empresa e que contribuem para o meio ambiente (Andrews, 1987; Carroll, 1979; Sethi, 1975). Por fim, as remunerações e benefícios que reflete num salário atraente e competitivo, oferecidos pela empresa e que tornam a mesma mais competitiva no mercado (Camara et al., 2019).

Relacionando estes fatores com o bem-estar, quando são bem trabalhados afetam positivamente o bem-estar dos colaboradores (Aureliano-Silva, Strehlau e Strehlau, 2018), contribuindo fortemente para o envolvimento dos mesmos, fortalecendo as relações laborais e a cultura organizacional, (Graham e Cascio, 2018). Desta forma, é proposta as seguintes hipóteses de investigação:

H1a – O ambiente de trabalho saudável tem um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores;

H1b – A formação e desenvolvimento tem um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores;

H1c - O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores;

H1d- A ética e a responsabilidade social das empresas têm um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores;

H1e - A remuneração e os benefícios têm um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores.

3.2 Bem-Estar dos Colaboradores e Satisfação no Trabalho

O bem-estar refere a qualidade de vida no trabalho (Warr, 1990), isto é, um estado psicológico positivo, resultante da percepção e avaliação da vida por um indivíduo. É uma combinação de satisfação pessoal, satisfação vida-trabalho e saúde em geral, ou seja, refere-se à satisfação dos colaboradores com os fatores relacionados ao trabalho . Por outro lado, traduz-se na realização dos colaboradores na qual terão mais disposição para desempenharem melhor as suas funções, o que de certa forma melhora a produtividade (Liu et al., 2019). Desta forma, quando os colaboradores compreendem o seu papel dentro das empresas, acabam por desempenhar melhor as suas funções, o que aumenta por sua vez a sua satisfação no trabalho (Bakker e Oerlemans, 2011; Keeman et al., 2017).

Por outro lado, desenvolvem melhor as suas tarefas, melhorando em simultâneo a produtividade (Liu et al., 2019). Colaboradores com altos níveis de bem-estar, são mais criativos e comprometidos, tendo também um maior desempenho no trabalho do que colaboradores com baixo nível de bem-estar (Khoreva e Wechtler, 2018). Desta forma, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H2- Existe uma relação positiva entre bem-estar dos colaboradores e satisfação no trabalho.

3.3 Bem-Estar e Intenção de Saída

Relativamente ao bem-estar negativo, está associado a sentimentos como vergonha, culpa, tristeza e ansiedade, Galinha (2008). Em conjunto com estes sentimentos, exigências relacionadas com a função, nomeadamente tensão no trabalho e excesso de carga horária podem diminuir o bem-estar dos colaboradores (Roland-Lévya et al., 2014), afetando também negativamente o desempenho dos mesmos, na qual estarão mais inclinados a saírem da empresa (Wright e Bonett, 2007). Desta forma, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H3- Existe uma relação negativa entre bem-estar dos colaboradores e intenção de saída.

3.4 Satisfação no Trabalho e Intenção de Saída

O termo satisfação no trabalho assenta nas atitudes negativas ou positivas de um indivíduo, relativamente ao seu trabalho, ou seja, engloba a satisfação com o trabalho em si, com os colegas e com a supervisão (Griffeth, Hom e Gaertner, 2000). Por outro lado, refere a felicidade no local de trabalho (Wright, 2005), na qual uma atitude positiva reflete na satisfação e uma atitude negativa reflete na insatisfação no trabalho (Mathur et al., 2011). Por sua vez, são vários os fatores internos e externos ao trabalho que contribuem para a satisfação no trabalho, nomeadamente a remuneração, condições de trabalho e ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho é essencial para o desempenho dos colaboradores e o sucesso das empresas, pois colaboradores satisfeitos são mais eficientes (Judge et al., 2001).

Em oposição a satisfação no trabalho, temos o conceito intenção de saída, que é um desejo consciente de um indivíduo em deixar uma empresa, num futuro próximo (Mobley et al., 1978). Em conjunto, o indivíduo deixa também as suas experiências e conhecimentos, trazendo por outro lado alguns custos para a empresa, como recrutamento, adaptação ao trabalho entre outros (Sanderson, 2003). Nesse sentido, quando a satisfação no trabalho é baixa, os colaboradores tendem a começar a procurar emprego, ou seja, contribui para a intenção de saída do colaborador. A intenção de saída

abrange diversos fatores externos, como oportunidades alternativas de emprego, razões exclusivos ao indivíduo e fatores organizacionais (Cotton e Tuttle, 1986).

Relacionando a satisfação no trabalho com a intenção de saída, quando os colaboradores têm um elevado índice de satisfação no trabalho, não cogitam a possibilidade de mudar de emprego (Ünler et al., 2014), ou seja, quanto mais alto o nível de satisfação no trabalho, menor é a taxa de colaboradores que pretendem deixar a empresa. Desta forma, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

H4-Existe uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída.

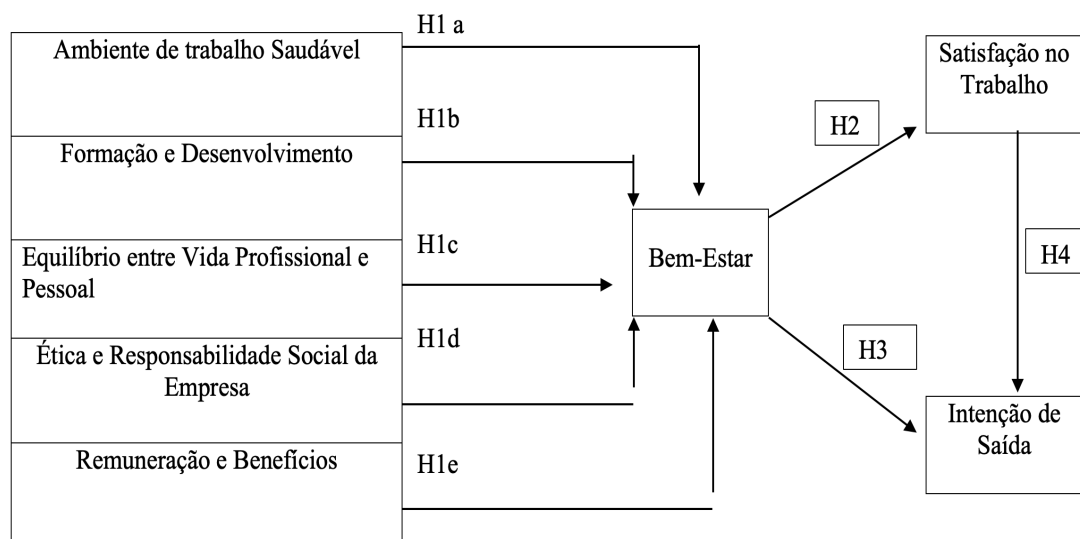


Figura 1. Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração própria baseada em Berthon et al. (2005), Tanwar e Prasad (2017) e Macdonald e MacIntyre (1997).

4. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o tipo de estudo, a população e amostra e os instrumentos e procedimentos de recolha de dados.

4.1 Tipo de Estudo

Para o presente estudo, pretende-se analisar as relações causais entre as variáveis em estudo, estabelecendo causalidade entre as referidas relações, sendo uma pesquisa de natureza explanatória (Saunders et al., 2019).

Foi utilizada a metodologia de análise quantitativa e a estratégia adotada foi o inquérito, com recurso ao questionário. Esta técnica de recolha de dados, permite reunir um conjunto de informações individuais, através de diversas questões de uma forma bastante económica e acessível (Saunders et al., 2019). Por outro lado, permite recolher os dados com maior facilidade e rapidez, assim como a sua simplicidade no que diz respeito a análise e interpretação dos resultados (Saunders et al., 2019).

Tendo em conta a restrição do tempo e por se tratar de um estudo realizado num espaço temporal específico previamente definido, o horizonte temporal é *cross-sectional* (Saunders et al., 2019).

