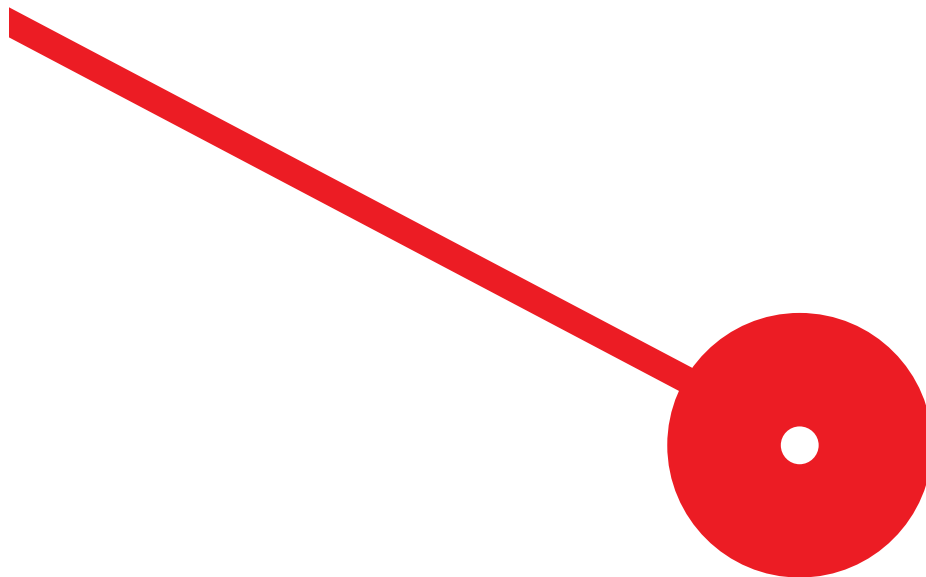




Os Elementos-Chave da Estratégia de *Employer Branding* Interno no Movimento Júnior Português

Daniel da Costa Silva Monteiro

10/2024

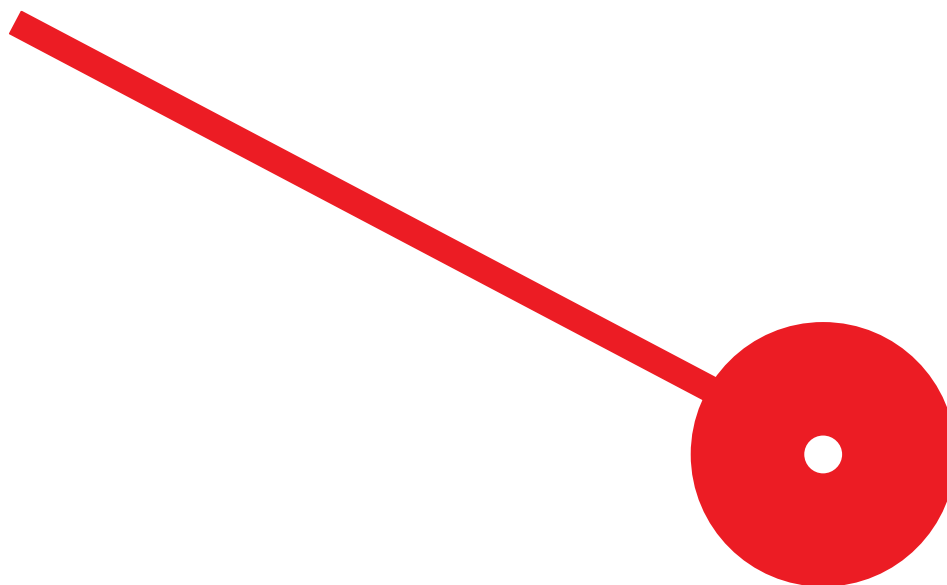




Os Elementos-Chave da Estratégia de *Employer Branding* Interno no Movimento Júnior Português

Daniel da Costa Silva Monteiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos sob orientação da Professora Doutora Viviana Meirinhos



“All our dreams can come true if we have the
courage to pursue them.”

Walt Disney

Dedicatória

A ti, *Avô*, que sempre te brilharam os olhos quando falava da capa negra.

A ti, *Nandinha*, que me ensinaste a gostar de aprender. Sei que estarias orgulhosa de mim.

Agradecimentos

Por tudo, durante este processo, agradeço,

A toda a minha *Família*, por todo o apoio incessante. Foi por vocês que continuei.

À minha orientadora, Professora Doutora Viviana Meirinhos, por todo o apoio e conhecimento transmitidos. Foi, sem dúvida, a escolha acertada.

Aos meus diamantes, obrigado por todo o apoio e amor. *Mari, Isa, Cata e Ju*.

Ao melhor amigo para a vida que levo desta aventura chamada mestrado, *Dani*.

À minha irmã do coração, *Gaspar*, por me ouvires sempre e motivares.

Por último, mas sem ela não existiria este estudo,

À *Juniscap Business Solutions* pela experiência que nunca contei mas já não conseguiria viver sem. Obrigado por me fazeres crescer. Obrigado por me dares amigos para a vida.

À pessoa que partilha o mesmo meio neurónio que eu, *Tati*. Ao *Xiripiti*: *Lili, Babi, Rúben e Kayan*. E ao meu mítico *Venom*: *Gi, Sofs, Carol, Phelps, Rute*.

A todos, o meu mais sincero obrigado. Sou-vos para sempre grato.

Resumo:

Com a crescente competitividade no mercado laboral, as empresas procuram desenvolver fatores de distinção não apenas pelos produtos e serviços que oferecem, como pelo seu posicionamento como entidade empregadora. O *Employer Branding* surge, como uma estratégia para atrair e reter talentos, promovendo um ambiente organizacional positivo e alinhado com os valores organizacionais.

A presente dissertação tem como objetivo identificar os elementos-chave da estratégia de *Employer Branding* Interno (EBI) no contexto do Movimento Júnior Português (MJP).

As Júnior Empresas (JE) em Portugal desempenham um papel crucial no desenvolvimento profissional dos estudantes, oferecendo-lhes uma oportunidade prática de reforçar os conhecimentos adquiridos nos estudos. Todavia, como qualquer outra organização, enfrentam desafios significativos na atração e retenção de talentos qualificados, essenciais para garantir a continuidade e crescimento do Movimento e os seus negócios. Torna-se, assim, vital que estas organizações implementem estratégias eficazes de EBI para se destacarem como projetos desejáveis no meio académico.

Para este estudo, foram realizadas doze entrevistas semiestruturadas em formato virtual com membros de diferentes Júnior Empresas do MJP. Estes contactos permitiram obter uma perspetiva prática e realista acerca das práticas de EBI implementadas no Movimento.

Os resultados revelam que os elementos-chave do EBI no MJP incluem a formação e desenvolvimento, uma comunicação interna eficaz, o reconhecimento dos membros, a promoção de um equilíbrio entre vida profissional e pessoal (WLB) e a construção de uma identidade organizacional forte.

Conclui-se que uma estratégia bem delineada de EBI pode posicionar as JEs como projetos de escolha no meio académico. Os resultados obtidos visam apoiar as JEs na implementação de práticas eficazes de EBI, contribuindo para um desenvolvimento contínuo e sustentado em boas práticas. Estas dimensões contribuem, essencialmente, para a retenção dos membros e para a sua perceção corporativa positiva.

Palavras-chave: *Employer Branding*; *Employer Branding* Interno; Júnior Empresa; Movimento Júnior Português.

Abstract:

With the growing competitiveness in the labor market, companies are looking to develop distinguishing factors, not only in terms of the products and services they offer, but also in terms of their positioning as an employer. Employer Branding has therefore emerged as an indispensable strategy for attracting and retaining talent, promoting a positive organizational environment in line with organizational values.

This dissertation aims to identify the key elements of the Internal Employer Branding strategy in the context of the Portuguese Junior Movement.

Junior Enterprises (JE) in Portugal play a crucial role in the professional development of students, offering them a practical opportunity to reinforce the knowledge acquired during their studies. However, like any other organization, they face significant challenges in attracting and retaining qualified talent, which is essential to ensure the continuity and growth of the Movement and their businesses. It is therefore vital for these organizations to implement effective Internal Employer Branding strategies to stand out as desirable projects in the university.

For this study, twelve semi-structured interviews were conducted in virtual format with members of different Portuguese Junior Enterprises. These contacts made it possible to obtain a practical and realistic perspective on the EBI practices implemented for the Movement.

The results show that the key elements of Internal Employer Branding at Portuguese Junior Movement include training and development, effective internal communication, recognition of members, promoting a work-life balance (WLB) and building a strong organizational identity.

It is concluded that a well-designed strategy can position JEs as projects of choice in the university. The results obtained aim to support JEs in implementing effective Internal Employer Branding practices, contributing to a continuous and sustained development of good practices. These dimensions essentially contribute to member retention and corporate perception.

Keywords: Employer Branding; Internal Employer Branding; Junior Enterprise; Portuguese Junior Movement.

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1.1. <i>Employer Branding</i> : Conceito e Objetivos.....	5
1.2. <i>Employee Value Proposition</i>	12
1.3. Dimensões do <i>Employer Branding</i>	13
1.4. <i>Employer Branding</i> Interno	16
1.5. Movimento Júnior Português.....	21
Capítulo II – Metodologia.....	23
2.1. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo.....	24
2.2. Recolha de Dados	25
2.3. Tratamento e Análise dos Dados Qualitativos	26
2.4. Caracterização dos Participantes	27
Capítulo III – Apresentação de Resultados.....	30
3.1. Análise de Resultados.....	31
3.1.1. Elementos Percecionados como Chave do EB	31
3.1.2. Elementos da Formação e Desenvolvimento percecionados como elementos-chave para o EB	37
3.1.3. Elementos da Comunicação Interna percecionados como elementos-chave para o EB	41
3.1.4. Elementos do Interesse Funcional percecionados como elementos-chave para o EB	44
3.1.5. Elementos do Conteúdo Funcional percecionados como elementos-chave para o EB	48
3.1.6. Elementos do <i>Work-Life Balance</i> percecionados como elementos-chave para o EB	51
3.1.7. A Ética e Moralidade como elemento-chave do EB.....	53
3.1.8. O Ambiente de Trabalho Saudável como Elemento-Chave do EB.....	56

Capítulo IV – Discussão de Resultados	60
Capítulo V – Conclusão.....	65
4.1. Principais conclusões do estudo	66
4.2. Principais limitações do estudo	67
4.3. Pistas de investigação futuras	67
Referências bibliográficas.....	69
Apêndices.....	78
Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado	79
Apêndice II- Guião de Entrevista	80
Apêndice III- Dimensões/Categorias/Subcategorias	83

Índice de Figuras

Figura 1 O Employer Branding como ligação entre a qualidade do talento e do serviço	9
Figura 2 “Porque devem as empresas apostar no Employer Branding?”	10
Figura 3 As dimensões do Employer Branding.....	16
Figura 4 Júnior Empresas do Movimento Júnior Português	22

Índice de Tabelas

Tabela 1	Valores do Employer Branding Interno.....	18
Tabela 2	Atividades de Employer Branding Interno	19
Tabela 3	Caracterização Sociodemográfica dos Participantes	28
Tabela 4	Elementos Percecionados como Chave do EB	31
Tabela 5	Satisfação dos Membros	32
Tabela 6	Divulgação da Imagem Corporativa	33
Tabela 7	Benefícios e Incentivos	35
Tabela 8	Elementos da Formação e Desenvolvimento percecionados como elementos-chave para o EB.....	38
Tabela 9	Onboarding	38
Tabela 10	Formação Contínua.....	39
Tabela 11	Elementos da Comunicação Interna percecionados como elementos-chave para o EB	41
Tabela 12	Canais de Comunicação.....	41
Tabela 13	Organização Hierárquica	43
Tabela 14	O Interesse Funcional como elemento-chave para o EB	44
Tabela 15	Participação em diferentes áreas funcionais da JE	45
Tabela 16	O Conteúdo Funcional como elemento-chave para o EB.....	48
Tabela 17	Conteúdos Funcionais.....	49
Tabela 18	Elementos do Work-Life Balance percecionados como chave do EB	52
Tabela 19	Ajuste Funcional	52
Tabela 20	A Ética e Moralidade como elemento-chave do EB.....	53
Tabela 21	Formalização das Normas.....	54
Tabela 22	Responsabilidade Social	55
Tabela 23	O Ambiente de Trabalho Saudável como elemento-chave para o EB.....	56
Tabela 24	Atividades de Teambuilding.....	57
Tabela 25	Proposta de Valor	58

Lista de abreviaturas

CI- Comunicação Interna

EB- *Employer Branding*

EBI- *Employer Branding* Interno

EVP – *Employee Value Proposition*

F- Feminino

GRH- Gestão de Recursos Humanos

JE- Júnior Empresa

JI- Júnior Iniciativa

M- Masculino

MJP- Movimento Júnior Português

RH- Recursos Humanos

RRH- Responsável de Recursos Humanos

WLB- *Work-Life Balance*

No mundo organizacional hodierno, caracterizado por uma competitividade elevada e por uma grande volatilidade nas dinâmicas do mercado laboral, as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos na atração e retenção de talentos. Este cenário exige que estas desenvolvam estratégias disruptivas que não só atraiam talento qualificado, como também criem uma cultura e um ambiente que os motive a permanecer e a progredir dentro da estrutura. Com a necessidade de fazer face à competitividade e *turnover*, o *Employer Branding*, especialmente o *Employer Branding* Interno (EBI), emergiu como uma estratégia essencial para fortalecer a imagem das organizações como bons empregadores, com distinção no mercado a esse nível. Este conceito abrange um conjunto de iniciativas e estratégias vocacionadas para o desenvolvimento de uma proposta de valor que alinhe os interesses da organização com as expectativas dos seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Este estudo está enquadrado no âmbito do Movimento Júnior Português, um conjunto de Júnior Empresas que têm vindo a desenvolver a sua presença em Portugal há mais de 30 anos. Sendo consideradas associações sem fins lucrativos, geridas por estudantes, têm como foco principal proporcionar aos membros integrantes uma experiência prática e de grande valor educativo, preparando-os para o mercado de trabalho com a realização de projetos reais para empresas e outras organizações, em diversas áreas de negócio. O impacto destas Júnior Empresas vai além da formação dos seus membros, contribuindo também para a inovação e o desenvolvimento das economias locais. Ainda que estas operem em contexto académico, enfrentam desafios idênticos às empresas que integram o mercado de trabalho a nível de atração e retenção dos seus membros. A inconstante natural do ambiente universitário, onde os estudantes estão em constante transição, e a serem desafiados constantemente com as diferentes responsabilidades, exige que estas organizações implementem estratégias eficazes de EBI para manterem uma estrutura humana estável e comprometida.

Apesar do elevado crescimento de estudos relacionados com o EB, denota-se uma grande lacuna no desenvolvimento de investigações acerca do nicho júnior empresarial. A pertinência do tema é ainda mais visível quando consideramos o papel que o Movimento Júnior desempenha no incentivo ao empreendedorismo jovem em Portugal. Num país onde a taxa de desemprego jovem é uma preocupação contínua, estas organizações surgem como um espaço privilegiado para o desenvolvimento de competências, ajudando a criar uma geração de líderes e profissionais qualificados.

Através da implementação de estratégias de *Employer Branding* Interno eficazes, estas organizações podem não só reter talentos, mas também formar profissionais altamente qualificados e melhores preparados para enfrentar os novos desafios do mercado.

Neste sentido, esta dissertação pretende contribuir para a incitação de desenvolvimento de estudos acerca do MJ em Portugal, em específico, conhecendo os elementos-chave do *Employer Branding* Interno no contexto. Através de um estudo dividido em cinco capítulos, iniciando pela revisão da literatura, onde são enunciados os conceitos primordiais e dimensões gerais do EB, seguida da apresentação e discussão dos resultados do estudo empírico, procura-se dar resposta à questão de partida: “Quais são os elementos-chave que formam a estratégia de *Employer Branding* interno, no Movimento Júnior Português, e influenciam a retenção dos seus membros?”, com a apresentação das conclusões.

O estudo dos elementos-chave do EBI no contexto do Movimento Júnior Português oferece, deste modo, *inputs* valiosos que podem ser aplicados não só às Júnior Empresas, mas também a outras organizações que desejem fortalecer a sua marca empregadora e garantir a continuidade e um crescimento sustentado. Ao identificar os elementos-chave do EBI no MJP, pretende-se, igualmente, contribuir para o fortalecimento do movimento, apoiando o posicionamento das Júnior Empresas no meio académico e mercado de trabalho como projetos de excelência.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. *Employer Branding*: Conceito e Objetivos

Uma marca pode ser um nome, um termo, um símbolo, uma imagem ou um conjunto de várias (Schneider, 2003) que representa, essencialmente, a promessa de um vendedor ou entidade de oferecer de forma consistente um conjunto específico de características, benefícios ou serviços aos seus utilizadores (Muyiwa, 2023). *Branding* refere-se à gestão da marca (Kalinska-Kula & Staniec, 2021), focando-se na criação de estratégias de desenvolvimento de uma imagem organizacional na mente dos consumidores ou utilizadores do bem final. Esta envolve a criação de uma identidade única para um produto ou empresa, assegurando um nível elevado de qualidade como um símbolo de confiança, assim como a consistência na sua comunicação (Muyiwa, 2023). Por outros termos, a marca é a “encarnação” de uma organização (Tanwar & Prasad, 2017), percecionada pelos sentimentos dos consumidores (Muyiwa, 2023).

