Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Rosa Margarida Martins da Silva

Perceções organizacionais e intenções pró-marca dos colaboradores no retalho: compra interna, recomendação e *advocacy* digital da marca empregadora

abril de 2026

Perceções organizacionais e intenções pró-marca dos colaboradores no retalho: compra interna, recomendação e *advocacy* digital da marca empregadora

Rosa Silva

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Rosa Margarida Martins da Silva

Perceções organizacionais e intenções pró-marca dos colaboradores no retalho: compra interna, recomendação e *advocacy* digital da marca empregadora

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão
Área de especialização em Gestão Geral

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professor Doutor Hélder Filipe Santos Barbosa Ferreira
Professora Doutora Cristiana Raquel Costa Lages

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais e à minha família, por toda a paciência e apoio incondicional. Obrigada por nunca deixarem de acreditar em mim.

Às minhas amigas, incluindo aquelas que este percurso académico me trouxe, agradeço a vossa amizade, incentivo e preocupação. Obrigada por cada palavra de apoio e por tornarem esta fase tão desafiante mais leve.

Por último, agradeço aos meus orientadores, Professor Doutor Hélder Ferreira e Professora Doutora Cristiana Lages, a orientação, disponibilidade e apoio no desenvolvimento e melhoria contínua deste trabalho.

O meu muito obrigada a todos!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

PERCEÇÕES ORGANIZACIONAIS E INTENÇÕES PRÓ-MARCA DOS COLABORADORES NO RETALHO: COMPRA INTERNA, RECOMENDAÇÃO E *ADVOCACY* DIGITAL DA MARCA EMPREGADORA

RESUMO

No setor do retalho, os colaboradores desempenham um papel crescente na construção, legitimação e difusão da marca empregadora, quer através do desempenho das suas funções, quer enquanto consumidores internos, recomendadores e potenciais representantes digitais da organização.

Embora o *employer branding* seja amplamente discutido enquanto mecanismo de atração, retenção e alinhamento interno, é ainda pouco claro como as perceções dos colaboradores se projetam em respostas pró-marca com diferentes graus de envolvimento e exposição pública.

Esta investigação analisa o impacto da identificação organizacional, do prestígio organizacional percebido e da satisfação no trabalho na intenção de compra interna, na intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e na intenção de *advocacy* digital da marca empregadora, no contexto do retalho.

Foi adotada uma abordagem quantitativa de natureza descritivo-correlacional, com recurso a um questionário estruturado aplicado a colaboradores de diferentes áreas do retalho. Após a depuração da base de dados, a amostra final integrou 170 participantes. Estes dados foram, posteriormente, analisados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics*.

Os resultados obtidos mostram que a identificação organizacional constitui o antecedente mais consistente das intenções pró-marca, apresentando efeitos positivos e estatisticamente significativos nos três modelos analisados. O prestígio organizacional percebido apresenta também efeitos positivos nas três intenções comportamentais, enquanto a satisfação no trabalho influencia a compra interna e a recomendação, mas não a *advocacy* digital. Estes resultados sugerem que a representação pública da marca em ambientes digitais depende menos da satisfação geral com o trabalho e mais da ligação identitária e simbólica entre colaborador e organização.

Este estudo contribui para a literatura sobre *employer branding*, *internal branding* e *employee advocacy* ao evidenciar que as intenções pró-marca dos colaboradores no retalho diferem quanto ao grau de envolvimento e exposição pública que implicam.

Palavras-chave: *employer branding*; retalho; identificação organizacional; prestígio organizacional percebido; *employee advocacy*; intenções pró-marca.

ORGANIZATIONAL PERCEPTIONS AND PRO-BRAND INTENTIONS OF EMPLOYEES IN RETAIL: INTERNAL PURCHASE, RECOMMENDATION, AND DIGITAL ADVOCACY OF THE EMPLOYER BRAND

ABSTRACT

In the retail sector, employees play an increasingly important role in the construction, legitimation and dissemination of the employer brand, both through the performance of their organizational roles and as internal consumers, recommenders and potential digital representatives of the organization. Although employer branding has been widely discussed as a mechanism for attraction, retention and internal alignment, it remains less clear how employees' organizational perceptions translate into pro-brand responses involving different degrees of engagement and public exposure. This study analyses the impact of organizational identification, perceived organizational prestige and job satisfaction on internal purchase intention, intention to recommend products and/or services, and digital advocacy intention towards the employer brand in the retail context.