4.2 Seleção da Amostra

Dado a impossibilidade de recolher dados de toda a população e pela sua simplicidade, foi utilizada uma amostra (Saunders et al., 2019). Relativamente a população em estudo, é composta por indivíduos de ambos os sexos com mais de 18 anos. Estes foram selecionados pelo investigador devido a facilidade e colaboração, utilizando, no entanto, a técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, pela impossibilidade de fazer generalizações sobre a população (Saunders et al., 2019).

Posteriormente, foi usada a técnica de amostragem não-probabilística bola de neve, uma vez que foi solicitado aos inquiridos que partilhassem o questionário do estudo na sua rede de contactos (Saunders et al., 2019).

4.3 Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados utilizada no presente estudo, foi obtida através de dados secundários, nomeadamente artigos científicos e dados primários através do inquérito com base num questionário estruturado.

O instrumento de recolha de dados primário foi o inquérito, por questionário, desenvolvido na plataforma *online Qualtrics*, divulgado e partilhado entre os dias 9 de Junho e 25 de Julho de 2023.

O questionário permitiu responder as questões de investigação e testar as hipóteses formuladas. Numa primeira fase, de forma a identificar possíveis erros e garantir a compreensão das questões e fiabilidade dos dados, foi realizado um pré-teste (Saunders et al., 2009). No pré-teste, foram obtidas 15 respostas sendo que foram feitas algumas alterações de forma a obter maior compreensão e clareza.

O questionário final (Anexo A) é composto por 3 blocos, sendo o primeiro a parte introdutória do estudo, o segundo constituído por 19 questões, sendo a primeira questão de filtro que apenas possibilitava avançar para as questões seguintes quem respondesse sim à questão “De momento está a trabalhar”. Aos que responderam não, avançavam de imediato para o último bloco, associado as questões sociodemográficas.

As questões que envolvem as variáveis do estudo, basearam-se em escalas de medida anteriormente desenvolvidas e testadas por outros autores, indicado na tabela I, na qual pode ser consultada no anexo B de uma forma mais detalhada, havendo uma tradução e adaptação.

Assim, para a mensuração dos construtos, foram utilizadas escalas de Likert de sete pontos, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente” como sugerido por (Saunders et al., 2019).

Tabela I. Referências de Escalas de Medida

Construto	Autores de Referência
Ambiente de Trabalho Saudável	Bussin et al. (2019)
Formação e Desenvolvimento	Bussin et al. (2019)
Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal	Bussin et al. (2019)
Ética e a Responsabilidade Social da Empresa	Bussin et al. (2019)
Remuneração e Benefícios	Bussin et al. (2019)
Satisfação no Trabalho	Nemteanu et al. (2020)
Bem-Estar Positivo	Benraïss-Noailles et al. (2020)
Bem-Estar Negativo	Benraïss-Noailles et al. (2020)
Intenção de Saída	Benraïss-Noailles et al. (2020)

Fonte: Elaboração própria

Foram obtidas 344 respostas ao questionário, na qual foram excluídas 156, por estarem incompletas. Ainda foram excluídas 84 respostas, uma vez que corresponde a indivíduos que de momento não estão a trabalhar. Assim, foram consideradas 104 respostas validas para a análise, sendo os dados codificados através do Excel e posteriormente analisado através do *software* SmartPLS.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo destina-se a caraterização da amostra, a averiguação do modelo conceptual, o teste das hipóteses através de *bootstrapping* e a discussão dos resultados.

5.1 Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo é composta por 104 indivíduos que atualmente se encontram a trabalhar. Destes, cerca de 75% pertence ao sexo feminino e 25% ao sexo masculino. Relativamente a faixa etária, o que engloba o maior número de inquiridos é dos 26 aos 35 anos (45,2%), seguindo-se as faixas etárias dos 18 aos 25 anos (27,9%) e dos 36 aos 45 anos (16,3%).

Quanto às habitações literárias, o ensino secundário foi o grau mais representado, (42,3 %), de seguida a licenciatura (31,7%) e mestrado (19,2%). No que diz respeito a distribuição da situação profissional, a maioria dos indivíduos pertencentes à amostra, são trabalhadores por conta de outrem (75,0%) e de seguida (14,4%) referente ao trabalhador-estudante. A zona de residência com mais respondentes é Setúbal, com cerca de 49,0% da amostra, seguindo-se Lisboa com 35,6%. Por último, no que refere a situação financeira dos inquiridos cerca de 39,4% consegue viver com o rendimento que tem, de 32,7 % que é difícil viver com o rendimento que tem e de 17,3% que é muito difícil viver com o rendimento que tem. No anexo C é apresentada a caraterização mais detalhada.

5.2 Avaliação do Modelo Conceptual

Para o presente estudo, recorreu-se a utilização do método de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados, (*partial least squares structural equation modelling* - PLS-SEM), através do *software* SmartPLS 4. O PLS-SEM é uma abordagem de causalidade que procura maximizar a variância explicada dos construtos dependentes (Hair et al., 2011). Um dos benefícios deste modelo relaciona-se com o fato de poder ser aplicado a modelos complexos e também ideal para tamanho da amostra pequena (Sarstedt et al., 2021).

5.3 Avaliação de Modelos de Medição

Tendo em conta o modelo usado no presente estudo, modelo refletivo, é necessário avaliar a fiabilidade dos indicadores, nomeadamente a fiabilidade da consistência interna e validade convergente e discriminante (Sarstedt et al., 2021). Para que a mesma seja satisfatória, é necessário que os construtos expliquem mais de 50% da variância do indicador, isto é, o valor do *loading* deve ser superior a 0,708 (Sarstedt et al., 2021), o que nem sempre acontece. Segundo Hulland, (1999) quando os indicadores apresentam valores inferiores a 0,4 ou 0,5, estes, devem ser imediatamente eliminados.

Desta forma, tendo em conta o pressuposto anterior, no modelo em estudo foram eliminados os seguintes itens: Ambiente_trabalho_saudável_3 (0,475), Equilibrio_vida_pessoal_profissssional_3 (0,431), Formação_desenvolvimento_4 (0,696), Recompensas_beneficios_2 (0,392), Satisfação_trabalho_3 (0,640), Satisfação_trabalho_4 (0,673), Satisfação_trabalho_5 (0,529), Satisfação_trabalho_9 (-0,277), Ética_responsabilidade_social_2 (0,561) por apresentarem *outer loadings*, com valores abaixo do estipulado.

Relativamente aos restantes itens que permaneceram, uma vez que fazem parte do modelo estrutural, encontram-se na tabela II. No que diz respeito a qualidade da consistência interna, é avaliada em duas medidas, através do *alfa de Cronbach*, que assume a mesma fiabilidade em todos os indicadores e do *composite reliability* (CR), em que os indicadores são priorizados conforme a sua fiabilidade no PLS (Henseler et al., 2009).

Desta forma, independentemente do coeficiente de fiabilidade utilizado, os valores são adequados quando um valor de fiabilidade da consistência interna é superior a 0,7 numa fase inicial da investigação e superior a 0,8 ou 0,9 numa fase mais avançada da investigação (Nunnally e Bernstein, 1994, citado por Henseler et al., 2009). Em contrapartida, quando um valor é inferior a 0,6 designa falta de confiabilidade.

Para avaliar a validade convergente, torna-se necessário observar a variância média extraída (*average variance extracted* – AVE), que demonstra que um conjunto de indicadores representa um mesmo construto subjacente (Henseler et al., 2009). Posto isto,

para que seja considerado suficiente a validade convergente, o valor AVE deve ser pelo menos 0,5, o que indica que todos os construtos explicam mais de 50% da variância dos seus itens (Sarstedt et al., 2021). Assim, tendo em conta o pressuposto anterior, no modelo estrutural do estudo, todos os construtos apresentam um valor superior a 0,5 conforme podemos observar na tabela II.