O mundo organizacional tem vindo a ser reconhecido como um contexto que vai além da mera compensação financeira, emergindo como um espaço com significado e propósito, capaz de fomentar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores (Nikolić & Lazarević, 2022). Neste contexto, torna-se fundamental analisar a evolução do conceito de *Employer Branding*, dado que este se manifesta de diversas formas e desempenha um papel crucial na construção de ambientes organizacionais significativos. (Sarabdeen et al., 2023). O conceito surge em 1996, com os autores Ambler e Barrow (1996) que o definiram como sendo o conjunto de benefícios económicos, psicológicos, culturais e funcionais que são proporcionados pela entidade empregadora. Os objetivos identificados foram, essencialmente, a atração, retenção e envolvimento dos colaboradores na vida organizacional. Desde o aparecimento do conceito de marca do empregador, em 1996, ainda não existe uma definição concreta do tema. Este é abordado em variada literatura existente e foi evoluindo ao longo dos anos, contudo, é vago e ambíguo (Sarabdeen et al., 2023).

Lloyd (2002) definiu o conceito de *Employer Branding* como o conjunto de esforços realizados por determinada empresa, com o intuito de desenvolver uma certa perceção acerca da sua imagem, mostrando aos colaboradores que esta é um sítio desejável para se trabalhar. Complementarmente, a temática pode também ser vista pelo lado dos potenciais colaboradores, isto é, dos candidatos e profissionais disponíveis no mercado de trabalho. Srivastava et al. (2017, p.662) definem o conceito como sendo “o conjunto

de atributos que estabelece a identidade da organização nas mentes dos futuros colaboradores como um empregador distinto, que promete uma boa experiência de emprego” (Srivastava et al., 2017, p.662). No que concerne ao EB, a visão da marca insere-se como a forma pela qual a empresa é percebida pelos colaboradores, incluindo as ações desenvolvidas pela empresa num determinado espaço de tempo. Estas podem ainda levar os candidatos a poderem candidatar-se, aceitar ofertas e, mais tarde, permanecerem nas organizações (Dabirian et al., 2019). O *Employer Branding* distingue-se do *Branding* empresarial, conceito apresentado anteriormente, por ser direcionado tanto para públicos internos como externos, enquanto o *Branding* empresarial foca-se exclusivamente no público externo (Backhaus & Tikoo, 2004).

O conceito envolve dois campos de estudo distintos: recursos humanos e marketing, sendo que ambos são dependentes um do outro (Kashive et al., 2020). Após inúmeros estudos acerca da temática, cada vez mais se percebe que a gestão da marca empregadora não é apenas uma estratégia de marketing que tem como meta o bom posicionamento de uma imagem no mercado, mas uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos para atrair e reter perfis qualificados (Dabirian et al., 2017). Ambler & Barrow (1996) concedem personalidade ao EB, comparando-o como uma marca de produto. Por conseguinte, as técnicas de marketing tradicional de promoção, nomeadamente a investigação, devem ser aplicadas, como é lógico, com as devidas alterações.

De forma a unir os dois públicos-alvo da criação de uma marca de empregador, colaboradores e potenciais colaboradores, vários autores têm vindo a defini-la como sendo um processo de promoção estratégica da organização, de formas interna e externa (Biswas, 2013; Theurer et al. 2018; Sarabdeen et al., 2023). Esta divulgação é realizada através de atividades da área do Marketing, com estratégias de atração de Recursos Humanos, com o objetivo principal de estabelecer no mercado a empresa como sendo desejada, distinguindo-se dos seus principais concorrentes. O objetivo é a empresa ser desejada pelos principais stakeholders interessantes na cultura da entidade (Biswas, 2013).

No mercado de trabalho atual, diversas empresas têm certas dificuldades em solucionar o problema da atração e retenção de talento qualificado, fatores que sustentam a vantagem competitiva, enquanto entidade patronal e produtividade organizacional, a nível de resultados (Amarakoon & Colley, 2022). Biswas (2013) acrescenta ainda que a aplicação do *Employer Branding*, partindo da aplicação de estratégias de marketing,

comunicação e conceitos de Branding, culmina em promessas de uma experiência de emprego que fará a organização se destacar das restantes.

Dada esta instabilidade e alta rotatividade em algumas entidades, algumas pesquisas acerca do tema demonstram que estas têm voltado os seus esforços para recrutar talento através de publicidade, por forma a construir uma reputação de melhor empregador no mercado de trabalho (Theurer et al., 2018). Não só atrair é um importante quando se fala em marca de empregador, acreditando-se também que esta é um processo interno chave para criar compromisso e reter colaboradores (Deepa & Baral, 2021).

Com um mercado mais globalizado, é e será cada vez mais natural que os candidatos disponíveis no mercado pesquisem acerca das empresas às quais se candidatam e inúmeros fatores a esta associados: reputação, condições de trabalho, salariais e ambiente (Nikolić & Lazarević, 2022). Dessarte, a utilização cada vez mais vulgar das plataformas sociais tem vindo a mudar o modo como diferentes stakeholders recebem e atuam acerca da realidade da entidade empregadora (Leonardi & Vaast, 2017). Muitos consideram que um mundo mais atualizado neste sentido pode ser bastante benéfico, informativo e, consequentemente, credível, dado que é são informações não controladas pela empresa. Assim, estas podem representar um elemento fulcral na forma como as empresas desenvolvem a sua marca como empregadores (Dineen et al., 2019).

Um estudo realizado em 2010 verificou que, à semelhança das redes sociais e de outras plataformas onde os colaboradores podem expressar a sua opinião e experiência, sem controlo da própria entidade, o “word-of-mouth” ou “boca-a-boca” positivo dos clientes internos pode afetar a atração de candidatos. Assim, os potenciais colaboradores que são expostos a informação negativa tendem a não demonstrar interesse em trabalhar na dada empresa, ao contrário daqueles que recebem informação positiva (Kanar et al., 2010).

O *Employer Branding* é um foco de estudo bastante interessante para a comunidade de Gestão de Recursos Humanos (Backhaus & Tikoo, 2004). Neste processo, os profissionais da área são fulcrais para analisar as necessidades dos colaboradores e desenvolver medidas para maximizar as condições laborais, analisar e controlar o impacto do programa, garantir uma comunicação contínua entre a equipa, bem como manter um constante desenvolvimento da marca, associada à estratégia geral adotada pela organização (Aleksandrovna, 2021). Aliado ao último ponto defendido pelo autor,

Monteiro et al. (2020) afirmam que quando a estratégia não está alinhada com a cultura, não existirá sucesso organizacional. Tomando em consideração que o EB é um aspeto crucial para os Recursos Humanos, o desempenho organizacional acaba, por sua vez, por ser afetado (Azhar et al., 2024).

Cada vez mais o marketing e, conseqüentemente, a imagem organizacional, tem vindo a focar-se mais nas pessoas e menos nas transações rápidas e imediatas. A verdade é que é muito mais simples, barato e rentável a nível económico e temporal manter clientes do que conquistar novos (Ambler & Barrow, 1996). Com esta necessidade de valorização humana, é claro que todos os colaboradores, ou clientes internos, devem ser considerados tão importantes como os clientes externos, uma vez que assumem um papel essencial no que diz respeito à representação da organização (Silva et al., 2024).

Deste modo, uma boa estratégia de *Employer Branding* é fulcral para que os custos com o recrutamento sejam minimizados e o leque de candidaturas recebidas sejam superiores (Biswas & Suar, 2016), num mercado de trabalho mais competitivo e agressivo (Silva et al., 2024).

Tem vindo a ser discutido que o *Employer Branding* é um conceito pertinente não apenas para a empresa como para os próprios colaboradores, enquanto beneficiários (Saini, 2023). Para os recrutadores, envolve criar estratégias de criação de imagem, comunicação externa e de *recruitment marketing* (Saini, 2023), uma vez que construir uma presença em plataformas sociais, essencialmente, transmite uma perceção que a empresa não é antiquada e mantém-se atualizada, à medida em que o mundo se globaliza (Punia, 2018). Por outro lado, com uma estratégia de *Employer Branding* bem definida, os colaboradores focam-se em cumprir o *Employer Value Proposition* (EVP), ao vivenciarem uma experiência profissional superior, criando uma melhor imagem interna (Saini, 2023).

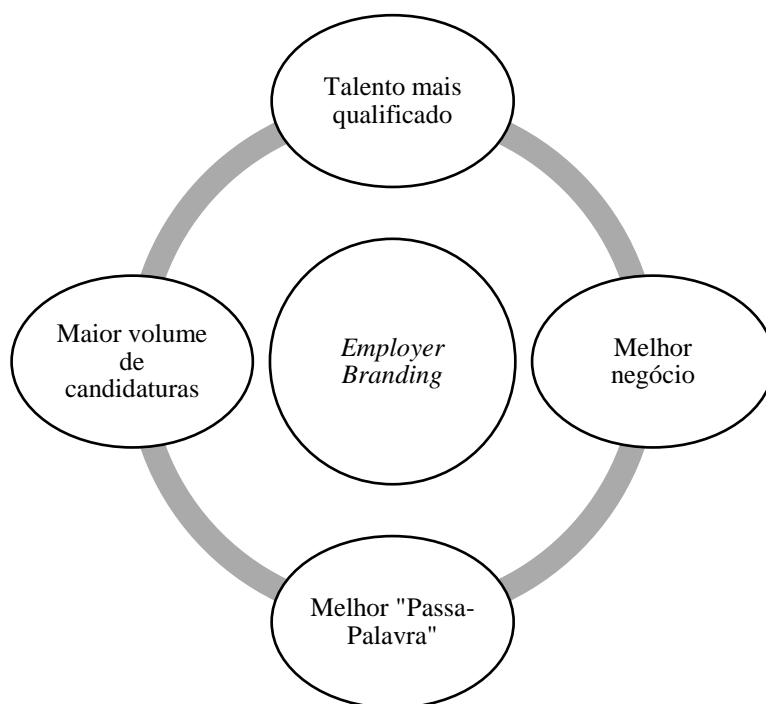
Bussin & Mouton (2019) demonstram que quanto maiores são as taxas de perceção e satisfação perante a marca de empregador, os colaboradores estão dispostos a trabalhar por salários inferiores e benefícios menos complexos. No que concerne à remuneração e aos benefícios oferecidos pelo empregador, tem-se vindo a comprovar que não é o maior fator de retenção dos talentos qualificados. Os principais motivos são respetivos ao salário emocional, que se resume na identificação com a missão da empresa, perceção de justiça e equidade interna, pelo processo de aculturação e comunicação eficaz (Alves et al.,

2020). Ademais, o suporte organizacional aos colaboradores é um indicador de que a empresa valoriza e importa-se com o bem-estar daqueles que contribuem para os resultados da organização e, conseqüentemente, permanência dos talentos (Arasanmi & Krishna, 2019a).

Um estudo realizado acerca da temática em causa, por Ambler & Barrow (1996, p.186) demonstra que existe um ciclo que diz respeito à marca e ao negócio: “se tivermos as melhores lojas, com os melhores profissionais, temos também uma passa palavra melhor e recebemos melhores candidaturas, por isso teremos melhores lojas”. A Figura 1 demonstra exatamente a importância do *Employer Branding* ligação entre a qualidade do talento e do serviço.

Figura 1

O Employer Branding como ligação entre a qualidade do talento e do serviço



Nota. Fonte: Adaptado de Ambler & Barrow (1996)

Existem vários conjuntos de conceitos que podem ser associados, de imediato, ao EB: cultura organizacional, identidade organizacional, marketing interno e a reputação corporativa (Ambler & Barrow, 1996). Ainda assim, Punia (2018), defende que o EB é

composto, essencialmente, por quatro grandes tópicos: significado, cultura e estratégias de recrutamento e comunicação. Deste modo, o autor apresenta algumas respostas para a questão que muitos administradores têm: “Porque é que as empresas devem investir no *Employer Branding*?”. A Figura 2 demonstra alguns dos motivos.

Figura 2

“Porque devem as empresas apostar no *Employer Branding*?”



Nota. Fonte: Adaptado de Punia (2018)

Portanto, cada vez mais os administradores e responsáveis estratégicos das empresas devem monitorizar e avaliar a reputação das mesmas, em virtude de maximizar o compromisso organizacional, a lealdade e a intenção de permanecer no seio organizacional (Azhar et al., 2024), bem como o sentimento de pertença e foco para os objetivos conjuntos (Chopra et al., 2023). Para atingir esta boa reputação, os mesmos autores declaram que os *managers* devem estabelecer uma comunicação fluída, acerca da

missão e objetivos organizacionais, através dos mais diversos canais, para que os mesmos sejam conquistados.

Ainda numa vertente de papel dos administradores no estabelecimento do EB, estes devem utilizar o conceito como uma sombra sob a qual irão canalizar diversas atividades afetas à área da Gestão de Recursos Humanos. Assim, os empregadores podem controlar a capacidade da sua marca para envolver colaboradores no ritmo e valores empresariais (Sthapit & Shrestha, 2020).

Uma forte imagem leva a uma maximização da satisfação dos atuais colaboradores, à sua produtividade e *engagement*. Tendo esta premissa em conta, no processo de recrutamento será mais simples atrair os melhores candidatos do mercado (Nikolić & Lazarević, 2022), bem como criar uma posição competitiva (Dasan, 2022). De um modo sumário, o EB atua como um “adesivo” entre a empresa e o colaborador que, unindo-os, desenvolve resultados pretendidos pelas empresas: atração de talento qualificado, retenção, satisfação e compromisso (Tanwar, 2017).

Ademais, uma imagem empregadora diferenciadora, permite que os profissionais disponíveis no mercado compreendam os valores organizacionais e consigam, desta forma, encontrar similaridades entre eles e a organização (Backhaus, 2016).

Ainda que “Imagem” e “Reputação” possam ser conceitos aliados, não devem ser descuradas as suas diferenças. O primeiro é visto como uma impressão imediata que o mercado tem acerca de uma empresa, podendo ser alterada de forma mais célere, através de comunicação bem-sucedida. Já a reputação é considerada como um juízo de valor acerca dos atributos organizacionais, que evolui conforme os objetivos alcançados e, naturalmente, performance e posição de mercado mais consistentes (Gray & Balmer, 1998).

Como já tem vindo a ser mencionado, o EB inclui duas vertentes: a interna e a externa. A segunda relaciona-se com todas as atividades direcionadas a um segmento específico de uma comunidade (profissionais, estudantes, graduados e outros *stakeholders*). Habitualmente, são utilizados os canais de comunicação moderna e websites com conteúdo acerca da cultura organizacional da empresa, de forma a disseminar uma mensagem relevante e fiel ao público-alvo (Kalinska-Kula & Staniec, 2021).

Tomando em consideração que o EB é, pois, um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis providenciados pela organização, para atrair possíveis colaboradores e reter os atuais (Tumasjan et al., 2020), tem vindo a ser descoberto que a taxa de retenção tem vindo a ser maximizada com elementos que os colaboradores consideram fazer parte de uma boa estratégia de marca empregadora (Bussin & Mouton, 2019).

O termo EB não se refere apenas a estratégias de recrutamento que são de período curto e de um período anterior à verdadeira experiência do profissional na empresa. É sim uma técnica de longo termo, centrada na melhoria contínua da inovação de *skills* da organização, de forma a criar uma *task-force* mais talentosa, desenvolvida e produtiva (Sthapit & Shrestha, 2020).

Ademais, a lealdade à marca da entidade empregadora é outra variável bastante significativa que aumenta a retenção e a performance individual e coletiva (Melayansari & Bhinekawati, 2020; Tomic et al., 2018).

Reforçando o que tem vindo a ser desenvolvido até então, todos falam do EB. Os colaboradores têm-se tornado mais conhecedores da qualidade da marca dos seus locais de trabalho, graças à utilização das redes sociais. Do mesmo modo, vários *websites* como *Glassdoor.com*, *Indeed*, *Salary.com* e *PayScale.com* têm vindo a tornar-se plataformas essenciais para que os colaboradores comparem os seus salários aos do mercado (Tanwar, 2017).

Torna-se essencial, portanto, olhar para a promoção das empresas como um bom local para trabalhar, para que se distingam dos principais concorrentes (Tanwar, 2017), como sendo uma estratégia coletiva da empresa, aliada à marca principal. Isto é, realçar o uso da marca do empregador como um todo e não como uma estratégia individual (Melewar & Nguyen, 2014; Yu et al., 2022).

1.2. *Employee Value Proposition*

Recentemente, as empresas têm percebido que a importância de utilizar estratégias de marketing adaptadas à GRH para promover a sua marca como empregador, tem vindo a tornar a experiência de emprego única, contribuindo para uma melhor comunicação da proposta de valor (Allen et al., 2010). A proposta de valor para o *Employer Branding* tem

como principal objetivo a transmissão de uma imagem realística daquilo o que é a cultura da empresa (Kashive et al., 2020).