A quantitative, descriptive-correlational approach was adopted, based on a structured questionnaire administered to employees from different areas of retail. After data screening, the final sample comprised 170 participants. This data was subsequently analyzed using IBM SPSS Statistics software.

The results show that organizational identification is the most consistent antecedent of pro-brand intentions, presenting positive and statistically significant effects across the three models analyzed. Perceived organizational prestige also has positive effects on the three behavioral intentions, while job satisfaction influences internal purchase and recommendation, but not digital advocacy. These results suggest that the public representation of the employer brand in digital environments depends less on general satisfaction with work and more on the identity-based and symbolic connection between employee and organization.

This study contributes to the literature on employer branding, internal branding and employee advocacy by showing that employees' pro-brand intentions in retail differ in terms of the degree of engagement and public exposure they involve.

Keywords: employer branding; retail; organizational identification; perceived organizational prestige; employee advocacy; pro-brand intentions.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS iii

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE iv

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) iv

RESUMO v

ABSTRACT vi

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS x

LISTA DE TABELAS xi

1. INTRODUÇÃO 1

2. REVISÃO DE LITERATURA 4

2.1. *Employer branding* no retalho 4

2.2. Das perceções organizacionais às intenções pró-marca 5

2.3. Perceções organizacionais dos colaboradores 6

2.3.1. Identificação organizacional 6

2.3.2. Prestígio organizacional percebido 7

2.3.3. Satisfação no trabalho 8

2.4. Intenções comportamentais pró-marca dos colaboradores 9

2.4.1. Intenção de compra interna 9

2.4.2. Intenção de recomendação de produtos e/ou serviços 10

2.4.3. Intenção de advocacy digital da marca empregadora 11

2.5. Desenvolvimento de hipóteses e modelo conceptual 12

2.5.1. Identificação organizacional 12

2.5.2. Prestígio organizacional percebido 13

2.5.3. Satisfação no trabalho 13

2.5.4. Modelo conceptual do estudo 14

3. METODOLOGIA 16

3.1. Enquadramento metodológico e desenho da investigação 16

3.2. Questão e objetivos de investigação 17

3.3. População e amostra 18

3.4. Instrumento de recolha de dados e operacionalização das variáveis 19

3.4.1. Identificação organizacional 20

3.4.2. Prestígio organizacional 20
3.4.3. Satisfação no trabalho 20
3.4.4. Intenção de compra interna 20
3.4.5. Intenção de recomendação dos produtos/serviços 21
3.4.6. Intenção de advocacy digital da marca empregadora 21
3.4.7. Variáveis sociodemográficas, profissionais e digitais 22
3.5. Procedimentos de recolha 23
3.6. Considerações éticas 23
3.7. Técnicas de análise de dados 24
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 26
4.1. Depuração da base de dados 26
4.2. Caraterização da amostra 26
4.2.1. Caraterização sociodemográfica 26
4.2.2. Caraterização profissional 28
4.2.3. Caraterização digital 31
4.3. Consistência interna e fiabilidade das escalas 32
4.4. Correlações entre os constructos 33
4.5. Verificação dos pressupostos das regressões lineares múltiplas 34
4.6. Regressões lineares múltiplas 35
4.6.1. Intenção de compra interna 36
4.6.2. Intenção de Recomendação 37
4.6.3. Intenção de advocacy digital 39
4.7. Análises comparativas complementares 40
4.7.1. Comparação em função do exercício de funções de chefia 41
4.7.2. Comparação em função do tipo de função desempenhada: frontline vs. suporte/backstage 42
4.7.3. Comparação em função da presença digital dos participantes 43
4.8. Síntese da validação das hipóteses 44
4.9. Análise complementar sobre incentivos à *advocacy* digital 45
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 48
5.1. Perceções organizacionais e intenções pró-marca 48
5.2. Da compra interna à *advocacy* digital: três níveis de envolvimento colaborador-marca 49