Tabela II – Medição do Modelo (Fiabilidade e Validade)

Construtos	Itens	Loadings	AVE	CR	Rho_A	Alfa de Cronbach
Ambiente de trabalho	Ambiente_trabalho_sau dável_1	0,872	0,709	0,907	0,878	0,863
	Ambiente_trabalho_sau dável_2	0,861				
	Ambiente_trabalho_sau dável_4	0,843				
	Ambiente_trabalho_sau dável_5	0,768				
Bem-estar	Bem_estar_positivo_1	0,815	0,695	0,919	0,896	0,890
	Bem_estar_positivo_2	0,862				
	Bem_estar_positivo_3	0,818				
	Bem_estar_positivo_4	0,850				
	Bem_estar_positivo_5	0,822				
Equilíbrio	Equilibrio_vida_pessoal_profissional_1	0,848	0,668	0,800	0,653	0,713
	Equilibrio_vida_pessoal_profissional_2	0,755				
Formação e desenvolvimento	Formação_desenvolvimento_1	0,888	0,702	0,933	0,921	0,913
	Formação_desenvolvimento_2	0,889				
	Formação_desenvolvimento_3	0,857				
	Formação_desenvolvimento_5	0,880				
	Formação_desenvolvimento_6	0,798				
Intenção de saída	Intenção_saída_1	0,885	0,734	0,917	0,885	0,878
	Intenção_saída_2	0,871				
	Intenção_saída_3	0,888				

	Intenção saída 4	0,778				
Recompensas e benefícios	Recompensas_beneficios_1	0,732	0,613	0,825	0,794	0,884
	Recompensas_beneficios_3	0,869				
	Recompensas_beneficios_4	0,719				
Satisfação com trabalho	Satisfação_trabalho_1	0,798	0,538	0,912	0,904	0,890
	Satisfação_trabalho_10	0,795				
	Satisfação_trabalho_2	0,758				
	Satisfação_trabalho_6	0,747				
	Satisfação_trabalho_7	0,806				
	Satisfação_trabalho_8	0,790				
Ética e responsabilidade social	Ética_responsabilidade_social_1	0,810	0,535	0,819	0,776	0,718
	Ética_responsabilidade_social_3	0,802				
	Ética_responsabilidade_social_4	0,726				

Fonte: SmartPLS

Quanto a validade discriminante, pode ser apresentada através do critério Fornell-Larcker e do *cross-loadings* (Henseler et al., 2009). De forma garantir a validade discriminante, no critério de Fornell e Larcker (1981), (Anexo E) confirma-se que a raiz quadrada de todos os construtos, é superior ao valor absoluto de todas as correlações com outros construtos (Henseler et al., 2015). No que diz respeito a *cross-loadings* (Anexo F) verifica-se que a correlação é superior entre os indicadores e os respetivos construtos do que com os restantes (Henseler et al., 2009). Posteriormente, Henseler et al. (2015), apresentaram o ratio do Heterotrait-Monotrait (HTMT), que visa também avaliar a validade, sendo que a maioria dos construtos apresentam valores abaixo de 0,85 comprovando então a existência de validade discriminante, a exceção da satisfação no trabalho com ambiente de trabalho saudável (0,873) e com bem-estar (0,854), ética e responsabilidade social com ambiente de trabalho saudável (0,890), com equilíbrio (0,877) e com recompensas e benefícios (0,896), conforme (Anexo G).

A colinearidade foi analisada através do indicador VIF (*variance inflation factor*), na qual é perceptível a inexistência de problemas de colinearidade, tendo em conta a tabela III, uma vez que os valores obtidos se encontram dentro do parâmetro determinado, isto é, abaixo de 5 (Hair et al., 2011).

Tabela III. Colinearidade (VIF interno)

	Intenção de saída	Bem-estar	Satisfação com trabalho
Ambiente de trabalho		2.250	
Bem-estar	2.538		1.000
Equilíbrio		1.526	
Formação e desenvolvimento		2.481	
Recompensas e benefícios		1.921	
Satisfação com o trabalho	2.538		
Ética e responsabilidade social		3.480	

Fonte: SmartPLS

5.4 Avaliação do Modelo Estrutural

A análise do modelo estrutural visa avaliar as hipóteses, na qual foi utilizada o coeficiente de determinação (R^2) e o nível e a significância dos *path coefficients* (Hair et al., 2011). O coeficiente R^2 representa a quantidade de variação nos construtos que é explicada por todas as variáveis exógenas que se encontram ligadas (Hair et al., 2021).

Segundo Hair et al. (2011), valores de R^2 de 0,75, 0,50 ou 0,25 são descritos como substanciais, moderados ou fracos, respetivamente, podendo variar conforme a área de pesquisa. Posteriormente, na mesma linha de pensamento (Hair et al., 2021) propuseram que quanto maior o número de preditores, maior será o valor do R^2 , uma vez que este depende do número de preditores do construto. Assim sendo, no presente modelo estrutural o bem-estar e a intenção de saída tem um número reduzido de preditores, conforme se encontra na figura 2.

Quanto à significância dos *path coefficients* pode ser avaliada a partir do *bootstrapping*, sendo um procedimento não paramétrico que permite analisar significância de cada *path coefficient* (Hair et al., 2011).