Desta proposta de valor, aliada à marca empregadora, surge o *Employee Value Proposition* é a percepção dos valores ou benefícios de um colaborador, obtidos em troca de um esforço de trabalho, ao comando de uma entidade empregadora (Heger, 2007). Funciona como uma ferramenta de diagnóstico para identificar potenciais estratégias de retenção e *engagement*, que tem como objetivo estabelecer um equilíbrio entre os resultados que os talentos trazem à organização e o que esta, por sua vez, lhes dá em troca (Arasanmi & Krishna, 2019).

Na perspetiva de Goswami (2015), o primeiro ponto para o estabelecimento de uma estratégia de EB é o EVP, dada a sua capacidade em atrair, contratar e reter colaboradores. Tomando isto em consideração, a autora propõe um modelo de EVP:

- ***Right-Fit***: uma proposta de valor superior aumenta o número de candidatos adequados à *pipeline* de candidatos e talentos interessados numa certa organização.
- **Recriar a força de trabalho**: a partilha de opiniões, visões e ideias de colaboradores acerca da empresa, é fulcral para criar confiança nos candidatos e noutros colaboradores.
- **Empresa desejável**: a organização deve criar valor para conseguir atrair mais candidatos qualificados.
- **Objetivos de recrutamento**: o percurso de desenvolvimento do EVP deve centrar-se também na construção de um melhor programa de recrutamento, uma vez que tal melhoria levará à maior atração de perfis ajustados às necessidades.

1.3. Dimensões do *Employer Branding*

Associadas ao conceito de EB, existem diversas dimensões que distinguem os diversos percursos ou estratégias que as empresas devem utilizar para esclarecer o compromisso organizacional dos seus colaboradores. Desta forma, as empresas conseguem, de forma mais simples, entender os níveis de retenção dos seus clientes internos (Tanwar, 2017).

Sarabdeen et al. (2023) afirmam ainda que vários investigadores não avaliam de forma correta a diferença entre o que é o *Employer Branding* e o que constitui o seu processo de construção e desenvolvimento. Uma pesquisa desenvolvida por Mouton & Bussin (2019) concluiu que o EB possui várias dimensões, essenciais para a produtividade e estabelecimento de um bom e dinâmico ambiente de trabalho.

Como dito anteriormente, a Marca Empregadora é ainda um conceito muito debatido e que, constantemente, se encontra em processo de mudança. Esta inconsistência científica é notável quando, num estudo realizado por Azhar et al. (2024) são propostas cinco dimensões de *Employer Branding*, nomeadamente: *work-life balance*, atmosfera organizacional, formação e desenvolvimento, responsabilidade social e ética corporativa, bem como compensações e benefícios. Ainda assim, estudos anteriores a este demonstram apresentam um maior número de dimensões associadas à temática, como é o caso do estudo realizado por Sarabdeen et al. (2023).

Ao discorrer sobre os elementos fundamentais para a construção de uma marca empregadora, o *work-life balance* (equilíbrio entre a vida pessoal e profissional) é frequentemente o primeiro a ser abordado, uma vez que este é bastante significativo e influente no compromisso organizacional (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017).

Permitir aos colaboradores que estes tenham um maior equilíbrio entre a vida pessoal e laboral, demonstra que as empresas se importam com as famílias e com o contexto alheio às funções dos colaboradores no seio organizacional, conseqüentemente, contribui para o *commitment* (Botella-Carrubi et al., 2021). Este equilíbrio pode ser alcançado através de horas flexíveis de trabalho, regimes híbridos ou remotos e políticas amigáveis para com as famílias (Dousin et al., 2020).

Tal como o WLB, um ambiente de trabalho saudável é uma peça chave no que diz respeito à criação de uma estratégia de EB. Alguns dos elementos constituintes de uma atmosfera laboral positiva são as relações saudáveis com o empregador e a igualdade no trabalho, independentemente das hierarquias (Han & Hyun, 2019; Teo et al., 2020).

A formação e o desenvolvimento dos colaboradores tem vindo a ser um tópico bastante mencionado nos últimos tempos, como sendo um ponto fulcral de retenção (Azhar et al., 2024), dado ser um processo que permite aos colaboradores desenvolverem-se enquanto profissionais e, conseqüentemente, consigam atingir resultados maiores (Ibrahim & Yesiltas, 2021). Sarabdeen et al. (2023) afirmam que este é um dos pontos

principais que os colaboradores tendem em mencionar, quando o tema é *Employer Branding*. A garantia de políticas qualificadas de formação envolve os colaboradores na cultura, criando maiores níveis de compromisso (Paillé & Valeau, 2020).

Todos os trabalhadores exercem uma profissão com um propósito: obter uma remuneração monetária ao fim do mês, pelo que a dimensão económica é fundamental, no momento de decidir estratégias de EB. Este constructo associa-se aos benefícios económicos providenciados aos colaboradores (monetários, saúde, férias extra e benefícios mais criativos como comida gratuita nas instalações) (Kashyap & Verma, 2018).

Num contexto organizacional, os profissionais valorizam empresas transparentes, conhecidas pelas suas ações, palavras e decisões. É da responsabilidade das administrações providenciarem aos seus trabalhadores, um espaço seguro de trabalho, onde existam políticas verdes e amigas do ambiente e códigos de conduta e ética (Arasanmi & Krishna, 2019a). Estes são apenas alguns exemplos de valores éticos e morais que as empresas podem praticar.

Não só a importância da marca e do ambiente são importantes, como criar expectativas claras e realísticas aos colaboradores, no que diz respeito às suas funções e contribuições diárias para o bom funcionamento da empresa (Sarabdeen et al., 2023).

Finalmente, Dabirian et al. (2019) apontam o interesse funcional como sendo um constructo do EB. Este baseia-se no valor que cada colaborador associa ao seu conteúdo funcional e o quão desafiante consideram ser as suas funções específicas. Falta de interesse nas funções levará a frustração, uma vez que as mesmas se podem tornar repetitivas.

Em moldes sumários, na Figura 3, são apresentadas as diversas dimensões, essenciais para a avaliação da qualidade do EB.

Figura 3

As dimensões do Employer Branding



Nota. Fonte: Adaptado de Arasanmi & Krishna (2019a); Azhar et al. (2024); Botella-Carrubi et al. (2021); Dabirian et al. (2019); Dousin et al. (2020); Hofmann & Stokburger-Sauer (2017); Kashyap & Verma (2018) & Sarabdeen et al. (2023)

1.4. Employer Branding Interno

Conforme já mencionado, o EB divide-se em dois segmentos: interno e externo. O denominado *Internal Employer Branding*, é visto como o processo que se foca, essencialmente, na retenção de colaboradores, focando mais no público interno à organização (Theurer et al., 2016). A urgência de criar interesse, por parte dos colaboradores, numa identidade representada numa empresa surge há cerca de 20 anos, nos anos 90, onde as empresas começaram a identificar os seus colaboradores como sendo “clientes” internos (Kalinska-Kula & Staniec, 2021). Os colaboradores devem, efetivamente, ser identificados e tratados como clientes, uma vez que os seus interesses estão no foco das atenções, assim como os dos consumidores externos (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

A marca interna do empregador é definida como sendo a estratégia de retenção dos talentos internos, para que estes possam transmitir os valores internos das suas empresas a potenciais candidatos ou empresas clientes. É também responsável por desenvolver um ambiente de trabalho positivo, comunicar informações de forma transparente e manter os valores culturais (Backhaus & Tikoo, 2004). É fulcral tomar em consideração que equipas qualificadas e talentosas são vitais para desenvolver a cultura de qualquer organização. Por norma, estes profissionais acabam por ser leais às suas organizações e, por consequência, quer a administração como as equipas beneficiam de uma cultura interpessoal positiva, formada pela sua lealdade (Ahmad et al., 2019). Quando uma organização é capaz de reter os seus colaboradores, os benefícios são claros: a rotatividade de talento é reduzida, consequentemente, os custos de recrutamento, contratação e formação de novos colaboradores (Prasetyo et al., 2021). Deste modo, as empresas passam a beneficiar igualmente de uma maior produtividade, consequência da lealdade dos seus colaboradores à missão organizacional (Al-Hajri, 2020). Equipas comprometidas são mais prováveis de disseminar a missão e valores da empresa, simplesmente pelo facto de os viverem (Boyd & Sutherland, 2006).

Para acrescentar, é discutido que quando as necessidades individuais dos colaboradores são satisfeitas, através das mais diversas estratégias de desenvolvimento e retenção, será desenvolvida, pelos mesmos, uma atitude de compromisso, de forma a ir ao encontro dos objetivos corporativos (Adamu et al., 2020). Tal significa que os colaboradores consideram-se alinhados com a marca caso percebam que existe um alinhamento entre aquilo que são os seus contributos à organização e os resultados atribuídos pela empresa, como recompensas, formação, liderança positiva e comunicação transparente (Pritchard, 1969). No que concerne às estratégias previamente mencionadas, as atividades de RH, as relações públicas internas e a manutenção de boas relações interpessoais são os elementos pilares da criação de uma marca de empregador (Backhaus & Tikoo, 2004).

Em virtude da ligação do colaborador à marca, advém um novo conceito que se associa de imediato ao EB interno: o *Employee Engagement*, que é explicado como sendo a conexão dos colaboradores à missão organizacional e o esforço que estes criam em proteger a identidade empresarial, como se fossem os seus advogados (Ewing et al., 2002). Também o *commitment* ou compromisso organizacional, o denominado *Employee Commitment* é uma temática interessante ao EBI, que sucede ao engagement, bem como

desempenho organizacional e vantagem competitiva (Rameshkumar, 2020). Um colaborador comprometido é um ativo que se encontra profissional e emocionalmente ligado à marca (Yousf & Khurshid, 2021). Portanto, um colaborador envolvido será sempre um profissional mais leal à sua marca, permanecerá longos períodos no seio empresarial e tendem a produzir mais, contribuindo, deste modo, para o sucesso organizacional e cultural (Azhar et al., 2024).

Um estudo realizado por Khairy et al. (2023) concluiu que quanto mais compromisso os colaboradores demonstravam perante a marca, melhor comportamento organizacional (alinhado com os valores) estes demonstravam com as suas interações intraorganizacionais. Adicionalmente, um estudo anterior, desenvolvido por Alves et al. (2020), aponta que as dimensões do EB são positivamente correlacionadas com a componente afetiva e emocional do compromisso. Um contributo essencial para o estabelecimento de compromisso, entre colaboradores, é a criação de um ambiente de trabalho saudável, acabando por ser bastante significativo no que diz respeito à criação de uma boa estratégia de EBI (Teo et al., 2020).

Sengupta et al. (2015) propõem, seguido de um estudo realizado para averiguar a estrutura da proposta de valor do EB, alguns valores relativos à marca de empregador interna (Tabela 1).

Tabela 1

Valores do Employer Branding Interno

Perspetiva de Carreira

Estes são valores que perspetivam oportunidades aos colaboradores para que estes cresçam mais rápido e demonstrem o seu verdadeiro potencial, através de práticas de desenvolvimento contínuo

Sentimento de Justiça

Estabelecimento de práticas organizacionais que desenvolvam relacionamentos saudáveis entre pares e superiores hierárquicos, através de políticas estabelecidas.

Employee Engagement

Criação de uma maior ligação dos colaboradores à organização, através de aprendizagem diversificada, mobilidade organizacional e práticas para um ambiente positivo.

Feel Good/Bem-Estar

Importância da entidade organizacional oferecer confiança e equilíbrio aos colaboradores, através do estímulo da felicidade organizacional. Este valor pode ser trabalhado com boas práticas de segurança no trabalho e de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Conforto

Oferta de um ambiente de trabalho adequado, com horas de trabalho bem reguladas e boas condições de trabalho, físicas e morais.

Estima

Este valor oferece uma identidade na sociedade, através do estabelecimento de hierarquias e remunerações competitivas, face a outras entidades organizacionais.

Nota. Fonte : Adaptado de Sengupta et al. (2015, p.314)

Dado que o objetivo primordial do estabelecimento de uma estratégia de EBI é o desenvolvimento de um espírito positivo nas relações interpessoais dos colaboradores, para que estes se identifiquem com a missão (Staniec & Kalińska-Kula, 2021), existem diversas atividades que podem ser aplicadas para o alcance desta meta , conforme mencionado na Tabela 2.

Tabela 2

Atividades de Employer Branding Interno

Atividade	Definição	Fonte
Teambuildings	Esforço conjunto onde vários elementos de equipa trabalham em conjunto, num espaço de encorajamento e clima de contribuição, para o alcance de um objetivo específico, através da resolução de problemas, pensamento crítico e trabalho em equipa.	(Akinade & Onyebuchi, 2024)
Comunicação Interna	Estabelecimento de um sistema de informação e comunicação intraorganizacional, transparente e contínua, produzida e estabelecida entre os colaboradores.	(Santos & Ribeiro, 2023)

Coaching	Conjunto de técnicas de aprendizagem e desenvolvimento pessoal ou coletivo, com o intuito de ajudar os outros a aprender o que necessitam para se desenvolverem enquanto profissionais.	(Susanto et al., 2023)
Formação e Desenvolvimento	Processos de formação e desenvolvimento têm como primordial objetivo maximizar e desenvolver competências, conhecimentos e experiências, através de programas de aprendizagem detalhados.	(Obeidat et al., 2014)
Recrutamento interno	Atração de talentos internos para o preenchimento de uma necessidade de recrutamento específica. Este é um dos métodos mais eficazes de atração, uma vez que o novo responsável pela função já conhece a empresa e identifica-se com a cultura organizacional.	(Khan et al., 2022; Sonmez et al., 2023)
Sistema de Avaliação de Desempenho	A Gestão de Desempenho pressupõe todo o ciclo de envolvimento do colaborador com os seus objetivos individuais. O ciclo é composto pela definição de metas, feedback através de escalas de avaliação, aconselhamento e planeamento.	(Storey, 2005)

Nota. Fonte: Adaptado de Staniec & Kalińska-Kula (2021, p.35)

Contudo, é importante referir que estas atividades, ou outras, devem ser resultado de uma pesquisa profunda de mercado e organizacional, de acordo com as necessidades dos colaboradores e tendências do mercado (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Assim, uma marca empregadora bem posicionada e sucedida está dependente da segmentação do público-alvo. Devem ser tidos em consideração, para a elaboração de uma estratégia de EBI, o facto de dentro de uma força organizacional existirem indivíduos distintos e com necessidades diversas. Tal diversidade deve ser suportada através de mensagens claras, benefícios adaptados e feedback contínuo (Aaker, 2001).

Um dos pontos abordados na tabela 2 é referente à Comunicação Interna. Este é um ponto muito importante no que diz respeito à garantia de informação e reconhecimento dos objetivos, visão e novidades da organização (Kovaite et al., 2020). No que diz respeito aos canais de CI, é natural que os tradicionais, como interações presenciais ou reuniões individuais e de equipa, com a digitalização dos processos, foi sofrendo alterações,

evoluindo para um método mais digital (Gordon-Isasi et al., 2020). A verdade é que as mais eficazes são ainda as tradicionais, uma vez que comunicação cara-a-cara tende a ser mais eficaz no que diz respeito à transmissão da mensagem e aos detalhes (Špoljarić & Vercic, 2021). Pelo contrário, canais menos pessoais como materiais escritos, *flyers*, documentos ou mensagens/*e-mails* com informações carecem do envolvimento e contacto pessoal que os métodos mais tradicionais oferecem (Verčič et al., 2021). Garantir que existe uma estratégia bem definida, neste sentido, é fulcral para um EB positivo (Santos & Ribeiro, 2023).

1.5. Movimento Júnior Português

O Movimento Júnior é um ecossistema global formado por Júnior Empresas, consideradas associações sem fins lucrativos, compostas e geridas exclusivamente por estudantes do ensino superior, que prestam serviços para empresas, indivíduos e instituições. São, portanto, plataformas educacionais que funcionam como um ambiente de aprendizagem experimental, onde os estudantes integram teorias académicas com a prática empresarial. Estas organizações permitem aos estudantes enfrentar problemas reais, operando de forma análoga a empresas tradicionais, com o principal objetivo de promover o desenvolvimento dos seus membros através de experiências práticas, replicando estratégias de gestão, organização e tomada de decisão, com a diferença substancial de que os colaboradores são estudantes (Junior Enterprises Europe, 2024).

Com origem francesa, este movimento nasce em Paris, em 1967 com a criação da primeira Júnior Empresa. Rapidamente, é difundido por toda a comunidade europeia, originando diversas Federações Nacionais. Com isto, surge a necessidade de estabelecer uma geral, a atual *Junior Enterprises Europe*. Após 23 anos da fundação da primeira JE, o Movimento chega a Portugal, em 1990, com a fundação da primeira JE. De forma a monitorizar o trabalho de todas as associações, foi criada uma Federação Nacional de Júnior Empresas, a nível nacional, a *Junior Enterprises Portugal*.