5.2.1. Compra interna: o colaborador como cliente interno 49
5.2.2. Recomendação: o colaborador como promotor interpessoal da oferta 49
5.2.3. Advocacy digital: o colaborador como representante público da marca empregadora 50
5.3. Especificidades do retalho e implicações para programas de *employee advocacy* 51
6. CONCLUSÕES 52
6.1. Principais conclusões 52
6.2. Contribuições teóricas e para a gestão 53
6.3. Limitações 53
6.4. Oportunidades de investigação futura 54
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 55
ANEXOS 62
Anexo 1 – Questionário 62
Anexo 2 – Escalas previamente validadas e adaptadas ao contexto do estudo 69
Anexo 3 – Histogramas, gráficos *P-P Plot* dos resíduos padronizados e gráficos de dispersão 73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

WOM – *Word-of-Mouth*

eWOM – *Electronic Word-of-Mouth*

α – Coeficiente alfa de *Cronbach*

IO – Identificação Organizacional

PO – Prestígio Organizacional

ST – Satisfação no Trabalho

EA – *Electronic Advocacy*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição do género dos participantes 26
Tabela 2 – Análise da idade dos participantes 27
Tabela 3 – Distribuição das habilitações literárias dos participantes 27
Tabela 4 – Distribuição do papel dos participantes na empresa empregadora 28
Tabela 5 – Distribuição da função dos participantes na empresa empregadora 29
Tabela 6 – Distribuição da área do retalho em que os participantes exercem a sua atividade profissional 29
Tabela 7 – Distribuição da dimensão da empresa atual dos participantes 30
Tabela 8 – Distribuição do grau de antiguidade dos participantes na empresa atual 30
Tabela 9 – Distribuição do regime de trabalho dos participantes 30
Tabela 10 – Distribuição do tipo de contrato dos participantes 31
Tabela 11 – Consistência interna e fiabilidade das escalas 32
Tabela 12 – Correlação de Pearson 33
Tabela 13 – Verificação dos principais pressupostos estatísticos 34
Tabela 14 – Resumo Modelo I 36
Tabela 15 – Coeficientes Modelo I 37
Tabela 16 – ANOVA Modelo I 37
Tabela 17 – Resumo Modelo II 38
Tabela 18 – Coeficientes Modelo II 38
Tabela 19 – ANOVA Modelo II 39
Tabela 20 – Resumo Modelo III 39
Tabela 21 – Coeficientes Modelo III 39
Tabela 22 – ANOVA Modelo III 40
Tabela 23 – Comparação dos constructos em função do tipo de chefia 41
Tabela 24 – Comparação dos constructos em função do tipo de função desempenhada 42
Tabela 25 – Comparação dos constructos em função da presença digital 43
Tabela 26 – Síntese da validação das hipóteses 45
Tabela 27 – Distribuição da probabilidade da partilha de conteúdos nas redes sociais em caso de haver incentivos 46
Tabela 28 – Distribuição dos tipos de incentivos 46
Tabela 29 – Distribuição do interesse na participação em programas como micro-influencer ... 47
Tabela 30 – Escalas relativas às perceções organizacionais dos colaboradores 69
Tabela 31 – Escalas relativas às intenções comportamentais pró-marca 70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceptual 14
Figura 2 – Distribuição da idade dos participantes 27
Figura 3 – Caraterização digital dos participantes 31
Figura 4 – Histograma (intenção de compra) 73
Figura 5 – Gráfico P-P normal de regressão resíduos padronizados (intenção de compra) 73
Figura 6 – Gráfico de dispersão (intenção de compra) 73
Figura 7 – Histograma (intenção de recomendação) 74
Figura 8 - Gráfico P-P normal de regressão resíduos padronizados (intenção de recomendação) 74
Figura 9 – Gráfico de dispersão (intenção de recomendação) 74
Figura 10 – Histograma (intenção de advocacy digital) 75
Figura 11 – Gráfico P-P normal de regressão resíduos padronizados (intenção de advocacy digital) 75
Figura 12 – Gráfico de dispersão (intenção de advocacy digital) 75

1. INTRODUÇÃO

No setor do retalho, os colaboradores desempenham hoje um papel que ultrapassa a execução de tarefas operacionais ou o atendimento ao cliente. Pela sua proximidade diária com os consumidores, pelo conhecimento interno que possuem sobre a organização e pela presença crescente em ambientes digitais, como as redes sociais, estes profissionais podem influenciar a forma como a marca é percebida, recomendada e legitimada junto de públicos externos. Neste contexto, o colaborador deixa de ser apenas um recurso interno da organização e passa a assumir-se também como potencial cliente interno, recomendador e representante informal da marca.