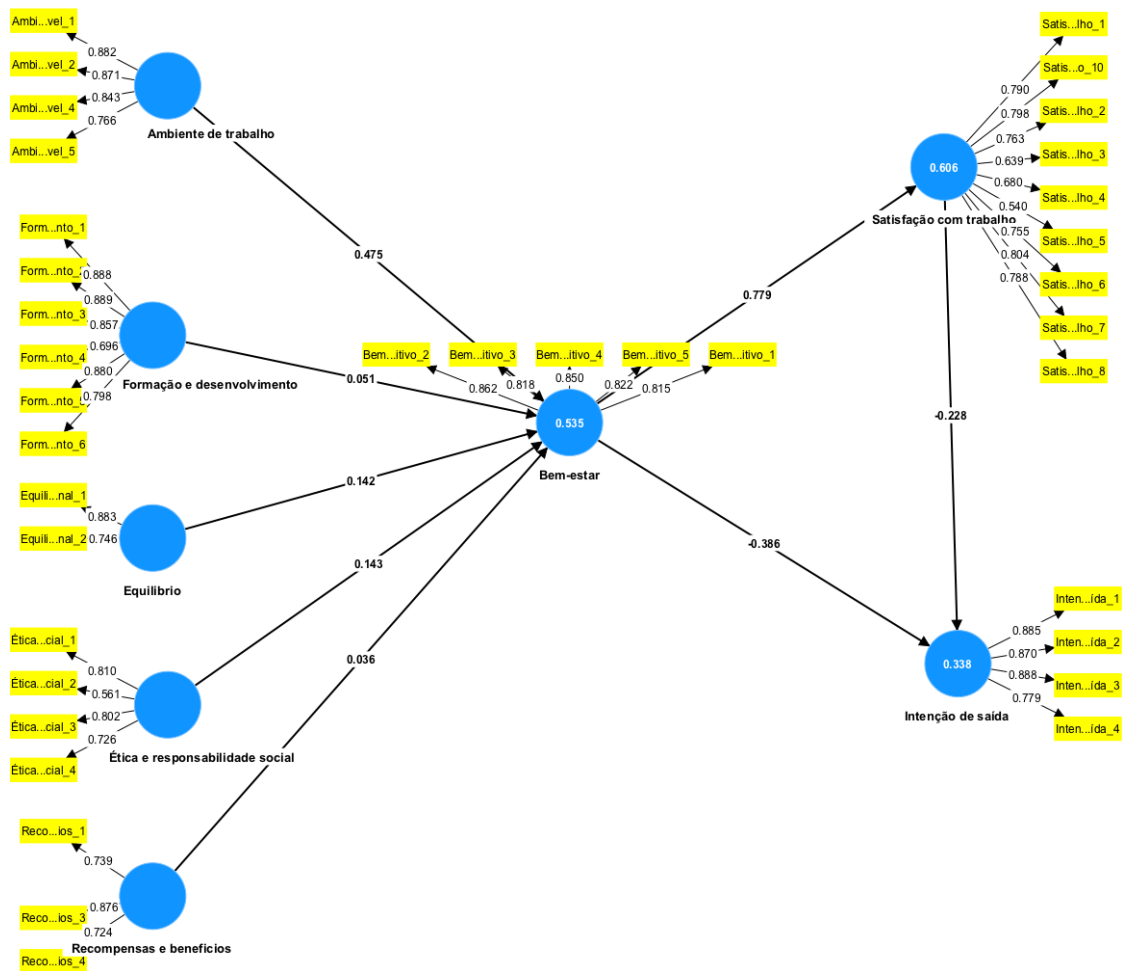


Figura 2. Modelo Estrutural

Fonte: SmartPLS

No entanto, para verificar se o modelo é adequado foi utilizado o critério SRMR (*standardized root mean square residual*), que apresenta a diferença do tamanho médio entre as matrizes observada no modelo e as de correlação empírica. Quando o SRMR apresenta valores inferiores a 0,10 é considerado aceitável (Shi e Maydeu-Olivares,

2018). Neste estudo (tabela IV), apesar do SRMR apresentar valores um pouco superiores ao considerado satisfatório, decidiu-se proceder com o modelo.

Tabela IV. Adequação Algorítmica do Modelo

	R Square	R Square Adjusted
Bem-estar	0.535	0.512
Intenção de saída	0.338	0.325
Satisfação com trabalho	0.606	0.602
SRMR	0.087	0.102
d _{ULS}	5.343	7.252
d-G	2.444	2.562
Chi-square	1228.186	1267.401
NFI	0.623	0.611

Fonte: SmartPLS

5.5 Teste de Hipóteses- *Bootstrapping*

O procedimento não-paramétrico de *bootstrapping* assenta na avaliação de significância de cada *path coefficient*, permitindo o teste estatístico da hipótese, sendo que uma hipótese é nula quando o coeficiente é igual a zero, em oposição a hipótese alternativa, em que o coeficiente não é igual a zero (Hair et al., 2011). A distribuição da amostra é uma representação da distribuição populacional através do *bootstrapping* (Hair et al., 2011). Assim, neste estudo, a significância de cada hipótese foi avaliada através do *bootstrapping*, com a utilização de uma reamostragem de 5000 interações. Desta forma, assumindo um nível de significância de 5%, o *t-value* deve ser superior ao valor crítico, 1,96 (valor $t > 1,96$), (Hair et al., 2021) e o *p-value* inferior a 0,5 ($p\text{-value} < 0,5$). Tendo em conta o pressuposto anterior e se a mesma se cumprir, então a hipótese tem significância estatística aceitável.

A tabela V mostra os *path coeficientes*, o *t-value* e o *p-value* que permitiram validar 3 das 8 hipóteses propostas na qual é também apresentada a decisão, se foram ou não suportadas.

Tabela V. Resumo das hipóteses

Hipótese	Relação	Path coefficients	Média da Amostra (M)	Desvio-padrão (STDEV)	T values	P values	Decisão
H1a	Ambiente de trabalho -> Bem-estar	0.475	0.467	0.108	4.397	0.000	Suportada
H1b	Formação e desenvolvimento -> Bem-estar	0.051	0.050	0.129	0.393	0.694	Não suportada
H1c	Equilíbrio -> Bem-estar	0.142	0.135	0.088	1.604	0.109	Não suportada
H1d	Ética e responsabilidade social -> Bem-estar	0.143	0.160	0.136	1.058	0.290	Não suportada
H1e	Recompensas e benefícios -> Bem-estar	0.036	0.039	0.098	0.369	0.712	Não suportada
H2	Bem-estar -> Satisfação com trabalho	0.779	0.781	0.039	19.896	0.000	Suportada
H3	Bem-estar -> Intenção de saída	-0.386	-0.383	0.118	3.265	0.001	Suportada
H4	Satisfação com trabalho -> Intenção de saída	-0.228	-0.238	0.132	1.733	0.083	Não suportada

Fonte: SmartPLS

5.6 Discussão de Resultados

O objetivo principal deste estudo era compreender o papel do *Employer Branding* na satisfação no trabalho e no bem-estar dos colaboradores, analisar detalhadamente o efeito das dimensões do *Employer Branding* no bem-estar dos colaboradores, a relação entre bem-estar e satisfação no trabalho e intenção de saída e também a relação entre satisfação no trabalho e intenção de saída.

Após a análise dos resultados da tabela V, concluiu-se que a hipótese H1a foi suportada (beta= 0.475, *t-value* > 1,96 e *p-value* < 0,5) no que diz respeito ao ambiente de trabalho saudável ter um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores. Relativamente a H1b, não foi suportada (beta= 0.051, *t-value* < 1,96 e *p-value* > 0,5), o que confirma que a formação e desenvolvimento não têm um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores,

em oposição aos estudos de Camara et al., 2019, que identificaram a mesma como uma forma de valorização pessoal, facilitação da integração e uma grande preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Também se verificou que a H1c ($\beta = 0.142$, $t\text{-value} < 1,96$ e $p\text{-value} < 0,5$) não foi suportada, pelo que confirma que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não tem um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores, contrariando os estudos de (Allen et al., 2000; Keyes, 2002; Marks e MacDermid, 1996). Também se opõe aos estudos de Tanwar e Prasad (2017) que enfatizaram a importância de conciliar a vida pessoal e profissional, como fator essencial para a atração de potenciais candidatos.

Quanto a H1d não foi suportada ($\beta = 0.143$, $t\text{-value} < 1,96$ e $p\text{-value} < 0,5$) o que confirma que a ética e responsabilidade social das empresas não tem um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores. Em concordância, a H1e não foi suportada ($\beta = 0.036$, $t\text{-value} < 1,96$ e $p\text{-value} > 0,5$), o que indica que as recompensas e os benefícios não têm um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores, contrariamente aos estudos de Camara et al., 2019 e Chiavenato (2008) que referenciaram a remuneração e benefícios como um grande fator de reforço da motivação, bem-estar e satisfação no trabalho.

No que diz respeito a H2, esta foi suportada ($\beta = 0.779$, $t\text{-value} > 1,96$ e $p\text{-value} < 0,5$) no que refere a existência de uma relação positiva entre bem-estar e satisfação no trabalho, corroborando o estudo de (Liu et al., 2019), que enfatizou o fato ser uma combinação de satisfação pessoal, satisfação vida-trabalho e saúde em geral. Também foi suportada a H3, ($\beta = -0.386$, $t\text{-value} > 1,96$ e $p\text{-value} < 0,5$), no que toca a relação negativa entre bem-estar e intenção de saída, estando em concordância com os estudos de (Wright e Bonett, 2007 e Galinha, 2008) que evidenciaram a disposição dos colaboradores em saírem da empresa, quando são afetados negativamente por sentimentos negativos que afetam o seu desempenho.

Por último, a H3 não foi suportada ($\beta = -0.228$, $t\text{-value} < 1,96$ e $p\text{-value} > 0,5$), o que confirma a existência de uma relação negativa entre satisfação no trabalho e intenção de saída.

6. Conclusões, Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

6.1 Conclusões

Tendo em conta o objetivo principal deste estudo e os resultados alcançados, é possível responder às questões de investigação estabelecidas inicialmente.

Respondendo a primeira questão, é possível reconhecer que apesar de todas as dimensões do *Employer Branding* serem consideradas importantes para o bem-estar dos colaboradores, no presente estudo apenas o ambiente de trabalho saudável foi suportado, que segundo os estudos de Ruchika e Prasad (2017) é a principal dimensão de atratividade de um empregador. Na mesma linha de pensamento, Berthon et al. (2005) identificaram que o ambiente de trabalho saudável contribui positivamente para as relações interpessoais, melhora o espírito de equipa e estimula a criatividade dos colaboradores.