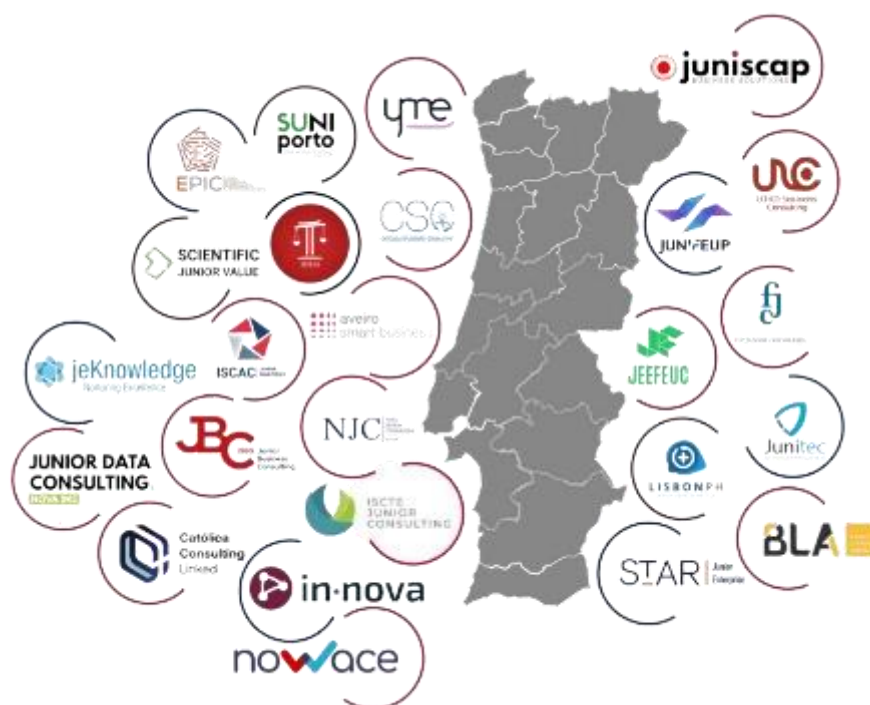
Em termos mundiais, o Movimento Júnior é considerado o principal no que diz respeito ao empreendedorismo jovem, marcando presença em mais de 46 países por todo o globo (Europa, Brasil, Tunísia e Estados Unidos da América). Respetivamente ao tecido júnior empresarial europeu, onde Portugal está representado, são já federadas mais de 380

JE, com mais de 5.000 projetos anuais, 34.000 juniores empresários e um volume de negócios superior a 13.1M€ anuais (Junior Enterprises Europe, 2024),

De acordo com a mais recente apresentação institucional do Movimento Jovem de Empreendedores (MJP), em Portugal estão registadas 25 Júnior Empresas (Figura 4) que agregam mais de 1250 jovens empreendedores oriundos de 16 universidades diferentes, representadas em 9 cidades: Almada, Aveiro, Braga, Coimbra, Covilhã, Lisboa, Porto, Vila Real e Guimarães ((Junior Enterprises Portugal, 2024).

Figura 4

Júnior Empresas do Movimento Júnior Português



Nota. Fonte: Junior Enterprises Portugal (2024)

2.1. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo

Dado o papel significativo na formação e desenvolvimento profissional dos estudantes e do seu impacto na economia portuguesa, contribuindo com mais de 420.000€ de volume de negócios e para o crescimento do Terceiro Setor - visto serem Associações sem fins lucrativos - é fulcral entender de que forma é que o processo de *Employer Branding* Interno impacta estas associações, para fortalecer o movimento, melhorar as suas práticas e garantir a sua continuidade.

As Júnior Empresas dependem de membros talentosos e comprometidos para continuar a oferecer serviços de qualidade. Desta forma, o EB desempenha um papel fundamental na atração e retenção destes talentos. Ao estudar e compreender este processo, num contexto interno, será possível identificar as melhores práticas e estratégias para reter membros qualificados, através da criação e manutenção de uma marca positiva de empregador.

Conforme referido anteriormente, as Júnior Empresas são reconhecidas como ambientes de aprendizagem prática, permitindo que os estudantes desenvolvam as suas competências e adquiram experiência profissional relevante, na sua área de estudo ou noutra do seu interesse, antes de ingressarem no mercado. O *Employer Branding* pode sensibilizar a perceção dos estudantes das 16 instituições de ensino onde existem estas associações, em Portugal, acerca da relevância destas oportunidades. Com este estudo pretende-se fornecer ao Movimento *insights* valiosos sobre como fortalecer a imagem do mesmo, como locais de desenvolvimento pessoal e profissional, através das diversas estratégias internas de EB. Surge, assim, a questão de partida para o presente estudo: “Quais são os elementos-chave que formam a estratégia de *Employer Branding* interno, no Movimento Júnior Português, e influenciam a retenção dos seus membros?”. Com base na questão de investigação, apresentam-se três objetivos específicos:

- Identificar as estratégias de *Employer Branding* Interno implementadas no Movimento Júnior Português;
- Identificar os elementos percecionados como chave para as estratégias de *Employer Branding* Interno no Movimento Júnior Português;
- Caracterizar a perceção dos membros das Júnior Empresas relativamente às práticas de *Employer Branding* Interno.

2.2. Recolha de Dados

De forma a responder à questão de partida, optou-se por utilizar como método de recolha de dados a entrevista semiestruturada. De acordo com (Manzini, 2004), uma entrevista semiestruturada é definida pelo seu guião com questões previamente estabelecidas, referentes ao objeto de estudo. Apesar de existir um roteiro, existe flexibilidade quanto às atitudes e compreensão do entrevistador, podendo ou não alterar as questões no decorrer da conversa, dependendo das respostas dadas pelo entrevistado. O guião de entrevista é flexível, tendo como meta principal o registo de opiniões e vivências dos participantes face ao tema de estudo. Por meio do recurso a um guião menos rígido, é esperado que o investigador possa apresentar a ordem das questões da forma que considerar mais adequado, para que o fluxo do raciocínio do entrevistado não seja perdido (Hill, M., 2013).

A decisão acerca da escolha da técnica de recolha de dados recaiu sob o facto do foco do estudo não estar na quantidade de inquiridos, mas na qualidade das respostas. Dado que os membros estão integrados no contexto da JE de forma diária, optou-se pela aplicação de entrevistas como método de recolha de dados, permitindo assim a obtenção de informações mais detalhadas e pertinentes para o desenvolvimento da investigação, através do relato das próprias experiências. Ao recorrer a uma entrevista para um estudo científico, como técnica de recolha de informação, é possível obter e recolher dados verídicos com o intuito de compreender os significados que os entrevistados atribuem a determinadas situações (Morgado, 2013).

Para a concretização do estudo, foram entrevistados dois tipos de membros da estrutura organizacional de uma Júnior Empresas: membros de diferentes departamentos e órgãos sociais e membros responsáveis pelos processos de recursos humanos. Esta escolha baseou-se na possibilidade de obter perspetivas complementares e níveis variados de envolvimento nas práticas de *Employer Branding* Interno.

Assim, em consonância com os objetivos de investigação previamente definidos, o guião de entrevista (Apêndice II- Guião de Entrevista) foi construído com o intuito de explorar os elementos-chave para as estratégias de *Employer Branding*, bem como a perceção dos membros quanto às mesmas para a marca empregadora. A elaboração deste guião baseou-se na revisão da literatura, sendo constituído por grupos de questões associados a dimensões distintas do fenómeno em estudo. Para cada dimensão, foram

formuladas entre uma a três questões, de modo a assegurar uma avaliação abrangente e detalhada de cada uma das temáticas identificadas.

Concluído o processo de elaboração do guião semiestruturado, pretendeu-se, numa primeira fase, realizar duas entrevistas-piloto e, posteriormente, contactar uma série de membros integrantes do MJP, através da *network* do *LinkedIn*. A abordagem iniciou-se com a identificação e seleção de perfis de forma aleatória, através das contas institucionais de cada JE, visando garantir uma amostra diversificada que possibilitasse a obtenção de múltiplas perspetivas relevantes para a investigação. Após a seleção dos indivíduos, foi elaborada uma comunicação personalizada, a cerca de 35 sujeitos, na qual se explicava o propósito do contacto e o procedimento a seguir. Esta mensagem não apenas delineava a importância das entrevistas, como a contextualização da pesquisa em curso, sublinhando a contribuição de cada entrevistado para o enriquecimento da mesma. Os indivíduos que manifestaram interesse na participação foram subsequentemente convocados via *email*, contendo a convocatória para a entrevista a ser realizada na plataforma *Microsoft Teams*.

No total, foram realizadas doze entrevistas semiestruturadas, em formato virtual, com recorrência à plataforma *Microsoft Teams*, tomando em consideração que todas estas foram gravadas com autorização de todos os participantes (Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado) e, posteriormente, transcritas. Em média, as entrevistas duraram cerca de 32 minutos.

A partir da sétima entrevista, experienciou-se uma saturação teórica, sendo que, a partir desta, as estratégias de *Employer Branding* interno identificadas foram, na sua maioria, recorrentes e pouco diversificadas. Consequentemente, não foram realizadas mais que doze entrevistas, uma vez que não surgiam novas estratégias a serem exploradas.

2.3. Tratamento e Análise dos Dados Qualitativos

Findo o processo de recolha de dados, realizado por meio de 12 entrevistas semiestruturadas, deu-se início ao tratamento e análise da informação recolhida. Para garantir uma maior fidelidade na captação das respostas, as entrevistas foram gravadas, exigindo posteriormente a transcrição integral de cada uma delas. A transcrição foi

essencial para assegurar que todos os detalhes das respostas fossem preservados, permitindo uma análise aprofundada e real dos dados.

Seguiu-se então um processo de análise do conteúdo das transcrições. Este iniciou-se com várias leituras detalhadas do material recolhido, possibilitando uma imersão no discurso dos participantes e facilitando a identificação dos elementos-chave relativos às dimensões de análise. A codificação das respostas foi realizada de acordo com a proximidade semântica dos excertos, ou seja, agrupando segmentos de texto com significados semelhantes ou relacionados, com a identificação dos participantes e contagem da frequência. A partir desta codificação, surgiu um sistema de categorias e subcategorias de análise (Apêndice III- Dimensões/Categorias/Subcategorias). Estas emergiram de forma indutiva, ou seja, baseadas nas respostas dos participantes e não em categorias pré-determinadas, refletindo diretamente as diferentes dimensões previstas no guião. As categorias correspondem a grandes temas de discussão identificados, enquanto as subcategorias permitiram um aprofundamento mais específico dos aspetos relevantes dentro de cada tema.

Este processo de categorização foi essencial para uma organização sistemática dos dados recolhidos, possibilitando uma análise detalhada e robusta, não só permitindo uma melhor interpretação dos dados, como também compreender as relações entre as respostas dos participantes e os objetivos de investigação.

2.4. Caracterização dos Participantes

Dado que o estudo recai sob o *Employer Branding* Interno no Movimento Júnior Português, os participantes do mesmo serão os seus membros integrantes. Com o intuito de alcançar resultados mais fidedignos, foi definido que cada participante auscultado fosse parte integrante da estrutura da Júnior Empresa, no mínimo, há 1 ano.

Tomando em consideração que todos os participantes integram o MJP e, consequentemente, frequentam uma Instituição de Ensino Superior, nem todos os membros possuem grau académico superior finalizado.

Como é possível verificar através da Tabela 3 Foram auscultados doze membros do MJP, tendo em conta que 4 são do género masculino e 8 do feminino. Face à dimensão do presente estudo e a dimensão do Movimento em Portugal, com 25 Júnior Empresas,

foram selecionadas, aleatoriamente, apenas 10 associações, tendo em conta que dois entrevistados integram a mesma estrutura. Tomando em consideração que um dos requisitos para os membros poderem ser participantes válidos, era um mínimo de 1 no de experiência no MJP, o participante com menos antiguidade integra o movimento há 1 ano e 9 meses e o com maior presença temporal 4 anos e 4 meses. No que respeita às faixas etárias, o participante mais novo tem 20 anos e o mais velho 24 anos.

Tabela 3

Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

Participant e	Géner o	Idad e	Formação		Região	Cargo
			Académica (concluída ou atual)	Antiguidad e na JE		
1	F	24	Pós-Graduação em <i>Business Analytics</i>	4 anos e 4 meses	Porto	Membr o
2	M	20	Licenciatura em Recursos Humanos	1 ano e 10 meses	Porto	RRH
3	F	20	Licenciatura em Economia	2 anos e 8 meses	Porto	RRH
4	F	21	Licenciatura em Gestão e Administração	1 ano e 9 meses	Lisboa	Membr o
5	F	20	Licenciatura em Economia	2 anos e 10 meses	Porto	RRH
6	F	20	Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial	1 ano e 10 meses	Porto	Membr o
7	M	24	Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores	3 anos e 10 meses	Porto	RRH

8	F	20	Licenciatura em Publicidade e Marketing	1 ano e 9 meses	Lisboa	Membr o
9	M	21	Licenciatura em Economia	2 anos e 5 meses	Coimbr a	Membr o
10	F	21	Licenciatura em Gestão	2 anos	Lisboa	RRH
11	M	21	Licenciatura em Sociologia	2 anos e 4 meses	Castelo Branco	Membr o
12	F	23	Licenciatura em Comércio Internacional	1 ano e 8 meses	Porto	RRH

Nota. Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

3.1. Análise de Resultados

A análise dos dados recolhidos tem como objetivo proporcionar uma compreensão detalhada e aprofundada das perceções e práticas no contexto do movimento júnior português, por parte dos membros auscultados. Através do tratamento e interpretação de dados qualitativos obtidos, e conforme apresentado no foi possível estabelecer diferentes categorias e subcategorias para as dimensões de análise (Apêndice III-Dimensões/Categorias/Subcategorias)

3.1.1. Elementos Percecionados como Chave do EB

A satisfação dos membros, a divulgação da imagem corporativa e os benefícios e incentivos foram considerados elementos cruciais para o fortalecimento desta estratégia no MJP. Os resultados indicam que o foco nos membros, através de um sistema de benefícios e recompensas e feedback contínuo, é essencial para a sua retenção. A divulgação da imagem corporativa, a nível externo, denotou-se igualmente importante, sendo promovida pelo "boca-a-boca", merchandising, e utilização de redes sociais e website. De igual forma, os benefícios e incentivos são também vistos, pelos membros, como um fator retentor e motivador à participação em atividades deste cariz. Contudo, grande parte refere que não se espera que os membros estejam na organização apenas pelos benefícios, mas que os tenham porque merecem, em retorno do esforço.

Dado o seu impacto central na análise, estes temas foram transformados em categorias específicas que guiaram a estruturação e interpretação dos dados, permitindo uma análise detalhada e focada dos aspetos mais importantes desta estratégia, conforme detalhado na Tabela 4.

Tabela 4

Elementos Percecionados como Chave do EB

Categoria	Subcategoria
Satisfação dos membros	Foco nas pessoas
	Sistema de Recompensas
	Feedback contínuo e melhoria
Divulgação da imagem corporativa	“Boca a boca”

	<i>Merchandising</i>
	Utilização de redes sociais e <i>website</i>
Benefícios e Incentivos	Benefícios Gerais
	Sistema de benefícios por mérito

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.1.1. Satisfação dos Membros

Tabela 5

Satisfação dos Membros

Satisfação dos Membros	
Subcategoria	Unidades de Registo
Foco nas Pessoas (n=6)	<p><i>(...) o grande foco, pelo menos interno, é pôr as pessoas em primeiro lugar e ao fazê-lo, a mensagem do que fazemos internamente e os nossos valores passam muito rapidamente para fora (...)</i>". (Participante nº7)</p> <p><i>"Mais do que grandes estratégias, são os pequenos detalhes que fazem com que os membros queiram continuar."</i> (Participante nº8)</p>
Sistema de Recompensas (n=10)	<p><i>"Portanto, as pessoas pensam logo numa compensação monetária, mas tendo em conta que é uma JE, uma associação sem fins lucrativos, não existe essa recompensa. Ainda assim, os membros devem ser recompensados (...) creio que a utilização de benefícios faz com que eles gostem e fiquem, consecutivamente, na Júnior Empresa."</i> (Participante nº1)</p> <p><i>"Internamente, temos a avaliação da satisfação e motivação. Basicamente, através de um questionário, conseguimos compreender se a utilização desse tipo de benefícios e atividades vão ao encontro das necessidades dos nossos membros e até que ponto é que nos veem como um bom empregador."</i> (Participante nº2)</p>

	<p><i>“Temos ainda métricas bem definidas para avaliar as atividades. Depois de cada atividade fazemos uma recolha de feedback, através de Microsoft Forms, muito específico para cada atividade, como por exemplo “qualidade das instalações”, entre outras. Onde conseguimos até reunir mais informação é nas questões abertas, onde os membros costumam redigir vários pontos de melhoria.”</i></p> <p>(Participante nº5)</p>
<p>Feedback Contínuo e Melhoria (n=6)</p>	<p><i>“Mas eu acredito que coisas simples como dar feedback e manter uma boa cultura é um bom incentivo.”</i></p> <p>(Participante nº8)</p>
	<p><i>“Depois, para garantir o melhor Employer Branding possível, a nível interno, fizemos um plano de acompanhamento individual de membros para ouvi-los, para entender o que os responsáveis de cada departamento podem fazer para melhorar a sua satisfação. Na altura, recebemos, não queixas, mas pontos de melhoria e tentamos sempre ouvi-los e criar planos de ação.”</i> (Participante nº11)</p>