Esta transformação torna-se particularmente relevante num contexto em que as fronteiras entre comunicação interna, comunicação externa e influência digital se tornaram mais ténues. As redes sociais alteraram os mecanismos tradicionais de comunicação organizacional, deslocando-os de modelos predominantemente institucionais e unidirecionais para dinâmicas mais participativas, interpessoais e digitais. Em Portugal, esta realidade é reforçada pela utilização expressiva de plataformas digitais, sendo que, em 2025, 78.8% das pessoas dos 16 aos 74 anos participaram em redes sociais (Portal INE, 2025). Esta presença digital alargada torna especialmente relevante compreender de que forma os colaboradores podem contribuir para a reputação e visibilidade das organizações, não apenas através do seu desempenho profissional, mas também através das recomendações, opiniões e conteúdos que partilham nas suas redes pessoais e profissionais.

Neste enquadramento, o *employer branding* assume particular relevância. Inicialmente associado à capacidade de as organizações atraírem e reterem talento, o conceito tem vindo a ser progressivamente compreendido como uma dimensão estratégica da gestão da marca, orientada para envolver os colaboradores, reforçar a sua identificação com a organização e promover comportamentos alinhados com a proposta de valor da marca empregadora. Assim, a gestão da marca empregadora deixa de se limitar à atração e retenção de talento e passa também a assumir uma função organizacional relevante, ao contribuir para influenciar perceções organizacionais, vínculos de identificação e predisposições comportamentais favoráveis à organização.

Neste contexto, o conceito de *employee advocacy* assume também particular importância, ao referir-se à predisposição dos colaboradores para promoverem, de forma voluntária, a organização junto das suas redes pessoais e profissionais, especialmente através de plataformas digitais (Thelen, 2020). Ao contrário da recomendação tradicional de produtos e/ou serviços, a *advocacy* digital implica uma forma mais ativa, pública e identitária de representação da organização enquanto entidade empregadora, podendo contribuir para a construção da reputação institucional.

No setor do retalho, esta dimensão é particularmente relevante, uma vez que muitos colaboradores estão expostos ao contacto direto com clientes, operam em ambientes de elevada visibilidade e podem influenciar a experiência do consumidor e a perceção externa da marca. Contudo, o papel dos colaboradores no retalho não se limita às funções de linha da frente. Também os profissionais que desempenham funções de suporte, gestão, operações ou *back-office* podem assumir um papel ativo na valorização da marca, seja através da intenção de compra de produtos e/ou serviços da organização, da sua recomendação a terceiros ou da *advocacy* digital da marca empregadora nas suas redes pessoais e profissionais.

Estudos anteriores têm associado variáveis como a identificação organizacional, o prestígio organizacional percebido e a satisfação no trabalho a atitudes positivas face à organização, ao compromisso organizacional e a comportamentos favoráveis à marca empregadora (Bodkin et al., 2016; Cammann et al., 1983; Mael & Ashforth, 1992). Apesar destes contributos, permanece menos explorada a forma como estas perceções organizacionais se traduzem, em simultâneo, em diferentes intenções comportamentais pró-marca dos colaboradores. Em particular, são ainda limitados os estudos que analisam conjuntamente a intenção de compra interna, a intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e a intenção de *advocacy* digital da marca empregadora no setor do retalho. Esta lacuna é relevante porque estas três intenções representam manifestações distintas da relação colaborador-marca. A intenção de compra interna traduz a predisposição do colaborador para consumir produtos ou serviços da própria organização; a intenção de recomendação reflete a disponibilidade para sugerir esses produtos ou serviços a terceiros; e a intenção de *advocacy* digital envolve uma forma mais visível, pública e relacional de apoio à organização nas redes sociais. Assim, compreender os antecedentes destas intenções permite aprofundar o conhecimento sobre o papel dos colaboradores enquanto agentes internos e externos de valorização da marca.