Relativamente as outras dimensões, apesar de contribuírem fortemente no envolvimento dos colaboradores, fortalecendo as relações laborais e aumentando em simultâneo o bem-estar dos colaboradores não foi suportado no presente estudo (Graham e Cascio, 2018). Referem-se a um conjunto de estratégias que visam melhores condições e benefícios oferecidos aos colaboradores e que contribuem positivamente para a marca do empregador (Yameen et al., 2022).

Quanto à segunda questão de investigação é perceptível que o bem-estar influencia a satisfação dos colaboradores, uma vez que quanto maior o nível de bem-estar maior é o desempenho e comprometimento no trabalho, o que aumenta consequentemente a satisfação no trabalho (Khoreva e Wechtler, 2018). Segundo os resultados do presente estudo e em concordância com os estudos de (Liu et al., 2019), existe uma relação positiva entre bem-estar e satisfação no trabalho, sendo que também resulta da combinação entre satisfação pessoal, satisfação vida-trabalho e saúde, ou seja, satisfação geral dos colaboradores com os fatores relativos ao trabalho.

No que diz respeito a terceira e última questão de investigação, claramente que um elevado nível de satisfação no trabalho tem uma influência positiva na intensão de saída dos colaboradores. Esta satisfação aumenta o desempenho dos colaboradores e consecutivamente a sua eficiência, conduzindo positivamente para o sucesso da empresa (Judge et al., 2001).

O presente estudo gerou contribuições teóricas e empresariais.

Academicamente, contribuiu para aumentar o conhecimento sobre os diversos conceitos abordados, nomeadamente o efeito das dimensões do *Employer Branding* no bem-estar dos colaboradores e adquirir novos conhecimentos.

Para a gestão, o presente estudo assenta na importância de as empresas alinharem os seus objetivos aos objetivos pessoais dos colaboradores, ir ao encontro das expectativas dos mesmos, de forma a obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Desta forma, devem continuar a investir nas diversas dimensões do *Employer Branding*, que beneficiam tanto os colaboradores como as empresas. Por outro lado, as empresas devem repensar sobre novas estratégias que visam melhorar o seu *Employer Branding*, e quais as consequências da ausência das diversas dimensões no bem-estar dos colaboradores.

6.2 Limitações do Estudo

A limitação do presente estudo prende-se com a dimensão da amostra (n=104), por ser bastante reduzida e também pelo fato de ser um estudo não probabilística por conveniência, o que impossibilitou fazer generalizações sobre a população em estudo. Outra limitação refere-se à questão filtro, que impossibilitou os inquiridos de continuarem o questionário, por não se encontrarem atualmente no mercado de trabalho, o que contribuiu para a redução da amostra.

É ainda de referir o fato da maioria dos inquiridos pertencerem ao género feminino, o que pode enviesar os resultados obtidos.

6.3 Sugestões de Pesquisa Futura

Como sugestão de pesquisa futura, sugere-se que abranjam amostras de maior dimensão e que sejam consideradas a opinião de indivíduos que apesar de não estarem a trabalhar, possam continuar o questionário tendo em conta a experiência anterior no mercado de trabalho.

Também seria interessante desenvolver mais investigações relacionadas com o presente estudo, nomeadamente a relação entre o *Employer Branding* e o bem-estar, uma vez que contribuem para satisfação dos colaboradores, atração de potenciais candidatos assim como a retenção dos atuais colaboradores. Por fim, realçar que seria interessante usar o método qualitativo, com recurso a entrevistas, de forma a realizar uma análise mais detalhada sobre o tema em questão, explorar mais as dimensões do *Employer Branding* e perceber se existem outros fatores que potencializam o conceito e a sua influência na intenção de saída dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Adamopoulos, I. P. (2022). Job Satisfaction in Public Health Care Sector, Measures Scales and Theoretical Background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0116. <https://doi.org/10.21601/ejeph/12187>
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2016). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38–44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Amin, F. A. B. M., & Al, E. (2021). A Review of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224–5228. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmater/article/view/6737/5553>
- Aslan, M., & Atesoglu, H. (2021). The Effect of Innovation and Participation as Workplace Values on Job Satisfaction and the Mediating Effect of Psychological Ownership. *SAGE Open*, 11(4), 215824402110615. <https://doi.org/10.1177/21582440211061530>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417–432. <https://doi.org/10.1177/0258042x19870322>
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2020). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2019). Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Alfragide: Dom Quixote
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier
- Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/joepp-03-2017-0028>
- Edgar, F., Geare, A., Saunders, D., Beacker, M., & Faanunu, I. (2017). A transformative service research agenda: a study of workers' well-being. *The Service Industries Journal*, 37(1), 84–104. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1290797>
- Gidou, M., Paltayian, G. & Gavalas, D. (2020). Job Burnout and Job Satisfaction in the Banking Sector; the Perceptions of Bank Employees in Greece. *Review of Economics and Finance*, 18(1), 13-18. <https://doi.org/10.35341/1923-7529.2020.18.02>
- Hadi, N. & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.

- In *Classroom Companion: Business*. Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hashim, R. & Nor, M. (2018). Employer Branding and Employee Engagement of furniture retailer in Klang Valley. *SHS Web of Conferences*, 56(5), 1-8.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20185602003>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/s1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/s1474-7979(2009)0000020014)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199902\)20:2%3C195::aid-smj13%3E3.0.co;2-7](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199902)20:2%3C195::aid-smj13%3E3.0.co;2-7)
- Jalees, T., & Mateen Khan, M. (2019, June 30). *Antecedents to Employer Branding*. Social Science Research Network.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3670185
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311. <https://doi.org/10.1023/a:1021237420663>
- Karabay, M., & Marmara. (n.d.). Job performance, Innovative Work-behaviour, Job Satisfaction and Psychological Ownership: Evidence from Insurance Sector. *International Journal of Management Studies and Social Science*

- Research*, 372. Retrieved July 15, 2023, from <https://ijmsssr.org/paper/IJMSSSR00451.pdf>
- Krywalski Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, 42, 70–98. <https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04>
- Liu, Q., Chen, Y., & Chen, J. (2019). *Effects of Work Well-Being on the Job Performance of New Generation Employees*. <https://doi.org/10.1145/3357292.3357318>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3308–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1–16. https://doi.org/10.1300/j022v13n02_01
- Miracle, V. A. (2008). A Healthy Work Environment. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 27(1), 42–43. <https://doi.org/10.1097/01.dcc.0000304677.60111.8a>
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging
- Santos, V., Pinto dos Reis, I., Correia Sampaio, M., Martinho, F., & Cardoso, J. R. (2022). EMPLOYER BRANDING: FROM THE TRADITIONAL PERSPECTIVE TO DIGITAL APPROACH. *Comum.rcaap.pt*, 26. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42852>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 587-632). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82–99. <https://doi.org/10.1108/lodj-12-2014-0243>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom.
- Shi, D., Maydeu-Olivares, A., & DiStefano, C. (2018). The Relationship Between the Standardized Root Mean Square Residual and Model Misspecification in Factor Analysis Models. *Multivariate Behavioral Research*, 53(5), 676–694. <https://doi.org/10.1080/00273171.2018.1476221>
- Shirey, M. R. (2006). Authentic Leaders Creating Healthy Work Environments for Nursing Practice. *American Journal of Critical Care*, 15(3), 256–267. <https://doi.org/10.4037/ajcc2006.15.3.256>
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčič, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jcom-11-2019-0146>
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437–450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009>
- Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2015-0065>

- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Viot, C., & Benraiss-Noailles, L. (2018). The Link Between Benevolence and Well-Being in the Context of Human-Resource Marketing. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 883–896. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3834-1>
- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>
- Zhu, Y. (2012). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>

ANEXOS

Anexo A – Questionário

The image shows a survey form with a red header bar containing the ISEC logo and the text 'Lisbon School of Economics & Management Universidade de Lisboa'. The form is divided into two main sections. The first section contains introductory text about the survey's purpose and confidentiality, followed by a progress bar at the bottom. The second section contains a question about the respondent's current employment status, with radio button options for 'Sim' and 'Não', and a progress bar at the bottom. The form is styled with a clean, professional layout using red and grey colors.