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.1.2. Divulgação da Imagem Corporativa

Tabela 6

Divulgação da Imagem Corporativa

Divulgação da Imagem Corporativa	
Subcategoria	Unidades de Registo
<p>“Boca a Boca” (n=4)</p>	<p><i>“Termos 26 anos de história ajuda muito a transmitir uma boa imagem. Muita gente que vem para a nossa universidade conhece certamente pessoas que já estiveram na JE e têm boas impressões. Do género [dá um exemplo] “Ok, eu tenho um primo ou um amigo do irmão que fez parte” e isso é logo o primeiro ponto mais importante, a história e a presença.”</i> (Participante nº3)</p>

	<p><i>“Em termos de Employer Branding, vou tentar não fugir muito para o marketing, mas o grande foco, pelo menos interno, é pôr as pessoas em primeiro lugar e ao fazê-lo, a mensagem do que fazemos internamente e os nossos valores passam muito rapidamente para fora, o típico “boca-a-boca”” Em parte, fazemos porque é bom para as pessoas, mas por outro fazemos para que os membros possam sair da JE contentes e possam espalhar a mensagem entre colegas, amigos, familiares acerca da imagem da nossa organização. (Participante nº7)</i></p>
<p>Merchandising (n=4)</p>	<p><i>“Temos também merchandising que no caso são as sweats que, vestindo isso, quem vê de fora, vê a imagem da nossa JE mas, internamente, até os próprios membros têm esse simbolismo de que fazem parte. Creio que esta vertente possa ser utilizada para Employer Branding no geral e interno.” (Participante nº1)</i></p>
	<p><i>“Os primeiros 3 lugares têm prémios, quer sejam participações completas a eventos do MJP, merchandising, subscrições a plataformas que bem entendam.” (Participante nº9)</i></p>
<p>Utilização das redes sociais e website (n=6)</p>	<p><i>“Começando por um ciclo, pela parte do recrutamento, ou seja, alinhado aos valores, à cultura organizacional na parte do recrutamento, desde procurar quem são os melhores candidatos, e associado a isso estamos a vender a JE para fora, relativamente à comunicação externa, seja através do Instagram, seja através de uma Landing Page.” (Participante nº1)</i></p>
	<p><i>“Na comunicação do recrutamento, esta é feita online e offline, sendo a primeira através das redes sociais e website, tudo de uma forma muito atrativa e objetiva para que os candidatos tenham uma melhor perceção.” (Participante nº4)</i></p>

“A nível externo, o que fazemos é a divulgação nas redes sociais, passando a imagem do que é ser Júnior Empresário, dizer que somos os estudantes mais bem preparados para o mercado de trabalho. Esta parte do EB passa então a dar a conhecer os membros não só às redes como a diferentes parceiros institucionais.” (Participante nº11)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.1.3. Benefícios e Incentivos

Tabela 7

Benefícios e Incentivos

Benefícios e Incentivos	
Subcategoria	Unidades de Registo
Benefícios Gerais (n=10)	<p><i>“Existem as ajudas de custo, como mencionei ao início, a participação em eventos nacionais, o chamado JENC- Junior Entrepreneurs National Congress). Eu vejo as formações, ainda que não seja algo monetário, como um benefício porque todos podem usufruir. Temos também o kit de onboarding que é sempre dado a todos os novos membros e de benefícios, que me recorde, acho que são apenas estes. Ao contrário dos restantes estudantes, os nossos membros podem ainda usufruir do gabinete, um espaço de coworking ou só para estarem a conversar e criar relações.” (...)São importantes porque os membros sentem-se valorizados com esses benefícios, sentem que têm algo em troca face à sua taxa de esforço e trabalho..</i></p> <p><i>(Participante nº2)</i></p> <hr/> <p><i>“Temos um plano de benefícios gerais, por exemplo parcerias com ginásios, desconto em papelarias para impressões, algo mais didático, que agrada a todos. Para além disso, temos ainda a participação de momentos de socialização, tanto do fim de semana de integração</i></p> <hr/>

como departamentais; a página interna de oportunidades de carreira que todos os membros têm acesso, bastante rápido, para os links de candidatura; merchandising e temos também um sistema de compensação tendo em conta a participação em projetos.”. (Participante nº4)

“Todos nós temos acesso a um plano de benefícios base, para todos os colaboradores, algo mais típico: vales de desconto, parcerias, percentagens de desconto na Odisseias, por exemplo, cadeias de hotéis, massagens até à loja das cópias à frente da faculdade. Tenta-se, naturalmente, que este plano esteja muito adaptado à vida dos jovens, prende-se muito mais com restauração e hotelaria. Isto é a nível de plano de benefícios base.”

(Participante nº10)

“O que fazemos é: existe um sistema de avaliação por mérito, que acontece semestralmente e temos que preencher certas métricas relacionadas com as pessoas com quem trabalhamos e depois no final temos uma avaliação. Esta, depois resulta no final do ano para um pequeno valor que nos é atribuído em cartão para conseguirmos gastar. É um valor simbólico, não é assim muito, mas motiva os membros.”. (Participante nº6)

**Sistema de benefícios
por mérito (n=5)**

“Sim, nós temos planos de recompensas e benefícios que todos os anos são repensados porque há sempre aquele “trade-off” do género: estamos a cair num ponto em que as pessoas só vêm pelos benefícios ou damos porque elas merecem? É sempre uma discussão anual, mas sim temos. Está sempre muito aliado a um sistema de avaliação por mérito interno, que até chamamos de “SAM” e fazemos avaliações de tudo, desde presenças em eventos, formações, reuniões, etc., até mesmo a avaliações de reuniões de departamentos, de colaborador para diretor, de project manager para quem faz o projeto, é um pouco

complexo. Depois, aliamos este sistema aos benefícios onde, por exemplo, tentamos compartilhar a participação em eventos, no fim do ano tentamos pegar no excedente do lucro, se acontecer, e distribuir entre todos em cartão oferta.”. (Participante nº7)

“Sim, temos um sistema bastante completo. Na Gamification, uma competição semestral interna que tem em conta projetos em que estão incluídos, presenças em teambuilding, presenças em formações e reuniões. Os primeiros 3 lugares têm prêmios, quer sejam participações completas a eventos do MJP, merchandising, subscrições a plataformas que bem entendam. Ainda temos um prémio adicional para os 3 lugares, um programa de mentoria com alumni e parceiros externos.” (Participante nº9)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.2. Elementos da Formação e Desenvolvimento percebidos como elementos-chave para o EB

Na análise da dimensão acerca dos elementos da formação e desenvolvimento, emergiram duas categorias principais: *onboarding* e formação contínua, cada uma delas subdividida em subcategorias específicas Tabela 8.

A primeira categoria refere-se ao processo de integração dos novos membros na organização. A importância desta atividade é evidenciada pela eficácia da *Welcome Week*, que facilita a adaptação e a assimilação da cultura organizacional. Este momento inicial é fundamental para garantir que os novos colaboradores se sintam bem recebidos e motivados desde o início da sua experiência profissional.

Foi também referido que a formação contínua e as formações internas e externas garantem a constante renovação de competências e o desenvolvimento dos membros. A identificação de necessidades de formação em cada departamento assegura que as lacunas de competências sejam colmatadas e “faz com que os membros acreditem e sintam que são ouvidos” (Participante nº1).

Tabela 8*Elementos da Formação e Desenvolvimento percebidos como elementos-chave para o EB*

Categoria	Subcategoria
<i>Onboarding</i>	<i>Welcome Week</i>
Formação Contínua	Formações internas e externas
	Identificação de necessidades de formação departamental

*Nota. Fonte: Elaboração Própria***3.2.2.1. Onboarding****Tabela 9***Onboarding*

<i>Onboarding</i>	
Subcategoria	Unidades de Registo
<i>Welcome Week (n=4)</i>	<i>“Eu acho que nós desde o início recebemos todos bem, com a semana de Onboarding, uma semana de formação que para além dos que acabaram de entrar, acabam também por participar os mais velhos. Toda a semana de Onboarding resulta num fim de semana de formação, uma atividade de duas noites onde os membros se podem conhecer. Aqui são sempre desenvolvidas as relações interpessoais, dou um exemplo: nós vamos sempre de carro para o local da formação, neste ano fomos ao Gerês, e levamos os carros, onde os membros que já se conhecem não podem ir juntos, para os forçar a desenvolver novos laços. São estes pequenos detalhes que dão um bom impacto.” (Participante nº4)</i>
	<i>“Quando os nossos membros entram para a estrutura, fazemos um welcome week, mais à base de processos e estrutura da JE, para os enquadrar na nossa realidade.” (Participante nº7)</i>
	<i>“A welcome week, que é um conjunto de formação sobretudo externas, onde os membros têm acesso a contacto com parceiros e</i>

formadores externos, para criar segurança e confiança nos membros desde o primeiro momento.” (Participante nº8)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.2.2.2. Formação Contínua

Tabela 10

Formação Contínua

Formação Contínua

Subcategoria	Unidades de Registo
Identificação de necessidades de formação departamental (n=10)	<i>“Relativamente à retenção, basicamente existindo formações que RH consegue descobrir que tipo de formações que vão ao encontro das necessidades e são importantes para as pessoas, e depois procuradas pelo departamento comercial, faz com que os membros acreditem e sintam que são ouvidos.” (Participante nº1)</i>
	<i>“Sim, a área da formação tem três momentos obrigatórios: “Marketing Week”, “Commercial Week” e “HR Week”, para que todos possam perceber todas as áreas e departamentos da JE, para além daquilo que é o core business. Para além dessas semanas formativas, fazemos um levantamento de necessidades junto de todos os diretores de departamento, para perceber o que os membros precisam para as suas funções e para o seu crescimento profissional.” (Participante nº2)</i>
	<i>“Nos últimos dois anos temos desenvolvido um plano formativo muito estruturado. Antes tínhamos formação, claro, mas algo muito menos formal. Passávamos um forms para levantar necessidades e as pessoas não aderiam muito porque nem sabem avaliar as suas próprias necessidades. O que fizemos foi redefinir o sistema de avaliação de desempenho, pelo que a partir dessas conclusões, conseguimos entender que formações temos que ministrar para desenvolver os membros. Temos uma “academy”, que é um plano</i>

**Formações
internas e
externas
(n=12)**

muito detalhado, dividido por categoria, por departamento, por função, por data e por urgência. ” (Participante nº5)

“Quando os nossos membros entram para a estrutura, fazemos um welcome week, mais à base de processos e estrutura da JE. Nas semanas seguintes, fazemos um Onboarding mais especializado ao departamento. Por exemplo, quem entra em Recursos Humanos, se calhar mais focado a teambuilding, organização de eventos, recrutamento, gestão de equipa, por aí fora, ter uma noção de como criar um grupo coeso. (...) Depois, ao longo do ano, obrigamo-nos a fazer inquéritos para perceber qual a o desejo dos membros em termos formativos e fazemos a angariação de formações dependendo dessas necessidades. ” (Participante nº7)

“Damos também a oportunidade de dar voz aos membros e demonstrarem as suas competências, por exemplo através de formações ou cursos que os membros frequentam de forma autónoma. Cada vez mais, temos vindo a recorrer aos alumni, porque têm muita mais noção de como funcionamos internamente, ao contrário das empresas que muitas vezes passam metade da formação a venderem-se e o restante tempo a formar, mas de uma forma muito mais geral. ” (Participante nº3)

“Temos formações tanto internas como externas, sendo que as primeiras são dadas por membros com expertise na área de formação requerida e as externas por parceiros, alumni e por conselho consultivo. Desenvolvemos ainda uma plataforma de e-learning, também outro benefício que me acabou por me escapar, mas é uma outra forma de adquirir e reter conhecimento porque qualquer formação é possível ser vista e revista. ” (Participante nº4)

“Fora tudo isto ainda, que está diretamente relacionado com o levantamento de necessidades, os formadores podem ser membros da estrutura. Cada membro pode-se propor a dar formação, quer sejam mais juniores ou séniores. ” (Participante nº10)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.3. Elementos da Comunicação Interna percebidos como elementos-chave para o EB

A comunicação interna demonstrou ser um pilar fundamental no fortalecimento do EB interno nas Júnior Empresas portuguesas. Neste contexto, as organizações recorrem à utilização de diversos canais de comunicação, quer digitais como tradicionais. Canais digitais, como plataformas de mensagens instantâneas (*Slack*, *Workspace* e *WhatsApp*) e *emails*, complementam os tradicionais, como o gabinete de apoio e reuniões presenciais e criação de laços de equipa. A existência de múltiplos canais de comunicação facilita a disseminação de informações e a coordenação de atividades, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Os principais resultados da pesquisa, nesta dimensão, levam à conclusão de que uma comunicação eficaz e bem organizada é essencial para manter os membros informados e comprometidos. Consequentemente, a transparência na comunicação por parte do órgão responsável e a objetividade nas informações transmitidas fortalecem a confiança e a motivação dos membros.

A análise da dimensão da comunicação interna resulta na identificação de duas categorias principais: canais de comunicação e organização hierárquica, as quais se subdividem em subcategorias específicas, conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11

Elementos da Comunicação Interna percebidos como elementos-chave para o EB

Categoria	Subcategoria
Canais de Comunicação	Canais digitais
	Gabinete/Escritório
Organização hierárquica	Definição de Organigrama

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.3.1. Canais de Comunicação

Tabela 12

Canais de Comunicação

Canais de Comunicação

Subcategoria	Unidades de Registo
Canais Digitais (n=12)	<p><i>“Nós usamos um software, o Slack (...). Faz bem desmarcarmo-nos das outras redes de comunicação e ao fazer isto cria uma imagem mais séria, portanto quando alguém recebe lá alguma mensagem o ship é logo de trabalho e isso permite-nos um foco muito maior ao que é da JE. Uma pessoa no dia a dia trabalha com várias redes, vários tipos de comunicação e quando recebem aquela notificação associam muito às responsabilidades. Fazemos canais de departamento, canais de projetos, canais mais gerais onde as pessoas podem também falar mais à vontade.” (Participante nº7)</i></p>
	<p><i>“A nível de canais de comunicação, onde se comunicam todas as informações oficiais da estrutura é o Workplace. Temos também um grupo de Whatsapp mas para utilizar o mínimo possível que só serve para coisas muito pequenas e diárias. Os principais, que são transversais a toda a estrutura são então o Workplace, o Slack e depois temos para os entregáveis o Trello e o Google Drive.”; “Há uma ferramenta muito importante para responder a esta pergunta que é a newsletter que sai todos os meses. Esta newsletter concentra tudo o que está a acontecer: todos os projetos em curso, novas informações, novidades. Todos nós sabemos que há uma relação direta entre a informação constante que recebemos e o sentimento de pertença. Faz-nos ter a ideia que a estrutura é transparente e, por isso, é uma boa cultura e são bons empregadores.” (Participante nº10)</i></p>
	<p><i>“Eu acho que a partir do momento em que temos uma boa estratégia de comunicação interna podemos mais facilmente chegar aos membros de forma eficaz. Por exemplo, já mencionei a newsletter interna que é mensal, enviada por e-mail, onde toda a informação fica centralizada e todos têm acesso à mesma informação, ao mesmo tempo, sobre marcos importantes na JE do último mês e sobre temas interessantes.</i></p>

	<i>Vai sempre afetar a percepção que os membros têm acerca da transparência e da boa cultura.” (Participante nº12)</i>
	<i>“Algo também muito importante no nosso caso é o facto de termos escritório aberto aos nossos membros. Eu, por exemplo, já não sei chegar à faculdade sem ir ao escritório nem que seja para pousar o casaco ou dar um “bom dia”. Nos intervalos, passamos quase todos juntos.” (Participante nº3)</i>
Gabinete/Escritório (n= 7)	<i>“Presencialmente, temos o escritório na faculdade, que é uma grande ajuda no que toca a fazer equipa, porque não chega comunicação escrita, as pessoas têm que se ver, têm que estar juntos. Um dos nossos grandes objetivos é garantir que o escritório não morre, que está sempre lá gente, e incentivamos o uso do escritório para lazer e trabalho. Garantimos que está tudo organizado, tudo asseado, o que faz com que os membros queiram lá ir.” (Participante nº7)</i>
	<i>“Também o gabinete é algo muito importante, porque podemos todos estar lá a conviver, a desenvolverem laços. É um dos pontos que mais atrai e junta os membros pela questão de convívio.” (Participante nº12)</i>

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.3.2. Organização Hierárquica

Tabela 13

Organização Hierárquica

Organização Hierárquica	
Subcategoria	Unidades de Registo
Definição de Organigrama (n= 5)	<i>“Eu diria a própria comunicação em termos de hierarquia que é feita, ou seja, a JE está organizada pelos diversos órgãos e departamentos e que a partir daí, com os diretores e direção,</i>

são compartilhados e comunicados os valores, a cultura, a ética e a organização que existe na JE e que, a partir disso, os membros, principalmente aqueles que acabam de entrar, eles começam a aprender, a compreender melhor o que é a JE e como é que ela funciona na verdade, no dia a dia.” (Participante nº1)

“Eu acho que estando tudo muito bem centralizado a nível de canal de comunicação e de hierarquias, sabemos sempre definir as diferenças entre cada tipo de trabalho. Está tudo muito bem organizado, o que transmite uma melhor imagem acerca da empresa.” (Participante nº6)

“A nível de hierarquia, apesar de termos uma estrutura vertical, a comunicação é bastante horizontal. Apesar de termos um presidente, dois vices e depois sim os diretores, a comunicação é feita diretamente da direção para os colaboradores, a não ser que seja algo mais sensível, onde aí sim os diretores comunicam diretamente.” (Participante nº9)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.4. Elementos do Interesse Funcional percebidos como elementos-chave para o EB

Num ambiente corporativo jovem, a capacidade de compreender e integrar diversas dimensões funcionais foi considerada primordial para a motivação e retenção dos membros. A dimensão do interesse funcional surge como um elemento-chave neste contexto, proporcionando uma ampla visão sobre como o contacto com diferentes áreas podem otimizar o desempenho organizacional. Desta categoria resultaram duas subcategorias (Tabela 14).