Neste sentido, o presente estudo procura responder à seguinte questão de investigação:

> Q: De que forma as perceções organizacionais dos colaboradores influenciam as suas intenções comportamentais pró-marca, nomeadamente, a compra interna, a recomendação e a *advocacy* digital, no setor do retalho?

Com vista a responder a esta questão, define-se como objetivo geral analisar o impacto destas perceções organizacionais nas intenções comportamentais pró-marca dos colaboradores do setor do retalho. Especificamente, pretende-se avaliar a influência da identificação organizacional, do prestígio organizacional percebido e da satisfação no trabalho na intenção de compra interna, na intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e na intenção de *advocacy* digital da marca empregadora. Adicionalmente, o estudo considera caraterísticas

individuais e profissionais dos participantes, permitindo contextualizar a interpretação dos resultados obtidos e explorar possíveis diferenças entre perfis de colaboradores.

Deste modo, adotou-se uma abordagem quantitativa, com recurso a um questionário estruturado aplicado a uma amostra final elegível de 170 colaboradores do setor do retalho, pertencentes a diferentes áreas de atividade. Os dados recolhidos foram analisados através do *software IBM SPSS*, recorrendo a técnicas estatísticas descritivas e inferenciais adequadas à natureza do modelo conceptual proposto, nomeadamente análise de fiabilidade, correlações de *Pearson* e regressões lineares múltiplas.

A presente dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, onde se desenvolve o enquadramento teórico e se fundamentam as hipóteses de investigação. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo o desenho da investigação, a caracterização da amostra, o instrumento de recolha de dados e as técnicas de análise estatística. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos, enquanto o quinto capítulo procede à sua discussão à luz do enquadramento teórico. Por fim, o sexto capítulo sistematiza as principais conclusões, as contribuições teóricas e práticas, as limitações do estudo e as sugestões para investigação futura.

.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Employer branding* no retalho

A marca empregadora (*employer brand*) corresponde ao conjunto de associações e benefícios atribuídos à organização enquanto local de trabalho. Ambler & Barrow (1996) conceptualizam-na como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos associados à experiência de emprego. A gestão da marca empregadora (*employer branding*) refere-se, por sua vez, ao processo através do qual a organização constrói, comunica e consolida essa proposta de valor junto de colaboradores atuais e potenciais. Edwards (2009) aproxima este processo da aplicação dos princípios de marketing às práticas de recursos humanos, sublinhando a importância de posicionar os colaboradores como públicos-alvo da marca empregadora.

A marca constitui, assim, um mecanismo de diferenciação e criação de valor para diferentes públicos (Wood, 2000). No contexto da marca empregadora, esta diferenciação centra-se na experiência profissional oferecida pela organização, incluindo atributos tangíveis e intangíveis associados ao trabalho, ao reconhecimento, à cultura organizacional e às oportunidades de desenvolvimento. Backhaus & Tikoo (2004) articulam o *employer branding* com a atração externa e com a construção interna de associações simbólicas à organização. Biswas & Suar (2016) organizam o conceito em torno do valor da marca empregadora, da lealdade e envolvimento dos colaboradores, e da atração e retenção de talento. Deste modo, o *employer branding* procura consolidar a relação entre o colaborador e a organização.

Neste contexto, o *branding* interno (*internal branding*) aprofunda a dimensão interna da marca. Punjaisri & Wilson (2011) associam-no aos processos organizacionais que procuram alinhar atitudes e comportamentos dos colaboradores com a identidade e a promessa da marca. King & Grace (2012) reforçam esta articulação ao relacionarem atitudes positivas face à marca com comportamentos favoráveis à organização.

No retalho, compreender estas dinâmicas assume particular relevância, uma vez que a experiência da marca é construída quer por colaboradores em contacto direto com consumidores, quer por aqueles que atuam como suporte no *backstage*. Inclusive, Morhart et al. (2009) associam os colaboradores em funções de contacto ao papel de *brand champions*, uma vez que estes são capazes de traduzir a identidade da marca em comportamentos observáveis na experiência de serviço. Contudo, a consistência da experiência de retalho depende também de processos internos, disponibilidade de produto, qualidade operacional e coordenação entre funções visíveis e não visíveis ao cliente. Esta complexidade ajuda a compreender que as intenções pró-marca podem surgir em diferentes contextos funcionais no retalho.