ISEC Lisbon School of Economics & Management Universidade de Lisboa

Este questionário foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final do Mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

Com o foco no Employer Branding, pretende-se investigar o seu Papel na Satisfação e Bem-Estar dos Colaboradores.

O preenchimento deste questionário tem uma duração média de 10 minutos.
As respostas são anónimas, confidenciais e apenas utilizadas para fins académicos.

Hélia Mendonça

De momento está a trabalhar?

☐ Sim
☐ Não

Há quantos anos trabalha na atual empresa?

☐ Menos de 1 ano
☐ Entre 1 e 5 anos
☐ Entre 5 e 10 anos
☐ Mais de 10 anos



Considerando o **que sente relativamente ao bem-estar positivo no local de trabalho**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Sinto-me calmo/a no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me satisfeito/a no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me descontraído/a no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me alegre no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fico entusiasmado/a com o meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%



Considerando os **fatores que impactam negativamente o seu bem-estar no local de trabalho**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Sinto-me tenso/a no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me incomodado/a no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Preocupo-me com o meu futuro nesta empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fico deprimido/a quando vou trabalhar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fico triste no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me miserável nesta empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%



ISEC Lisbon School of Economics & Management
Universidade de Lisboa

Considerando a sua **satisfação no local de trabalho**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Sinto-me bem no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto de trabalhar nesta empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me próximo/a dos meus colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Todos os meus talentos e capacidades são bem aproveitados pela empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu rendimento é bom	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho boa relação com as chefias	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Acredito que a direção da empresa se preocupa comigo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me seguro/a no meu local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que o meu trabalho é prejudicial para a minha saúde física	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sou reconhecida/a quando realizo bem o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%

ISEC Lisbon School of Economics & Management
Universidade de Lisboa

Considerando o **ambiente de trabalho saudável**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
A empresa dá autonomia aos seus colaboradores para tomarem decisões	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa oferece oportunidades para desfrutar de um ambiente agradável com os colegas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho colegas que assumem a minha responsabilidade quando estou ausente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa oferece um ambiente de trabalho livre de stress	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa oferece a oportunidade para trabalhar em equipa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%

ISEG Lisbon School of Economics & Management
Universidade de Lisboa

Considerando a **oferta de formação e desenvolvimento**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
A empresa proporciona cursos de formação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa investe fortemente na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa organiza regularmente várias conferências, workshops e programas de formação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa oferece oportunidades para trabalhar em projectos no estrangeiro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O desenvolvimento de competências é um processo contínuo na minha empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa comunica claramente os percursos de progressão dos seus colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%

ISEG Lisbon School of Economics & Management
Universidade de Lisboa

Considerando o **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
A empresa oferece horários de trabalho flexíveis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa oferece a possibilidade de trabalhar a partir de casa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa tem instalações desportivas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%

← →



ISEC

Lisbon School
of Economics
& Management

Universidade de Lisboa

Considerando **a ética e a responsabilidade social da empresa onde trabalha**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
A empresa tem uma atitude justa para com os colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho numa empresa humanitária que contribui para a sociedade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Existe um procedimento confidencial para denunciar a má conduta no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0%
100%

←
→



Considerando **as recompensas e os benefícios oferecidos pela empresa onde trabalha**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
No geral, o salário oferecido pela empresa é elevado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa paga horas extras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa oferece bons benefícios de saúde	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa oferece cobertura de seguro para os colaboradores e seus dependentes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%



Considerando **a intenção de sair da empresa atual**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Provavelmente, irei procurar emprego numa empresa diferente no próximo ano	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Durante o próximo ano irei procurar emprego numa empresa diferente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estarei a trabalhar nesta empresa no próximo ano	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estarei nesta empresa daqui a cinco anos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%





Considerando a **sua satisfação com a comunicação informal na empresa onde trabalha**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Tenho conhecimento do número de decisões tomadas com base nas comunicações informais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho conhecimento da quantidade de rumores na empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho consciência da quantidade de tempo que gasto em comunicação informal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço a utilidade da informação transmitida através de canais informais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%





Considerando a **sua satisfação com a comunicação horizontal na empresa onde trabalha**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Os meus colegas mostram-se disponíveis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sou capaz de comunicar com a minha equipa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço o resultado da comunicação com os colegas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sei que os meus colegas estão dispostos a aceitar feedback construtivo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%



Considerando a **sua satisfação com a comunicação durante as reuniões na empresa onde trabalha**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
As reuniões que participo são organizadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto da utilidade das informações recebidas nas reuniões	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto de receber atempadamente informações relevantes para a realização do meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sei qual a duração das reuniões	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%





Considerando a sua satisfação com o seu superior na empresa onde trabalha, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Conheço a disponibilidade do meu superior direto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu superior hierárquico está informado sobre os problemas com que me posso deparar no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu superior hierárquico compreende os meus problemas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu superior hierárquico reconhece o meu potencial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0% 100%





Lisbon School of Economics & Management
Universidade de Lisboa

Considerando a **sua satisfação com o feedback na empresa onde trabalha**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Tenho informação sobre as consequências de fazer o meu trabalho incorretamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho informação sobre o meu contributo para o sucesso da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho informação sobre o quanto o meu trabalho é apreciado pela empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo feedback sobre a forma como faço o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0%
100%

←
→



Lisbon School of Economics & Management
Universidade de Lisboa

Considerando a **sua satisfação com o clima organizacional**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
A comunicação dentro da empresa ajuda-me a sentir que sou importante para a mesma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação dentro da empresa ajuda-me a identificar-me com a empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação dentro da empresa promove os valores organizacionais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação dentro da empresa encoraja-me a atingir os objectivos da mesma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0%
100%

←
→



ISEG
 Lisbon School
 of Economics
 & Management
 Universidade de Lisboa

Considerando a **sua satisfação com a qualidade da mídia na empresa onde trabalha**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Conheço os meios de comunicação da empresa (por exemplo, anúncios escritos, Intranet, comunicação oral)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço a possibilidade de comunicar através dos novos meios de comunicação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reconheço a qualidade da comunicação nos novos meios de comunicação	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço o modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0%

100%

←

→



**Lisbon School
of Economics
& Management**

Universidade de Lisboa

Considerando a **sua satisfação com as informações corporativas**, indique o seu grau de concordância tendo em conta as seguintes afirmações, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 - Não Concordo nem Discordo	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
Conheço a informação sobre os protocolos de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço as informações sobre as receitas, os lucros e a situação financeira da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço as informações sobre as mudanças na empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço a informação sobre os regulamentos legais que afectam as operações da empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0%
100%

←
→



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Indique o seu género:

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outro

0%

100%

←

→



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Indique a sua idade:

☐ <18

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 56-65

☐ >65

0%

100%

←



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Indique a sua situação profissional:

☐ Estudante

☐ Trabalhador/a por conta de outrem

☐ Trabalhador/a por conta própria

☐ Trabalhador/a-estudante

☐ Desempregado/a

☐ Reformado

☐ Outro

0%

100%

→

←

→



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Indique a sua situação financeira:

- ☐ Não tenho rendimento próprio
- ☐ É muito difícil viver com o rendimento que tenho
- ☐ É difícil viver com o rendimento que tenho
- ☐ Consigo viver com o rendimento que tenho
- ☐ Consigo viver confortavelmente com o rendimento que tenho