Tabela 14

O Interesse Funcional como elemento-chave para o EB

Categoria	Subcategoria
Experiência em diferentes áreas	Troca Funcional
	Definição de funções por departamento/projeto

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.4.1. Participação em diferentes áreas funcionais da JE

Tabela 15

Participação em diferentes áreas funcionais da JE

Participação em diferentes áreas funcionais da JE	
Subcategoria	Unidades de Registo
Experiência em diferentes áreas funcionais (n= 11)	<i>“Claro que sim, mas “qb”. Ou seja, existem sempre oportunidades e falando no caso de existir um projeto, como este é no core business de marketing não vai estar só aberto a pessoas desse departamento, daí a importância das formações contínuas.”</i> (Participante nº1)
	<i>“Sim, nós temos os departamentos que acabam por realizar sprints semanais ou bissemanais e estas são muitas vezes interdepartamentais. Todos os nossos projetos são realizados por membros convidados, por pessoas de todos os departamentos. Existe este incentivo de desenvolver as pessoas nas áreas que elas gostam, que é o departamento que escolheram e outras áreas também interessantes que é os projetos.”</i> (Participante nº4)
	<i>“Uma vez por semestre, temos um projeto chamado “open week” que é basicamente a semana aberta de todos os departamentos, onde todos os membros podem experimentar a realidade de um outro colega. Em cada semana e para cada departamento existe um tema de formação acerca de tendências dessa área, por</i>

exemplo em RH tivemos uma formação acerca da inteligência artificial nos recursos humanos. (...) Mesmo a nível de plano de carreiras, se alguém selecionar um plano multidisciplinar, existe a possibilidade de experimentar um pouco de todas as áreas.” (Participante nº10)

Intercâmbio departamental (n= 11)

“Temos. Imagina, todos os membros quando entram são alocados a um departamento, ainda que o nosso recrutamento seja geral: candidatas-te à JE e és alocado a um departamento específico. É feito um match de acordo com o que é a tua prestação no recrutamento e as necessidades. (...) Antes do fim de mandato, em abril, há um período que é chamado “intercâmbio departamental”, onde os membros podem pedir à direção para experimentar um novo departamento. Por exemplo, no meu ano enquanto diretora, uma rapariga pediu para alterar de financeiro para marketing e se não mudasse eu acho que ela saía da JE, porque o departamento não tinha nada que ver com ela. Mudou de departamento e correu tudo bem. Mesmo que financeiro estivesse desfalcado e precisasse dela, ela iria ter de mudar porque se não teríamos uma baixa de equipa. É um bom indicador de retenção estas mudanças.” (Participante nº3)

“Todos os anos, no final de cada ano letivo, temos duas ou três semanas de intercâmbio departamental e no final desta iniciativa

podem redigir uma carta de motivação a solicitar esta troca. Claro que a possibilidade de trocarmos vai depender muito das necessidades de cada departamento e podem existir pedidos que não são aceites. Anualmente, as pessoas podem ainda fazer parte da equipa de recrutamento.” (Participante nº5)

“Isso é uma pergunta interessante porque é um pouco mais complexo ou menos simples. Há essa abertura, de facto, quando alguém entra pode depois experimentar outras funções. Contudo, não é incentivado. Geralmente os membros ficam pelo menos um ano no departamento onde estão e se, passado algum tempo sentirem que já deram tudo e não está a acrescentar nada, a Direção é muito transparente na medida em que arranjamos soluções para que continuem na estrutura. Às vezes, acontecem alguns “projetinhos” e digo no diminutivo porque são tarefas muito diminutas.” (Participante nº7)

“Sim. Nós temos um tipo de recrutamento estipulado, externo, mas quando ocorre internamente existem menos fases, mas têm que passar por um briefing, só para percebermos como está o membro relativamente ao que tem que fazer no novo departamento. Se não existir enquadramento, somos completamente abertos e damos esse feedback. Nós mesmos fazemos, muitas vezes, propostas aos

membros, porque vemos que têm certas competências e abordamo-los de forma a entender se querem mudar de função.”
(Participante nº8)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.5. Elementos do Conteúdo Funcional percebidos como elementos-chave para o EB

Seguindo a premissa de que as Júnior Empresas são complementos à formação académica dos seus membros, tendo em conta que estes são estudantes e todos eles estão a preparar o seu percurso académico e profissional, para ganhar experiência profissional, o conteúdo funcional foi visto como uma dimensão-chave para o EB (Tabela 16). Para tal, são definidas atividades específicas a cada cargo interno à organização, aliadas a metas e objetivos específicos que mensuram a possibilidade de progressão e renovação de responsabilidades.

Em suma, todas as Júnior Empresas auscultadas possuem um caminho funcional muito bem traçado, alinhado com os objetivos de cada departamento e de cada projeto específico. O que é proposto aos membros é que desenvolvam as suas competências ao transitar esses conhecimentos para a prática, formando assim vários desafios ao seu desenvolvimento.

Tabela 16

O Conteúdo Funcional como elemento-chave para o EB

Categoria	Subcategoria
Conteúdos Funcionais	Definição funcional por departamento/projeto

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.5.1. Conteúdos Funcionais

Tabela 17

Conteúdos Funcionais

Conteúdos Funcionais	
Subcategoria	Unidades de Registo
	<p><i>“Existindo 3 departamentos, todos têm funções diferentes, mas o objetivo único de todos é dar seguimento ao projeto da JE. Naturalmente, está tudo especificado no nosso manual de funções e regulamento interno. (...) Em termos de funções, lá está, varia, porque no departamento comercial a função é contactar clientes e parceiros, no caso de Recursos Humanos o principal trabalho é motivar a equipa, toda a vertente de gestão interna, recrutamento, teambuilding, formações. No caso de marketing, são responsáveis pela gestão da marca, gestão de redes, website.” (Participante nº1)</i></p>
Definição funcional por departamento/projeto (n= 8)	<p><i>“Como eu disse, todos os membros são alocados a departamentos e não temos um de projetos. Isto quer dizer que todos os membros podem fazer projetos externos, de clientes. Por exemplo, eu estava num departamento, mas fiz um projeto de satisfação do cliente, organização de um evento do MJP, fiz um projeto interno, ou seja, enquanto no meu departamento só não iria ter essa possibilidade. Eu se calhar não gostava só de fazer só relações interpessoais no meu percurso, não me importava claro, mas o facto de ter tido a possibilidade de ter mais contacto com outras funções, com outras pessoas, é algo muito desafiante.”</i></p> <p>(Participante nº3)</p>
	<p><i>“Basicamente nós temos projetos internos e externos e para alguns temos também atividades que são desenvolvidas em cada departamento. Dentro do meu departamento,</i></p>

comercial, o que acontece é que as pessoas estão mais ligadas a project management; alguns colegas têm também o desenvolvimento de eventos; temos 2 formações por semestre dadas por membros do departamento comercial. Isto, claro, é a maioria das funções. Claro que depois existem pequenas funções como desenvolvimento de manuais, tarefas mais burocráticas. Relativamente aos outros departamentos, não te sei bem explicar por não conhecer tão de perto a realidade.” (Participante nº6)

“No geral, acho que um Júnior Empresário já é desafiado no seu todo e sendo uma JE, qualquer coisa que façamos vai ser desafiante e nos vai desenvolver. Não temos, de todo, contacto com aquilo que é o mundo de trabalho para além de alguns casos de estudo realizados em aula. O facto de termos contacto na JE com clientes reais, e eles terem abertura total para lidar com eles, é algo bastante desafiante. O principal ponto é contactarem com o exterior. E, claro, tentamos sempre criar conteúdo e desafiar os membros a nível disruptivo no teor dos projetos.”

(Participante nº4)

Conteúdo Funcional visto como um desafio (n=10)

“Eu acho que a partir do momento em que entras numa Júnior empresa és desafiado desde o primeiro dia, seja qual for a circunstância, porque é um mundo à parte do resto da faculdade. É um mundo onde “te atiram aos lobos”, porque de repente tens metas, objetivos para cumprir, projetos e o sentido de responsabilidade é muito diferente de fazer um curso. Enquanto num curso podes definir os teus próprios targets e quando estamos numa JE, não é bem assim, porque alguém te delega essa pressão e tens que garantir que tudo é cumprido.” (Participante nº7)

“O nosso core é consultoria em gestão. Apesar de termos serviços de marketing, o nosso foco é mesmo gestão: estudos de mercado, investimento, financeira e qualidade.

Apesar de estarmos sediados numa faculdade de economia, recrutamos para a faculdade toda e a área da gestão é muito procurada, qualquer que seja a área de estudo. Assim, conseguimos ter uma proposta de valor acrescida, porque para além das competências que proveem das aulas, podem desenvolver novas através dos projetos internos e externos de uma organização de um certo core.”

(Participante nº9)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.6. Elementos do *Work-Life Balance* percecionados como elementos-chave para o EB

As Júnior Empresas têm um papel significativo na vida dos membros, facilitando a conciliação entre as demais exigências académicas, pessoais e as responsabilidades na organização. A flexibilidade de tarefas e a compreensão das prioridades académicas são pontos frequentemente mencionados como facilitadores deste equilíbrio, por parte dos entrevistados. Como destacado pelo Participante 1:

“Sim, porque uma JE não é um emprego 'principal'. Tendo em conta que trabalho, estudo, tenho a JE e outros projetos e ainda tenho a minha vida pessoal e tendo em conta que não é um trabalho '9 to 5', consegue-se facilmente gerir tudo e aproveitar ainda os benefícios que esta disponibiliza.”.

A clara definição de tarefas e prioridades dentro das Júnior Empresas permite aos membros desenvolverem as suas competências enquanto mantêm um bom equilíbrio com outras responsabilidades. Também a flexibilidade de atribuição de tarefas durante períodos de alta pressão, como os de exames, é essencial para garantir que os membros das JE's não se sintam sobrecarregados e, conseqüentemente, não se sintam entendidos na própria organização. Por conseguinte, para esta dimensão emergiu a categoria do ajuste funcional (**Tabela 18**).

Tabela 18*Elementos do Work-Life Balance percebidos como chave do EB*

Categoria	Subcategoria
Ajuste funcional	Gestão de trabalho durante épocas assoberbadas

*Nota. Fonte: Elaboração Própria***3.1.6.1. Ajuste Funcional****Tabela 19***Ajuste Funcional*

Ajuste Funcional	
Subcategoria	Unidades de Registo
Gestão de trabalho durante épocas assoberbadas (n=12)	<p><i>“Tentamos sempre compreender qual a rotina dos nossos membros, quais os seus desafios pessoais e académicos. Em casos mais críticos tentamos sempre amenizar as responsabilidades para que essa pessoa consiga ter um maior equilíbrio e maior gestão entre a sua vida pessoal e vida académica. Além de serem Júnior Empresários, são acima de tudo estudantes, por isso compreendemos sempre que existam épocas de testes, de exames e trabalhos e tentamos sempre evitar ter um grande fluxo de atividades para que todos consigam ter uma vida equilibrada.”. (Participante nº2)</i></p> <p><i>“Sim, é tudo revisto. Tendo em conta o nosso plano de Recursos Humanos, temos por semestre as reuniões “rocket”, onde são levantadas as disponibilidades de cada membro, bem como os seus interesses. Todas as atividades são planeadas de acordo com as disponibilidades. Mesmo numa ótica desta conversa, obviamente que não vai haver motivação, vai haver pouca produtividade e um mau resultado no projeto e possivelmente uma saída mais precoce face àquilo que é normal na nossa JE.”. (Participante nº4)</i></p>

“Ah sim, nós tentamos em primeiro lugar dar prazos que sejam exequíveis. Quando temos noção que isso não é possível, tentamos que seja outra pessoa a compensar e depois ser o contrário, ou ter mais pessoas com uma tarefa para não existir uma sobrecarga. Quando propomos aos membros fazerem projetos e eles dizem “ah, essa semana não consigo”, está tudo bem, avança-se com outro membro capacitado. Preferimos ser abertos e transparentes que depois o trabalho não ser feito, porque não demos ouvidos.”.

(Participante nº8)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.7. A Ética e Moralidade como elemento-chave do EB

A análise do EB nas Júnior Empresas portuguesas abrange igualmente a avaliação das suas práticas éticas e morais, quer a nível interno como externo. Complementarmente à formação académica, estas organizações não só preparam os seus membros para o mercado de trabalho, mas incutem de igual forma valores essenciais que guiam o comportamento profissional e ético dos estudantes. Da perceção dos elementos éticos e morais emergiram duas categorias: formalização das normas e responsabilidade social (Tabela 20).

Nas entrevistas, foi possível verificar que as JE's promovem uma atmosfera onde o comportamento ético é fundamental, estimulando os membros a agirem com transparência nas suas tarefas. O compromisso com a ética não só reforça a confiança interna entre os membros, como também fortalece a imagem da organização perante parceiros, clientes e possíveis candidatos.

Tabela 20

A Ética e Moralidade como elemento-chave do EB

Categoria	Subcategoria
Formalização das Normas	Documentação
	Formação

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.7.1. Formalização de Normas

Tabela 21

Formalização das Normas

Formalização de Normas	
Subcategoria	Unidades de Registo
Documentação (n=12)	<i>“Temos um código de conduta e ética que regulam e tangem todos os comportamentos e atitudes dos nossos membros. (...) O nosso código de conduta e ética acaba por defender muito aquilo que são os nossos valores, visão e missão e com este conseguimos consciencializar os nossos membros acerca dos princípios da JE. Então, os membros conseguem entender que é uma organização coerente, com pilares bem definidos e acabam por acreditar muito mais naquilo que é a missão. Acreditando na missão, vão naturalmente olhar para a JE como um bom retentor de talento.” (Participante nº2)</i>
	<i>“Tudo aquilo que é o manual de conduta e ética, o nosso regulamento interno, os kits de starter- pack que vão para os nossos membros, todos estes refletem a nossa conduta. Até temos um manual de dresscode, para regulamentar as cores que devemos usar em eventos, por exemplo. Temos coisas escritas, por todo o lado, para que toda a gente possa ver.” (Participante nº10)</i>
Formação (n=2)	<i>“Diria que é muito mais importante o regulamento interno que o código de conduta e ética porque é a partir deste que conseguimos desenvolver tudo: aplicar políticas e medidas. A</i>

partir deste documento os membros conseguem perceber tudo acerca da organização, porque está tudo explicado desde a história, a visão, os valores, a estrutura, funções dos órgãos. É um documento longo e podem não conseguir perceber bem, mas com a prática, o acolhimento e integração, a própria formação inicial no momento de acolhimento acerca destas temáticas, acabam por compreender os fundamentos.”

(Participante nº1)

“Ok, então, a primeira formação que os membros têm quando entram na organização, é acerca da importância da conduta e da ética, bem como do regulamento: explicar quais são as funções, os direitos, os deveres, o que pode e não pode acontecer. É importante transmitir isto desde cedo para inculcar responsabilidade e organização nos membros. (...) Acho muito importante atualizar o manual de conduta e ética todos os anos, nem que seja para mudar uma ou outra palavra, para ser apresentada em Assembleia Geral e dar uma noção de “Ok, isto é, mesmo a sério”. Se os membros acreditarem na organização e na seriedade da JE, vão considerá-la num bom retentor e num bom sítio para se estar, porque sem organização e transparência, não existe uma boa imagem.” (Participante nº3)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.7.2. Responsabilidade Social

Tabela 22

Responsabilidade Social

Responsabilidade Social	
Subcategoria	Unidades de Registo
	<i>“As atividades de teambuilding que promovemos, o nosso programa de mentoria que acredito que seja algo que</i>

Atividades de Responsabilidade Social (n=2)	<i>aumenta o nosso EB, temos atividades de equipa e voluntariado a cada dois meses, para que os membros se sintam também mais responsáveis a nível social.”</i>
	(Participante nº2)
	<i>“(…) posso mencionar os teambuilding, como corridas ou momentos de responsabilidade social. Já limpamos praias, recolhemos bens para uma instituição, temos um projeto pro bono.”.</i> (Participante nº12)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.8. O Ambiente de Trabalho Saudável como Elemento-Chave do EB

A perceção dos elementos de um ambiente de trabalho saudável no EB inclui várias atividades de teambuilding, que fortalecem as relações interpessoais e de equipa, estabelecendo um ambiente de trabalho mais conexo e positivo. Entre estas iniciativas, destacam-se os jantares e momentos lúdicos, os kick-offs de projetos e atividades desportivas.