Finalmente, Biedenbach et al. (2022) associam o valor interno da marca à forma como a identidade organizacional, a experiência interna e a comunicação da marca se refletem nos comportamentos dos colaboradores. Este contributo contextualiza o presente estudo, centrado na relação entre perceções organizacionais dos colaboradores de retalho e intenções pró-marca, nomeadamente compra interna, recomendação e *advocacy* digital da marca empregadora.

2.2. Das perceções organizacionais às intenções pró-marca

A passagem das perceções organizacionais às intenções pró-marca deve ser entendida como um processo interpretativo, e não como uma relação automática entre avaliação interna e comportamento. Os colaboradores avaliam a sua experiência de trabalho, incluindo a satisfação com o contexto laboral, atribuem significado à sua pertença organizacional e, a partir dessa avaliação, formam predisposições para agir em favor da marca. As atitudes correspondem a avaliações favoráveis ou desfavoráveis face a objetos sociais, incluindo organizações (Haddock & Maio, 2007), por outro lado, Ajzen (2020) situa a intenção comportamental como antecedente próximo da ação, condicionada pela atitude, pelas normas percebidas e pela perceção de controlo. Assim, as intenções pró-marca devem ser entendidas como disposições futuras dependentes da avaliação que o colaborador faz da organização e da legitimidade percebida para a representar.

No contexto organizacional, a identificação ajuda a explicar a passagem entre a perceção interna e a predisposição comportamental. Ashforth & Mael (1989) conceptualizam a identificação organizacional como uma forma de pertença, na qual o indivíduo integra a organização na sua identidade social. Mael & Ashforth (1992) acrescentam que o prestígio percebido reforça este processo, porque a associação a uma organização valorizada pode sustentar uma autoimagem positiva. Connelly et al. (2011) complementam este enquadramento ao tratarem os sinais externos de reputação e legitimidade como elementos relevantes na interpretação do valor simbólico da organização.

O *branding* interno permite articular estas perceções com a marca. Biedenbach et al. (2022) associam o valor interno da marca aos efeitos que esta exerce sobre os comportamentos dos colaboradores quando há alinhamento com a identidade organizacional. Tkalac Vercic & Men (2023) acrescentam que a comunicação interna favorece o envolvimento dos colaboradores, criando condições relacionais para esse alinhamento. Neste contexto, as intenções pró-marca podem manifestar-se através da compra interna, da recomendação ou da representação positiva da marca empregadora. Gross et al. (2021) ligam a experiência interna à intenção de recomendação, enquanto Lee & Kim (2020) deslocam essa relação para a *advocacy* nas redes sociais.

Esta relação é particularmente relevante no retalho, onde a promessa da marca é concretizada não apenas pelos colaboradores em contacto direto com os consumidores, mas também por aqueles que atuam no *backstage* das operações.

2.3. Perceções organizacionais dos colaboradores

Sempane et al. (2002) consideram as organizações estruturas complexas, devido à sua natureza dinâmica, destacando os colaboradores como os seus principais atores, responsáveis pela sua competitividade através do envolvimento e compromisso com a organização.

Uma abordagem percetiva da organização baseia-se nas perceções individuais, refletindo a diferença entre os colaboradores, nomeadamente ao nível da experiência profissional; assim, os indivíduos interpretam e reagem às variáveis situacionais de uma forma que seja psicologicamente significativa para eles e não com base numa descrição objetiva da situação (Sempane et al., 2002).

Através dos seus processos de seleção, as organizações procuram atrair indivíduos com os mesmos valores, pelo que, os colaboradores ao acreditarem nestes mesmos valores e ideais, sentem-se mais atraídos pela organização (Sempane et al., 2002). Assim, ao percecionarem um relacionamento positivo com a organização e um sentimento de pertença à sua cultura e ambiente, os colaboradores demonstram um nível de compromisso superior (Syal, 2021).

Além disso, colaboradores que sentem uma forte conexão com a marca e pensam nela regularmente, são mais propensos a criar, incorporar e desenvolver o significado desta no mercado; esta incorporação da marca torna-se fulcral pois as ações dos colaboradores podem influenciar as perceções e comportamentos de clientes atuais e futuros (Gill-Simmen et al., 2018).