0%

100%

←

→



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Indique as suas habitações literárias:

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

0%

100%

←

→



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Indique a sua área de residência:

- ☐ Aveiro
- ☐ Beja
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Castelo Branco
- ☐ Coimbra
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Guarda
- ☐ Leiria
- ☐ Lisboa
- ☐ Portalegre
- ☐ Porto
- ☐ Santarém
- ☐ Setúbal
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Viseu
- ☐ Açores
- ☐ Madeira
- ☐ Fora de Portugal

0%

100%



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Indique o seu estado civil:

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ União de facto
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ Outro

0%

100%

←

→

Anexo B - Tabela Resumo de Construtos

Construto	Autores	Itens originais	Itens adaptados
Ambiente de Trabalho Saudável	Bussin et al. (2019)	My organisation provides autonomy to its employees to make decisions My organization offers opportunities to enjoy a group atmosphere I have work friends who are ready to share my responsibility at work in my absence My organisation recognises me when i do good work My organization offers a relatively stress-free work Environment My organization offers the opportunity to work teams	A empresa dá autonomia aos seus colaboradores para tomarem decisões A empresa oferece oportunidades para desfrutar um bom ambiente com os colegas Tenho colegas de trabalho que estão dispostos a partilhar a minha responsabilidade quando estou ausente A empresa reconhece-me quando faço um bom trabalho A empresa oferece um ambiente de trabalho livre de stress A empresa oferece a oportunidade para trabalhar em equipa
Formação e Desenvolvimento	Bussin et al. (2019)	My organisation provides us with online training courses My organisation organises various conferences, workshops and training programmes on a regular basis. My organisation offers opportunities to work on foreign projects My organisation invests heavily in training and development of its employees Skills development is a continuous process in my organisation My organisation communicates clear advancement paths for its employees	A empresa oferece-nos cursos de formação online A empresa organiza regularmente várias conferências, workshops e programas de formação A empresa oferece oportunidades para trabalhar em projectos no estrangeiro A empresa investe fortemente na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores O desenvolvimento de competências é um processo contínuo na minha empresa A empresa comunica claramente os percursos de progressão dos seus colaboradores
Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal	Bussin et al. (2019)	My organisation provides flexible working hours. My organisation offers the opportunity to work from home My organisation provides an on-site sports facility	A empresa oferece horários de trabalho flexíveis. A empresa oferece a possibilidade de trabalhar a partir de casa A empresa tem instalações desportivas
Ética e a Responsabilidade Social da Empresa	Bussin et al. (2019)	My organisation has a fair attitude towards employees Employees are expected to follow all rules and regulations A humanitarian organisation that gives back to society There is a confidential procedure to report misconduct at work	A empresa tem uma atitude justa para com os colaboradores Espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos Trabalho numa empresa humanitária que contribui para a sociedade Existe um procedimento confidencial para denunciar a má conduta no trabalho
Remuneração e Benefícios	Bussin et al. (2019)	In general, the salary offered by my organisation is high My organisation provides overtime pay My organisation provides good health benefits My organization provides insurance coverage for employees and dependants	No geral, o salário oferecido pela empresa é elevado A empresa paga horas extras A empresa oferece bons benefícios de saúde A empresa oferece cobertura de seguro para os colaboradores e seus dependentes
Satisfação no Trabalho	Nemteanu et al. (2020)	I feel good at my workplace I like working for this company I feel close to my co-workers All my talents and abilities are put to good use at my workplace My income is good I get along well with my supervisors /chain of command I believe organizational management is concerned about me I feel safe regarding my workplace I believe work is good for my physical health	Sinto-me bem no meu local de trabalho Gosto de trabalhar nesta empresa Sinto-me próximo dos meus colegas de trabalho Todos os meus talentos e capacidades são bem aproveitados pela empresa O meu rendimento é bom Tenho boa relação com os chefes Acredito que a direção da empresa se preocupa comigo Sinto-me seguro no meu local de trabalho Considero que o trabalho é bom para a minha saúde física Sou reconhecido quando realizo bem o meu trabalho

		I am acknowledged when i perform my work/tasks well	
Bem-Estar Positivo	Benraïss - Noailles et al. (2020)	I feel Calm in my work I feeling Contented I feeling Relaxed in my work I feeling Cheerful in my work I feeling Enthusiastic about my work I feeling Optimistic about my future in this company	Sinto-me calmo no meu trabalho Sinto-me satisfeito Sinto-me descontraído no meu trabalho Sinto-me Alegre no meu trabalho Fico entusiasmado com o meu trabalho Sinto-me Otimista em relação ao meu futuro nesta empresa
Bem-Estar Negativo	Benraïss - Noailles et al. (2020)	I feeling Tense in my work I feeling Uneasy in my work I get Worried about my future in this company I get depressed when em I go to work I feeling Gloomy in this company I feeling Miserable in this company	Sinto-me tenso no meu trabalho Sinto-me Incomodado no meu trabalho Preocupo-me com o meu futuro nesta empresa Fico deprimido quando vou para o trabalhar fico triste no meu trabalho Sinto-me Miserável nesta empresa
Intenção de Saída	Benraïss - Noailles et al. (2020)	I will probably look for a job at a different company in the next year I will take steps during the next year to secure a job at a different company I will be working at the same company this time next year(Inverted) I will be with this company five years from now (inverted)	Provavelmente, procurarei emprego numa empresa diferente no próximo ano Darei passos durante o próximo ano para garantir um emprego numa empresa diferente Estarei a trabalhar nesta empresa no próximo ano (invertido) Estarei nesta empresa daqui a cinco anos (invertido)

Anexo C – Definição das Dimensões

Dimensão/ Variável	Definição	Referência
Bem-Estar	O bem-estar é a percepção de um indivíduo sobre o estado psicológico positivo na vida, ou seja, engloba o bem-estar físico, intelectual, coletivo, material. O bem-estar refere a felicidade e caracteriza a qualidade de vida no trabalho.	Warr (1990)
Satisfação no Trabalho	A satisfação no trabalho refere aos sentimentos que as pessoas têm sobre o trabalho. A satisfação no trabalho é o resultado da consciência das necessidades materiais e psicológicas que o trabalho possibilita.	(Aslan e Atesoglu, 2021) Aziri, (2011)
Intenção de Saída	A intenção de saída é um desejo consciente de um indivíduo em deixar uma empresa, num futuro próximo.	(Mobley et al., 1978)
Ambiente de Trabalho Saudável	Um ambiente de Trabalho saudável refere ao ambiente de cura que conduz ao empenhamento dos colaboradores, reforçando o compromisso organizacional.	(Shirey, 2006)
Formação e Desenvolvimento	A formação e desenvolvimento visa dotar os colaboradores do saber-fazer, mudar o as atitudes e comportamentos, para uma melhor adaptação ao trabalho. Desta forma, atuam com foco na aquisição de novas competências e desenvolvimento das mesmas.	(Camara et al., 2019)
Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal	O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional refere a atribuição de forma equilibrada de tempo e energia psicológica na vida profissional e pessoal, obtendo simultaneamente satisfação em todos os domínios da vida.	(Greenhaus et al. 2003)
Ética e Responsabilidade Social da Empresa	A ética é definida como uma conduta ou comportamento certo e justo. A responsabilidade social da empresa abrange os níveis de atividades económicas, legais, éticas de uma empresa, ajustada aos valores e expetativas da sociedade.	(Carroll, 1991; Freeman e Gilbert, 1988) (Andrews, 1987; Carroll, 1979; Sethi, 1975)
Remuneração e Benefícios	A remuneração refere a pagamentos e prestações em dinheiro, podendo ser fixa ou variável. A remuneração e os benefícios são um conjunto de incentivos, para além do salário, que visam atrair e reter colaboradores. Os benefícios consistem na forma de chegar à motivação e satisfação dos colaboradores.	(Camara et al., 2019) Chiavenato (2008)