Com um bom ambiente de trabalho, saudável e positivo, os membros auscultados definem a experiência no MJP como sendo única e recompensadora, por ser distinta das outras disponíveis no contexto académico.

Seguindo estas premissas, emergem duas categorias aliadas à dimensão em análise: *Teambuildings* e Proposta de Valor (Tabela 23).

Tabela 23

O Ambiente de Trabalho Saudável como elemento-chave para o EB

Categoria	Subcategoria
<i>Teambuildings</i>	Jantares/Noites Lúdicas/ <i>Kick-Offs</i> de Projetos
Proposta de Valor	Sentimento de pertença e comunidade Experiência única e recompensadora

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.8.1. Atividades de *Teambuilding*

Tabela 24

Atividades de Teambuilding

Atividades de Teambuilding	
Subcategoria	Unidades de Registo
	<p><i>“Toda a semana de Onboarding resulta num fim de semana de formação, uma atividade de duas noites onde os membros se podem conhecer. Aqui são sempre desenvolvidas as relações interpessoais, dou um exemplo: nós vamos sempre de carro para o local da formação, neste ano fomos ao Gerês, e levamos os carros, onde os membros que já se conhecem não podem ir juntos, para os forçar a desenvolver novos laços. (...) Depois, durante o ano vamos sempre tendo atividades de integração, como jantares, atividade de Natal, onde entregamos óscares com diferente categorias e fazemos o amigo secreto. Só o facto de eu ter que conhecer a pessoa a quem vou oferecer algo, já me ajuda a desenvolver as minhas</i></p>
Jantares/Noites	<p><i>ligações de equipa.” (Participante nº3)</i></p>
Lúdicas/Kick-Offs de Projetos (n=12)	<p><i>“Temos muitos teambuilding e esse é o nosso maior foco. Temos outra rúbrica, que acontece 4 ou 5 vezes ao ano, que chamamos de “Juninight”, que é uma noite grande com uma atividade preparada por RH, dividido por equipas para que haja um icebreak entre as pessoas. (...) Vamos tendo também atividades de desporto, atividades interdepartamentais, um grande fim-de-semana onde toda a estrutura vai para uma casa para lazer. Queremos que os membros estejam, acima de tudo, juntos e se conheçam.” (Participante nº7)</i></p>
	<p><i>“Temos também teambuilding recorrentes, por mês, sejam estes mais práticos, como de desporto ou algo do género. Costumamos fazer a integração dos trainees, um fim de semana formativo, onde no primeiro dia existe um teambuilding onde juntamos membros antigos e novos. Já</i></p>

fizemos também atividades desportivas como torneios de padel e depois fomos jantar todos juntos, no dia a seguir tivemos palestras onde convidamos representantes da JE Portugal e uma outra JE, para momento de networking. Ainda nos teambuilding temáticos, temos convívios de Natal, Páscoa, etc.” (Participante nº9)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

3.1.8.2. Proposta de Valor

Tabela 25

Proposta de Valor

Proposta de Valor	
Subcategoria	Unidades de Registo
Sentimento de Pertença e Comunidade (n=5)	<i>“Um clima saudável dentro de uma organização faz com que as pessoas desenvolvam um sentimento de pertença, com que se sintam confortáveis dentro da equipa, junto à missão da JE. Sentindo que pertencem a algo, vão sempre defender o seu sentimento e os benefícios de pertencer ao movimento.” (Participante nº2)</i>
	<i>“As pessoas que estão mais integradas, a realidade é que são as que fazem mais trabalho porque não se importam de perder tempo com o projeto.” (Participante nº3)</i>
	<i>“Todos nós sabemos que há uma relação direta entre a informação constante que recebemos e o sentimento de pertença. Faz-nos ter a ideia de que a estrutura é transparente e, por isso, é uma boa cultura e são bons empregadores.” (Participante nº10)</i>
Experiência Única e Recompensadora (n=4)	<i>“Esta comunicação ser clara internamente faz com que esta perceção seja passada para fora, acaba por atrair bastante e sinto que o MJP é visto como um movimento elitista, com um grupo restrito de pessoas e não, não é verdade. Somos um</i>

grupo de estudantes como os outros, mas com uma certa experiência, única, e com ambições idênticas.” (Participante nº3)

“Eu creio que quando entramos para a nossa JE, ou para uma qualquer, a ideia é experimentar o mercado de trabalho, é muito ter uma experiência diferente do mercado de trabalho. Quando saímos de uma JE, não queremos sair. Eu acho que não há melhor Employer Branding que este. Sentimo-nos tão bem, num grupo de pessoas tão interessante, com qualidades brutais, sentimo-nos em família que toda a parte da responsabilidade já nem importa, porque isso tivemos e fomos capazes de superar. (...) Quando vivem muito a JE, têm muita recompensa não mensurável, deste género, do que é viver uma experiência numa comunidade que nos traz mais e que nos puxa para cima e nos desafia constantemente.” (Participante nº7)

“As formações são uma mais-valia porque quando saímos do meio académico, temos de pagar. Nas Júnior empresas temos vários parceiros, o que permite a participação dos membros em formações e eventos de forma completamente gratuita. Só por aí, já é um grande fator de motivação, de retenção. Para além daquilo que estudam ou trabalham, têm um complemento daquilo que querem estudar e vão tendo algumas “nuances”. Acredito até que seja um dos principais motivos de candidatura e retenção, o facto de terem acesso a projetos que não teriam se não participassem.” (Participante nº8)

Nota. Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente discussão visa comparar os resultados do estudo qualitativo realizado com o enquadramento teórico acerca da temática de estudo: os elementos-chave do *Employer Branding* que influenciam a retenção dos membros no Movimento Júnior Português. Note-se que a questão de partida tomada em consideração foi: "Quais são os elementos-chave que formam a estratégia de *Employer Branding* interno no Movimento Júnior Português e influenciam a retenção dos seus membros?".

Nikolić & Lazarević (2022) afirmam que as organizações têm vindo a tornar-se em lugares com significado, com um propósito e um sentimento de satisfação, para além da recompensa monetária. O Movimento Júnior Português é exemplo alinhado com tal premissa, dado serem associações sem fins lucrativos, onde não existe um salário, mas ainda assim, o esforço por parte dos membros é grande e a satisfação é um fator trabalhado por quase todas as Júnior Empresas auscultadas.

Na revisão da literatura, a divulgação da imagem corporativa e a garantia da satisfação dos colaboradores são destacados como essenciais para uma boa estratégia de EB (Sarabdeen, Moonesar, & Bhandari, 2023). Os resultados das entrevistas confirmam estas dimensões, revelando que a satisfação dos membros é elemento fulcral para a retenção e perceção de boa imagem corporativa, não apenas interna como externa. A ênfase no estabelecimento de um sistema de benefícios e o feedback constante é vista como uma estratégia eficaz para manter os membros motivados e comprometidos com a visão e valores. A literatura sugere que iniciativas focadas nas pessoas e estratégias de comunicação externa são cruciais para o sucesso do EB (Tanwar & Prasad, 2017). Dessarte, a satisfação no trabalho não é apenas resumida a recompensas monetárias, incluindo também o reconhecimento, as oportunidades de formação e a criação de um ambiente de trabalho saudável. Ainda na ótica de estabelecimento de imagem corporativa, a impressão positiva dos membros face à sua organização é fulcral para um “boca-a-boca” resultante em informação positiva e interessante para potenciais interessados na mesma, segundo um estudo de (Kanar et al., 2010). Esta passagem de palavra foi algo mencionado por parte dos participantes, como sendo um fator muito importante na divulgação do MJP. Como exemplo, o participante nº7 afirma:

“Na nossa JE, sei que há um grande foco em deixar as pessoas satisfeitas e isso passa por tudo: pelo sistema de recompensas, teambuilding, formações, por aí fora. Em parte, fazemos porque é bom para as pessoas, mas por outro fazemos

para que os membros possam sair da JE contentes e possam espalhar a mensagem entre colegas, amigos, familiares acerca da imagem da nossa organização.”

Na dimensão de ambiente de trabalho saudável, as atividades de *teambuilding*, como jantares, noites lúdicas, *kick-offs* de projetos e atividades desportivas, foram identificadas como fundamentais para a uma estratégia positiva de EBI. Segundo os participantes do estudo, estas atividades promovem a coesão das equipas, fortalecendo os laços entre os membros. O bem-estar com os pares fará, naturalmente, com que sua retenção aumente. Em consonância com os estudos de Schneider (2003) e Backhaus & Tikoo (2004) é destacada a importância das atividades de *teambuilding* para a integração e motivação dos colaboradores. Este ambiente é trabalhado através do foco nas pessoas e da criação de um espaço onde se sintam valorizadas. Apesar de todas as JE's auscultadas terem bem presentes a necessidade de *teambuilding* e atividades semelhantes para o EB, sentiu-se alguma disparidade no tipo de iniciativas realizadas e na sua frequência, fruto das diferentes dimensões estruturais e *budgets* definidos para as mesmas.

Dada a faixa etária dos participantes auscultados, espera-se por natureza que sejam mais digitais, o que se verifica na utilização de canais digitais, por parte de todos os membros, para comunicação interna e gestão de projetos/quotidiano da JE. Utilizam plataformas como o *Slack*, *WhatsApp*, *Workplace*, *Microsoft Teams*. Ainda assim, e como sugere a literatura, canais menos pessoais como materiais escritos, *flyers* ou digitais como mensagens e *e-mails*, carecem do envolvimento e contacto pessoal que os métodos tradicionais oferecem (Verčič et al., 2021). Ainda que os membros apontem a utilização da tecnologia para a facilitação da comunicação, reforçam a necessidade de contacto pessoal e presencial, recorrendo ao canal mais tradicional possível, nos seus casos: o meio académico. Como o participante nº7 indica, “Presencialmente, temos o escritório na faculdade, que é uma grande ajuda no que toca a fazer equipa, porque não chega comunicação escrita, as pessoas têm de se ver, têm de estar juntos. Um dos nossos grandes objetivos é garantir que o escritório não “morre”, que está sempre lá gente, e incentivamos o uso do escritório para lazer e trabalho.”. Para além disso, deve ser adotado o hábito de realizar reuniões presenciais, como o participante nº1 sugere: “Parecendo que não, a existência de reuniões gerais também ajuda porque as pessoas acabam sempre por criar laços com o contacto presencial.”.

Em relação à satisfação dos membros, denotou-se que o desenvolvimento de um sistema de benefícios e *feedback* contínuo tem um impacto possante na motivação e no *commitment* dos membros. Este resultado é consistente com a literatura, que destaca a importância de iniciativas focadas nas pessoas para o sucesso do EB (Tanwar & Prasad, 2017). Segundo Silva et al. (2024), para além de recompensas monetárias, é necessário identificar os esforços dos membros através de elogios públicos, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, bem como através da criação de um ambiente de trabalho saudável e positivo. O reconhecimento e a valorização dos membros são essenciais para garantir que se sintam parte integrante da organização e motivados para continuar a contribuir para o seu sucesso e defesa da marca empregadora.

A literatura aponta para a importância da ética e da moralidade para uma boa percepção interna face ao EB, sugerindo que um ambiente ético pode afetar positivamente a retenção de talentos (Nikolić & Lazarević, 2022). Os resultados das entrevistas corroboram esta visão, evidenciando que os membros valorizam um ambiente de trabalho onde os valores éticos são praticados e promovidos. A transparência, justiça e integridade no quotidiano da Júnior Empresa foram destacadas como fatores que contribuem para a retenção dos membros. Estas práticas éticas não só promovem um ambiente de trabalho positivo, mas também reforçam a confiança dos membros face à sua entidade organizacional, o que é essencial para a sua marca. É da responsabilidade das administrações providenciarem aos seus trabalhadores, um espaço seguro de trabalho, onde existam políticas verdes e amigas do ambiente e códigos de conduta e ética (Arasanmi & Krishna, 2019a) e os resultados comprovam que a implementação de políticas claras contra a discriminação e a garantia de avaliação de comportamentos impróprios são iniciativas que podem aumentar a confiança dos membros na liderança da organização.

A revisão teórica sublinha a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal como um elemento crucial do EB (Kalinska-Kula & Staniec, 2021). Os participantes do estudo destacaram a importância da flexibilidade no ambiente de trabalho da Júnior Empresa, permitindo uma gestão eficaz das responsabilidades não só pessoais e profissionais, como académicas, não descurando o facto de serem todos estudantes. O ajuste do conteúdo funcional e responsabilidades em períodos de maior carga de trabalho, bem como a priorização de tarefas e urgências, foram identificados como práticas que facilitam o equilíbrio de todas as responsabilidades dos membros com a sua vida de Júnior

Empresário. Estes resultados vão ao encontro dos estudos realizados por Kashive, Verma & Agraval (2020) que apontam para a necessidade de políticas de flexibilidade para a retenção de talentos. Estas são vistas como uma forma de reduzir o stress e aumentar a satisfação, permitindo que os membros façam uma melhor gestão do seu tempo e compromissos.

Em suma, os resultados do estudo empírico estão em grande medida alinhados com o enquadramento teórico prevista pela revisão da literatura. A satisfação dos membros, a ética e moralidade, as atividades de *teambuilding* e o equilíbrio entre a vida académica e a Júnior Empresa emergem como elementos-chave para o desenvolvimento de uma imagem forte de empregador e, conseqüentemente, a retenção dos seus membros. Os resultados das entrevistas sugerem que as Júnior Empresas devem continuar a investir em estratégias de EB que promovam um ambiente de trabalho saudável, ético e equilibrado, a fim de garantir a retenção dos seus membros e a constante atração dos mesmos. A implementação de iniciativas deste cariz, não só melhora a retenção, como contribui para a criação de uma cultura organizacional positiva e sustentável, reforçando a reputação e imagem da Júnior Empresa como um local de desenvolvimento pessoal e profissional. Este compromisso com um ambiente positivo projeta uma imagem atrativa e confiável, que se traduz na retenção de talentos e na sustentabilidade do movimento.

4.1. Principais conclusões do estudo

O presente estudo teve como principal objetivo identificar os elementos-chave que compõem a estratégia da marca de empregadora interna no Movimento Júnior Português. Num contexto em que as Júnior Empresas se destacam como espaços privilegiados para a formação prática e o desenvolvimento profissional de estudantes do ensino superior, torna-se imperativo investigar as estratégias que estas utilizam para a atração e retenção positivas dos seus membros. Este estudo não só contribuiu para preencher uma lacuna na literatura, como também forneceu *insights* práticos que podem ser aplicados para fortalecer o MJP. As conclusões deste estudo revelam que as estratégias de *Employer Branding* interno influenciam a retenção de talentos nas Júnior Empresas, através da análise de diversas dimensões.

A formação e desenvolvimento contínuo surge como um dos pilares mais importantes no alcance da criação de uma boa marca empregadora no contexto em questão. As JEs que investem em programas de formação afirmam que conseguem manter os seus membros mais motivados e preparados para futuros desafios profissionais, não só a nível técnico como pessoal.

Através da utilização de diversos canais de comunicação, tanto digitais como presenciais, a comunicação interna revelou-se uma ferramenta primordial à promoção da confiança e reforço do sentimento de pertença, fatores essenciais a perceção da imagem da empresa como empregadora.

A promoção do *work-life balance* e de um ambiente de trabalho saudável são outros elementos essenciais à elaboração de uma marca empregadora interna. As Júnior Empresas que implementam iniciativas que permitem flexibilidade de carga de tarefas e promovem atividades de *teambuilding* e socialização conseguem criar um ambiente de trabalho mais humanizado e afável. Este equilíbrio não só melhora a qualidade de vida dos membros, como também maximiza a sua produtividade e o seu compromisso com a organização, o que faz com que os membros partilhem a sua experiência positiva.

Embora as JEs sejam organizações sem fins lucrativos e não possam recompensar financeiramente os seus membros, o reconhecimento do esforço dos membros face ao trabalho desenvolvido foi identificado como fundamental para o EB. A introdução de benefícios como a participação de eventos nacionais e internacionais, formações especializadas e promoção do *networking* aumentam a satisfação e *commitment* dos

membros. Este reconhecimento contínuo contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável e desafiante, onde os membros se sentem valorizados e motivados a permanecer. Não só ficam, como passam a palavra para o exterior, promovendo, deste modo, a marca empregadora.

Por fim, a construção de uma identidade organizacional forte, que reflita os valores e a missão da Júnior Empresa, é fundamental quer para atrair como reter talentos. Conclui-se que os membros que se identificam com a cultura e os valores da organização tendem a ser mais leais. Estes consideram que integrar uma JE é uma experiência única e recompensadora, se as iniciativas forem bem geridas e desenvolvidas. A identidade organizacional serve como um fator diferenciador no ambiente competitivo das Júnior Empresas, destacando aquelas que conseguem criar uma marca empregadora atrativa.

4.2. Principais limitações do estudo

Apesar dos *inputs* valiosos obtidos, o presente estudo enfrentou algumas limitações que devem ser reconhecidas e consideradas na interpretação dos resultados.