No entanto, a conexão emocional do colaborador com a marca não influencia apenas as suas próprias atitudes, mas tem também um impacto no comportamento do consumidor, pois uma maior comunicação e promoção da marca, do seu significado e do amor dos colaboradores a esta, torna-se num forte veículo de comunicação e promoção, tornando-os embaixadores da marca (Gill-Simmen et al., 2018).

2.3.1. Identificação organizacional

A identificação organizacional decorre da teoria da identidade social, segundo a qual os indivíduos constroem parte da sua autoimagem a partir dos grupos a que pertencem. Ashforth & Mael (1989) aplicam este princípio ao contexto organizacional, conceptualizando a identificação organizacional como uma forma específica de identificação social em que o colaborador se percebe como parte da organização. Esta ligação ultrapassa uma relação meramente contratual,

uma vez que a pertença organizacional pode integrar a forma como o indivíduo interpreta a sua identidade e o seu posicionamento social.

Mael & Ashforth (1992) definem a identificação organizacional como o sentimento de pertença e ligação psicológica à organização, através do qual os sucessos e fracassos organizacionais podem ser vividos como mais próximos do próprio colaborador. Quando esta identificação é elevada, os valores, objetivos e imagem da organização tendem a adquirir maior relevância para o indivíduo, podendo favorecer atitudes e predisposições comportamentais alinhadas com a organização.

No contexto da marca empregadora, esta identificação é relevante porque permite compreender como a relação entre colaborador e organização pode assumir uma dimensão simbólica. Gill-Simmen et al. (2018) associam a ligação entre colaborador e marca à formação de vínculos que podem influenciar a forma como a marca é incorporada, comunicada e representada. Assim, a identificação organizacional constitui uma perceção importante para analisar a predisposição dos colaboradores de retalho para apoiar a marca, recomendá-la ou representá-la positivamente.

2.3.2. Prestígio organizacional percebido

O prestígio organizacional percebido refere-se à forma como os colaboradores avaliam a imagem externa da organização e o grau em que esta é valorizada, respeitada ou reconhecida por públicos externos. Mael & Ashforth (1992) definem o prestígio percebido como a perceção de que a organização é bem considerada, salientando o seu papel na ligação psicológica entre colaborador e organização. Dutton et al. (1994) aprofundam esta relação ao demonstrar que as imagens externas atribuídas à organização influenciam a forma como os seus membros interpretam a pertença organizacional e avaliam o significado dessa ligação para a sua própria identidade.

No contexto organizacional, o prestígio percebido constitui um recurso simbólico que pode reforçar a identificação, o orgulho de pertença e a predisposição para agir em favor da organização. Smidts et al. (2001) associam o prestígio externo percebido ao reforço da identificação organizacional, enquanto Weisman et al. (2023) reforçam a relevância da imagem externa da organização na compreensão dos vínculos identitários entre colaboradores e entidade empregadora. Mishra (2013) aproxima esta relação do contexto dos serviços, ao analisar como o prestígio externo percebido influencia colaboradores de serviço através da identificação organizacional.

A teoria da sinalização complementa este enquadramento. Connelly et al. (2011) explicam que os sinais emitidos por uma organização podem ser interpretados como indicadores de qualidade, reputação e legitimidade. Helm (2011) acrescenta que a reputação corporativa percebida e o orgulho de pertença influenciam a consciência dos colaboradores sobre o seu próprio impacto na reputação da organização. Schaarschmidt & Könsgen (2020) deslocam esta discussão para o ambiente digital, ao relacionarem a reputação externa percebida com comportamentos de apoio dos colaboradores nas redes sociais.

No retalho, esta perceção assume particular relevância, porque os colaboradores estão expostos à avaliação pública da marca, quer nas interações com consumidores, quer através da sua visibilidade social e digital. Schaarschmidt (2016) reforça esta ligação ao analisar a relação entre a perceção da reputação externa do empregador e a tendência dos colaboradores para recomendar novos serviços. Garavan et al. (2020) no contexto de serviços/*hospitality*, mostram ainda que práticas internas podem funcionar como sinais de marca interpretados pelos colaboradores. Assim, uma organização percebida como prestigiada pode favorecer uma relação mais positiva com a marca empregadora e reforçar a predisposição dos colaboradores para a apoiar, recomendar ou representar em diferentes contextos.