Anexo D – Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Indicador	Opções de Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Género	Masculino	26	25,0
	Feminino	78	75,0
	Outro	0	0
Idade	< 18	0	0
	18 - 25	29	27,9
	26 - 35	47	45,2
	36 - 45	17	16,3
	46 - 55	8	7,7
	56 - 65	3	2,9
	>65		
Habituações Literárias	Ensino Básico	5	4,8
	Ensino Secundário	44	42,3
	Licenciatura	33	31,7
	Mestrado	20	19,2
	Doutoramento	1	1,0
	Outro:	1	1,0
Situação Profissional	Estudante	1	1,0
	Trabalhador/a por conta de outrem	78	75,0
	Trabalhador/a por conta própria	10	9,6
	Trabalhador/a-estudante	15	14,4
	Desempregado/a	0	0
	Reformado	0	0
	Outro	0	0
Zona de Residência	Aveiro	1	1,0
	Beja	0	0
	Braga	1	1,0
	Bragança	0	0
	Castelo Branco	0	0
	Coimbra	0	0
	Évora	1	1,0
	Faro	0	0
	Guarda	0	0
	Leiria	0	0
	Lisboa	37	35,6
	Portalegre	0	0
	Porto	3	2,9
	Santarém	0	0
	Setúbal	51	49,0
	Viana do Castelo	0	0
	Vila Real	0	0
	Viseu	1	1,0
	Açores	1	1,0
	Madeira	1	1,0
	Fora de Portugal	7	6,7
Situação Financeira	Não tenho rendimento próprio	1	1,0
	É muito difícil viver com o rendimento que tenho	18	17,3
	É difícil viver com o rendimento que tenho	34	32,7
	Consigo viver com o rendimento de tenho	41	39,4
	Consigo viver confortavelmente com o rendimento que tenho	10	9,6

Anexo E – Critério de Fornell- Larcker

	Ambiente de trabalho	Bem-estar	Equilíbrio	Formação e desenvolvimento	Intenção de saída	Recompensas e benefícios	Satisfação com trabalho	Ética e responsabilidade social
Ambiente de trabalho	0.842							
Bem-estar	0.698	0.834						
Equilíbrio	0.501	0.498	0.817					
Formação e desenvolvimento	0.591	0.527	0.466	0.838				
Intenção de saída	-0.383	0.564	-0.262	-0.365	0.857			
Recompensas e benefícios	0.468	0.448	0.471	0.632	-0.297	0.783		
Satisfação com trabalho	0.776	0.779	0.478	0.577	-0.528	0.483	0.734	
Ética e responsabilidade social	0.731	0.628	0.541	0.739	-0.507	0.636	0.710	0.731

Anexo F – Cross-loading

	Ambiente de trabalho	Bem-estar	Equilíbrio	Formação e desenvolvimento	Intenção de saída	Recompensas e benefícios	Satisfação com trabalho	Ética e responsabilidade social
Ambiente_trabalho_saudável_1	0.882	0.550	0.435	0.477	-0.236	0.405	0.640	0.545
Ambiente_trabalho_saudável_2	0.871	0.599	0.460	0.563	-0.341	0.458	0.749	0.696
Ambiente_trabalho_saudável_4	0.843	0.691	0.468	0.470	-0.414	0.439	0.654	0.661
Ambiente_trabalho_saudável_5	0.766	0.473	0.296	0.484	-0.269	0.238	0.556	0.537
Bem_estar_positivo_2	0.550	0.862	0.463	0.490	-0.610	0.384	0.630	0.566
Bem_estar_positivo_3	0.464	0.818	0.360	0.317	-0.426	0.338	0.596	0.441
Bem_estar_positivo_4	0.708	0.850	0.410	0.469	-0.422	0.384	0.760	0.595
Bem_estar_positivo_5	0.627	0.822	0.406	0.500	-0.482	0.432	0.661	0.537
Equilibrio_vida_pessoal_profissional_1	0.498	0.469	0.883	0.327	-0.224	0.351	0.465	0.446
Equilibrio_vida_pessoal_profissional_2	0.295	0.331	0.746	0.467	-0.205	0.443	0.295	0.449

Formação_desenvolvimento_1	0.468	0.476	0.377	0.888	-0.386	0.576	0.485	0.640
Formação_desenvolvimento_2	0.477	0.469	0.387	0.889	-0.305	0.557	0.478	0.645
Formação_desenvolvimento_3	0.465	0.415	0.429	0.857	-0.303	0.543	0.426	0.626
Formação_desenvolvimento_4	0.398	0.343	0.454	0.696	-0.224	0.547	0.346	0.479
Formação_desenvolvimento_5	0.623	0.471	0.389	0.880	-0.308	0.534	0.548	0.684
Formação_desenvolvimento_6	0.522	0.455	0.338	0.798	-0.291	0.438	0.586	0.620
Intenção_saída_1	-0.304	-	0.448	-0.147	-0.254	0.885	-0.121	-0.477
Intenção_saída_2	-0.248	-	0.426	-0.094	-0.181	0.870	-0.112	-0.405
Intenção_saída_3	-0.394	-	0.555	-0.297	-0.371	0.888	-0.360	-0.493
Intenção_saída_4	-0.349	-	0.485	-0.334	-0.421	0.779	-0.395	-0.424
Recompensas_beneficios_1	0.475	0.389	0.383	0.552	-0.279	0.739	0.447	0.527
Recompensas_beneficios_3	0.297	0.368	0.425	0.496	-0.263	0.876	0.337	0.507
Recompensas_beneficios_4	0.306	0.278	0.277	0.416	-0.130	0.724	0.338	0.446
Satisfação_trabalho_1	0.650	0.731	0.454	0.467	-0.422	0.333	0.790	0.560
Satisfação_trabalho_10	0.590	0.575	0.433	0.370	-0.331	0.352	0.798	0.568
Satisfação_trabalho_2	0.537	0.616	0.337	0.501	-0.428	0.442	0.763	0.562
Satisfação_trabalho_3	0.493	0.528	0.312	0.358	-0.193	0.196	0.639	0.340
Satisfação_trabalho_4	0.566	0.455	0.308	0.436	-0.311	0.301	0.680	0.472
Satisfação_trabalho_5	0.375	0.318	0.153	0.325	-0.406	0.416	0.540	0.438
Satisfação_trabalho_6	0.506	0.525	0.326	0.256	-0.380	0.283	0.755	0.410
Satisfação_trabalho_7	0.657	0.634	0.343	0.466	-0.541	0.354	0.804	0.585
Satisfação_trabalho_8	0.685	0.646	0.423	0.575	-0.417	0.497	0.788	0.683
Ética_responsabilidade_social_1	0.697	0.600	0.498	0.585	-0.505	0.495	0.674	0.810
Ética_responsabilidade_social_2	0.393	0.235	0.243	0.420	-0.157	0.344	0.331	0.561
Ética_responsabilidade_social_3	0.506	0.525	0.352	0.594	-0.455	0.513	0.542	0.802
Ética_responsabilidade_social_4	0.481	0.344	0.455	0.556	-0.217	0.499	0.430	0.726
Bem_estar_positivo_1	0.529	0.815	0.434	0.395	-0.395	0.320	0.577	0.453

Anexo G - Critério HTMT

	Ambiente de trabalho	Bem-estar	Equilíbrio	Formação e desenvolvimento	Intenção de saída	Recompensas e benefícios	Satisfação com trabalho
Ambiente de trabalho							
Bem-estar	0.774						
Equilíbrio	0.711	0.721					
Formação e desenvolvimento	0.665	0.575	0.720				
Intenção de saída	0.424	0.628	0.379	0.397			
Recompensas e benefícios	0.585	0.562	0.802	0.795	0.358		
Satisfação com trabalho	0.873	0.854	0.675	0.629	0.587	0.612	
Ética e responsabilidade social	0.890	0.717	0.877	0.402	0.562	0.896	0.833