Primeiramente, a falta de literatura específica acerca do Employer Branding no contexto do Movimento Júnior Português. A escassez de estudos anteriores dificultou o desenvolvimento de uma base teórica robusta, obrigando à recorrência de uma literatura mais generalista acerca do EB. Tal lacuna limitou a possibilidade de comparação direta dos resultados com outros estudos integrados no mesmo contexto.

Outra limitação significativa foi a baixa taxa de resposta dos membros às abordagens realizadas por *LinkedIn* para a persecução das entrevistas, o que aumentou o tempo estimado de realização das entrevistas, atrasando a análise dos resultados.

4.3. Pistas de investigação futuras

Dada a importância dos elementos identificados para a implementação de estratégias sólidas no âmbito do EBI, várias recomendações podem ser feitas para futuras investigações nesta área.

Dada a lacuna anteriormente apresentada de falta de bases teóricas adaptadas ao contexto do MJP, investigações adicionais podem contribuir para o desenvolvimento de um quadro teórico robusto e mais específico, que possa servir de referência à implementação de estratégias eficazes. Para que isto aconteça, seria interessante adotar

um *design* de estudo mais longo a nível temporal, para acompanhar de forma mais profunda as alterações do contexto e a adaptação do mesmo à volatilidade do mercado.

De forma a obter uma visão mais representativa das práticas, recomenda-se que futuros estudos envolvam um conjunto de participantes ou amostra de maior dimensão, com maior diversidade. Além disso, seria interessante recorrer a métodos mistos de recolha de dados, como a realização de entrevistas e análise documental ou entrevistas e *focus groups*. Tais pesquisas podem enriquecer a análise e permitir uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam a visão dos membros face à marca empregadora interna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2001). *Strategic market management*. John Willey.
- Adamu, L., Ghani, N. H. A., & Rahman, M. A. (2020). *The Internal Branding Practices and Employee Brand Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Employee Brand fit*. 8(1).
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. (2019). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21, 1–12. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Akinade, M. E., & Onyebuchi, O. (2024). Impact of Team Building on Organizational Performance: A Theoretical Review. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 9(2), 1–11. <https://doi.org/10.56201/ijebm.v9.no2.2023.pg1.11>
- Aleksandrovna, T. N. (2021). *Employer brand: Promoting communication and language skills*.
- Al-Hajri, S. A. (2020). Employee Retention in light of Green HRM practices through the Intervening role of Work Engagement. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 2(4), 10–19. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2020.04.002>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Amarakoon, A., & Colley, L. (2022). *Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: The importance of place and scale in human resource management*. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2021-0172>]
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019a). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention -the mediating role of organisational commitment. *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*.
- Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019b). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387–395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103618. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>

- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836–1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Boyd, G., & Sutherland, M. (2006). Obtaining employee commitment to living the brand of the organisation. *South African Journal of Business Management*, 37(1), 9–20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v37i1.594>
- 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), Artigo 1.
- Chopra, A., Patel, G., & Sahoo, C. (2023). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: The mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3638>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21, 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Dasan, Dr. N. B. (2022). An empirical study on impact of employee retention in IT companies on the employer branding with reference to chennai city. 6, 3687–3697.
- Deepa, R., & Baral, R. (2021). Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee attraction. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 110–126. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2020-0136>
- Dineen, B. R., Hoye, G. V., Lievens, F., & Rosokha, L. M. (2019). Third Party Employment Branding: What are its Signaling Dimensions, Mechanisms, and Sources? Em M. R. Buckley, A. R. Wheeler, J. E. Baur, & J. R. B. Halbesleben

- (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 37, pp. 173–226). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037006>
- Dousin, O., Collins, N., Bartram, T., & Stanton, P. (2020). The relationship between work-life balance, the need for achievement, and intention to leave: Mixed-method study. *Journal of Advanced Nursing*, 77. <https://doi.org/10.1111/jan.14724>
- Ewing, M., Pitt, L., & de Bussy, N. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2020). Revisiting integrated marketing communication (IMC): A scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(1), 58–90. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1758283>
- Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263–264.
- Gray, E., & Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image And Corporate Reputation (Corporate Image And Corporate Reputation Framework; Corporate Image And Corporate Reputation: Definition; Corporate Image And Corporate Reputation: Distinguishing Characteristics, Corporate Image. Corporate Reputation, Corporate Image Management, Corporate Reputation Management, Corporate Perception) Long Range Planning (Journal). *Long Range Planning*, 31. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Han, H., & Hyun, S. S. (2019). Green indoor and outdoor environment as nature-based solution and its role in increasing customer/employee mental health, well-being, and loyalty. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 629–641.
- Heger, B. K. (2007). *Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study*. 25, 121–132.
- Hill, M. M. (2013). Desenho de questionário e análise de dados- alguns contributos. *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação. Edições Humus*.
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the

- hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47–58.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>
- Ibrahim, M. S., & Yesiltas, M. (2021). *IMPACT OF INTERNAL MARKETING ON LOYALTY, PROMOTION AND CUSTOMER RELATIONSHIP CONSIDERING THE MEDIATING ROLES OF TRAINING, MOTIVATION AND REWARD*.
- Junior Enterprises Europe. (2024, outubro 6). *What is a Junior Enterprise? What is a Junior Enterprise?* <https://juniorenterprises.eu/junior-enterprise/>
- Junior Enterprises Portugal. (2024). *Institutional Presentation*.
- Kalinska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIV(Issue 1), 583–603.
<https://doi.org/10.35808/ersj/1982>
- Kanar, A., Collins, C., & Bell, B. (2010). A Comparison of the Effects of Positive and Negative Information on Job Seekers' Organizational Attraction and Attribute Recall. *Human Performance - HUM PERFORM*, 23, 193–212.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2010.487842>
- Kashive, N., Khanna, V., & Bharti, M. (2020). Employer branding through crowdsourcing: Understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12, 93–111. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26. 1108/IJOA-03-2017-1134.
- Khairy, H. A., Agina, M. F., Aliane, N., & Hashad, M. E. (2023). Internal Branding in Hotels: Interaction Effects of Employee Engagement, Workplace Friendship, and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(5), Artigo 5.
<https://doi.org/10.3390/su15054530>
- Khan, A., Haider, S., Mehboob, S., & Nazish, A. (2022). Exploring the role of human resource management practices in the nexus of internal and external employer branding. *Middle East J. of Management*, 1, 1.
<https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.10046151>
- Kovaite, K., Šūmakaris, P., & Stankeviciene, J. (2020). *Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication*. 25, 171–191.
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>

- Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2017). Social Media and Their Affordances for Organizing: A Review and Agenda for Research. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 150–188. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0144>
- Manzini, E. (2004). Entrevista Semi Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. *Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*, *2*.
- Melayansari, M., & Bhinekawati, R. (2020). *The Impact of Work-Balance on Employee Performance Mediated by Employee Loyalty (Lessons from Female Employees Working in International Environment in Greater Jakarta, Indonesia)*. 113–118. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.025>
- Melewar, T. C., & Nguyen, B. (2014). Five areas to advance branding theory and practice. *Journal of Brand Management*, *21*(9), 758–769. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.31>
- Morgado, J. C. (2013). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. (4.^a ed.). De Facto Editores.
- Muyiwa, B. (2023). *Branding: Concept, Essence and Marketing Imperatives*. *24*(1).
- Nikolić, J. L., & Lazarević, S. (2022). Employer Branding and Employee Value Proposition for Generation Z in Digital Economy: Brendiranje poslodavaca i predlog vrednosti za generaciju Z u digitalnoj ekonomiji. *Marketing (0354-3471)*, *53*(3), 203–214. <https://doi.org/10.5937/mkng22032031>
- Obeidat, B., Masa'deh, R., & Abdallah, A. (2014). The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management*, *9*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p9>
- Paillé, P., & Valeau, P. (2020). “I Don’t Owe You, But I Am Committed”: Does Felt Obligation Matter on the Effect of Green Training on Employee Environmental Commitment? *Organization & Environment*, *34*, 108602662092145. <https://doi.org/10.1177/1086026620921453>
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, R., Utari, W., Suprapti, S., Kartika, C., Winarko, R., Chamariyah, Panglipursari, D., Muninghar, Halimah, N., Aminatuzzuhro, A., Indrawati, M., Junus, O., Herli, M., Hafidhah, Kustiningsih, N., Gazali, D., Kusuma, A., & Kalbuana, N. (2021). Effects of organizational communication climate and employee retention toward employee performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, *24*, 1–11.

- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 176–211. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90005-1)
- Punia, V. (2018). *Employer Branding: A Conceptual Framework*.
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>
- Saini, G. K. (2023). Employer Branding: A Critical Review and Future Research. *NHRD Network Journal*, 16(3), 220–232. <https://doi.org/10.1177/26314541231170424>
- Santos, H. S., & Ribeiro, P. C. (2023). Comunicação Interna e Cultura Organizacional: Revisão de Literatura. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, 44, Artigo 44. <https://doi.org/10.31211/interacoes.n44.2023.a2>
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153–170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *DECISION*, 42. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Silva, B. M. da, Araújo, J. de J., Santos, T. R., & Bogdezevicius, C. R. (2024). Endomarketing Strategies And Their Benefits For An Organization In The Accounting Segment. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, e3387–e3387. <https://doi.org/10.33362/visao.v13i1.3387>
- Sonmez, D., Liu, L., & Mistry, T. (2023). Recruitment Issues in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 21649987231208837. <https://doi.org/10.1177/21649987231208837>
- Špoljarić, A., & Vercic, A. (2021). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Arora, A. P. (2017). A Multi-dimensional Scale for Measuring Employer Brand. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 659–674.

- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Sthapit, A., & Shrestha, B. (2020). Dimensions of Attractiveness in Employer Branding for Employee Retention in Nepalese Hospitality Industry. *Tourism Management*, 1.
- Storey, J. (2005). What Next for Strategic-level Leadership Research? *Leadership*, 1(1), 89–104. <https://doi.org/10.1177/1742715005049353>
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Suroso, S., & Rony, Z. T. (2023). Human Resource Business Partners: Recruitment, Coaching, and Leadership Development. *International Journal of Integrative Sciences*, 2(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.55927/ijis.v2i4.3680>
- Tanwar, K. (2017). The Effect of Employer Brand Dimensions on Organisational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 12, 282–290. <https://doi.org/10.1177/2319510X17701854>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46, 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welpe, I., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). 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>
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance.

- Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31, 827–846.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welppe, I. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Verčič, A., Galić, Z., & Žnidar, K. (2021). The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1313–1340. <https://doi.org/10.1177/23294884211053839>
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). *Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator*. <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>
- Yu, K. Y. T., Dineen, B. R., Allen, D. G., & Klotz, A. C. (2022). Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human Resource Management*, 61(5), 515–524. <https://doi.org/10.1002/hrm.22140>

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

Eu, _____, concordo em participar no estudo intitulado “Employer Branding: O Caso do Movimento Júnior Português” conduzido por Daniel da Costa Silva Monteiro, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Entendo que a minha participação neste estudo envolverá a realização de entrevistas, durante as quais o som será gravado para efeitos de análise de dados.

Ao assinar este documento, estou ciente e concordo com o seguinte:

- Compreendo que serei entrevistado(a) e que o som das entrevistas será gravado.
- Concordo com a gravação do som das entrevistas para efeitos de análise de dados relacionados com o estudo.
- Entendo que todas as informações obtidas durante as entrevistas serão tratadas com confidencialidade e serão utilizadas apenas para os fins do estudo.
- Reconheço que tenho o direito de interromper a gravação a qualquer momento durante as entrevistas, sem penalização ou prejuízo para a minha participação no estudo.
- Compreendo que a minha identidade será mantida em sigilo e que qualquer dado divulgado publicamente será anonimizado.
- Concordo que os resultados do estudo podem ser publicados ou apresentados em conferências académicas, desde que a minha identidade permaneça confidencial.
- Este consentimento é voluntário e posso retirá-lo a qualquer momento, sem qualquer repercussão.

___/___/___

Assinatura

Apêndice II- Guião de Entrevista

Bom dia/Boa tarde,

Primeiramente, gostaria de agradecer a disponibilidade para realizares esta entrevista, no âmbito do estudo do *Employer Branding* Interno no Movimento Júnior Português.

Para que os resultados possam ser o mais fidedignos possível, deves responder com sinceridade e transparência, tomando em consideração que os resultados, apesar de partilhados futuramente, serão confidenciais. Qualquer questão que possa surgir durante a entrevista, ou algum conceito que não te seja familiar, estou disponível para esclarecer.

Grupo I.

1. Atividades de EBI

1.1. Das práticas/atividades internas existentes na tua JE, quais consideras fazerem parte de uma estratégia de marca de empregador, a nível interno e externo?

1.2. Na tua opinião, as práticas ou atividades mencionadas são essenciais para fortalecer a marca da Júnior Empresa enquanto empregador atrativo? Podes justificar?

2. Económica

2.1. A tua Júnior Empresa oferece benefícios ou incentivos financeiros que contribuem para a construção de uma imagem positiva como empregador? Quais são os mais relevantes?

2.2. Na tua opinião, de que forma a existência de benefícios financeiros ou recompensas económicas pode reforçar a marca da Júnior Empresa como um empregador atrativo?

3. Formação e Desenvolvimento

3.1. Na tua opinião, de que forma a tua Júnior Empresa contribui para o teu desenvolvimento profissional e pessoal?

3.2. Consideras que as oportunidades de formação oferecidas pela tua Júnior Empresa influenciam a tua perceção sobre ela como um bom empregador? Porquê?

4. Comunicação Interna

4.1. De que forma é realizada a comunicação interna da tua JE?

4.2. Qual a importância de uma estratégia de comunicação interna para o estabelecimento de uma marca de empregador positiva?

5. Interesse Funcional

5.1. Como percecionas o valor das tuas funções na Júnior Empresa? Achas que elas te desafiam e te motivam a desenvolver novas competências?

5.2. Consideras que a organização promove a participação em projetos interessantes e desafiantes? Qual é a sua contribuição para o *Employer Branding*?

6. Conteúdo Funcional

6.1. De que forma a tua Júnior Empresa poderia melhorar a experiência diária dos colaboradores para fortalecer a sua marca de empregador?

6.2. De que forma a definição de atividades e metas específicas para cada cargo na tua Júnior Empresa contribui para a perceção da organização como um bom empregador?

7. Work-life balance

7.1. O conteúdo funcional é revisto quando um membro apresenta menor disponibilidade para desempenhar as suas funções na sua plenitude?

7.2. Achas que a promoção de políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal na tua Júnior Empresa contribui para a sua atratividade enquanto empregador?

7.3. Como equilibras as responsabilidades na Júnior Empresa com a tua vida pessoal e académica? A Júnior Empresa apoia este equilíbrio?

8. Ética e Moralidade

8.1. Existem políticas ou regulamentos internos relacionados com a ética e moralidade?

8.2. Em que medida acreditas que a responsabilidade social e a ética empresarial influenciam a marca de empregador da tua Júnior Empresa?

9. Ambiente de Trabalho Saudável

9.1. Quais são as iniciativas desenvolvidas pela tua Júnior Empresa que consideras mais eficazes na criação de um ambiente de trabalho saudável?

9.2. Qual é o impacto percebido de um clima organizacional saudável e a sua relação com uma boa marca do empregador?

Grupo II

Caracterização do participante:

1. Género
2. Idade
3. Formação académica
4. Júnior Empresa a que pertence
5. Antiguidade na Júnior Empresa
6. Função atual na Júnior Empresa

Apêndice III- Dimensões/Categorias/Subcategorias

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Elementos percecionados como chave do EB	Satisfação dos membros	Foco nas pessoas
		Sistema de Recompensas
		Feedback contínuo e melhoria
	Divulgação da imagem corporativa	“Boca a boca”
		<i>Merchandising</i>
Utilização de redes sociais e <i>website</i>		
Benefícios e Incentivos	Benefícios Gerais	
	Sistema de benefícios por mérito	
Elementos da Formação e Desenvolvimento percecionados como elementos-chave para o EB	<i>Onboarding</i>	<i>Welcome Week</i>
		Formações internas e externas
	Formação Contínua	Identificação de necessidades de formação departamental
Elementos da Comunicação Interna percecionados como elementos-chave para o EB	Canais de Comunicação	Canais digitais
		Gabinete/Escritório
O Interesse Funcional como elemento-chave para o EB	Organização hierárquica	Definição de Organigrama
		Experiência em diferentes áreas
O Conteúdo Funcional como elemento-chave para o EB	Conteúdos Funcionais	Definição de funções por departamento/projeto
		Definição funcional por departamento/projeto

Elementos do Work-Life Balance percecionados como chave do EB	Ajuste funcional	Gestão de trabalho durante épocas assoberbadas
A Ética e Moralidade como elemento-chave do EB	Formalização das Normas	Documentação
O Ambiente de Trabalho Saudável como elemento-chave para o EB	<i>Teambuildings</i>	Formação
	Responsabilidade Social	Atividades de responsabilidade social
		Jantares/Noites
		Lúdicas/ <i>Kick-Offs</i> de Projetos
	Proposta de Valor	Sentimento de pertença e comunidade
		Experiência única e recompensadora