2.3.3. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho corresponde à avaliação que os colaboradores fazem da sua experiência laboral, incluindo as condições, relações, recompensas e significado associados ao desempenho da sua função. Cammann et al. (1983) operacionalizam esta variável como uma avaliação global do colaborador face ao seu trabalho, permitindo tratá-la como uma perceção organizacional centrada na experiência laboral. Judge et al. (2001) associam a satisfação no trabalho a atitudes e comportamentos relevantes em contexto organizacional, mostrando que a forma como os colaboradores avaliam o seu trabalho pode influenciar a sua relação com a organização.

Em contextos de serviços, a satisfação no trabalho assume particular relevância porque pode refletir-se na qualidade da interação com o cliente e na consistência da experiência prestada. Bettencourt & Brown (1997) relacionam a satisfação com comportamentos pró-sociais de colaboradores em contacto com clientes, enquanto Snipes et al. (2005) demonstram que diferentes dimensões da satisfação dos colaboradores podem influenciar a perceção da qualidade do serviço. Esta relação é particularmente relevante no retalho, onde a experiência do consumidor

depende de interações visíveis, mas também de processos internos que sustentam a qualidade oferecida.

No contexto organizacional, a satisfação no trabalho ajuda a compreender de que modo a experiência laboral pode influenciar a relação do colaborador com a organização. Davies et al. (2017) associam a imagem da marca empregadora à satisfação e ao *engagement* dos colaboradores, reforçando a importância das perceções internas na gestão da marca enquanto empregadora. Gross et al. (2021) demonstram que diferentes dimensões da satisfação no trabalho ajudam a explicar a predisposição dos colaboradores para recomendar a organização.

Assim, a satisfação no trabalho constitui uma perceção organizacional relevante para compreender as intenções pró-marca analisadas neste estudo. Colaboradores mais satisfeitos tendem a desenvolver uma relação mais favorável com a organização, o que pode contribuir para uma maior predisposição para comprar produtos e/ou serviços da própria empresa, recomendá-los a terceiros ou representar positivamente a marca empregadora em ambientes digitais.

2.4. Intenções comportamentais pró-marca dos colaboradores

As intenções comportamentais pró-marca correspondem à predisposição dos colaboradores para desenvolverem ações favoráveis à organização enquanto marca empregadora e marca comercial. No presente estudo, estas intenções são analisadas em três dimensões: intenção de compra interna, intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e intenção de *advocacy* digital da marca empregadora. Esta distinção é relevante porque cada intenção traduz uma forma distinta de relação com a marca: consumo interno, comunicação positiva junto de terceiros e representação digital da organização.

2.4.1. Intenção de compra interna

A intenção de compra interna pode ser definida como a predisposição dos colaboradores para adquirir produtos ou serviços da organização onde trabalham. Esta forma de comportamento distingue-se da decisão de compra tradicional do consumidor, uma vez que o colaborador possui um conhecimento privilegiado sobre a organização, os seus processos e a sua oferta, o que pode influenciar a sua avaliação e decisão de consumo. Bodkin et al. (2016) analisam a intenção de compra interna no contexto de lojas corporativas, demonstrando que perceções positivas sobre a organização, incluindo satisfação no trabalho e envolvimento organizacional, contribuem para uma maior predisposição dos colaboradores para consumir produtos da própria empresa. Esta relação

evidencia que o comportamento de compra interna não resulta apenas de necessidades funcionais, mas também de uma ligação psicológica e simbólica com a organização.

A intenção de compra tem sido conceptualizada como um antecedente próximo do comportamento afetivo, refletindo a predisposição do indivíduo para realizar uma determinada ação (Spears & Singh, 2004). No contexto organizacional, esta relação ganha uma especificidade adicional, uma vez que os colaboradores formam as suas intenções com base numa experiência direta com a organização. Backhaus & Tikoo (2004) ajudam a compreender esta ligação ao associarem o *employer branding* à criação de associações positivas à organização, enquanto Punjaisri & Wilson (2011) enquadram o *branding* interno como um processo de alinhamento dos colaboradores com a identidade da marca. King & Grace (2012) reforçam esta articulação ao demonstrarem que atitudes positivas dos colaboradores face à marca podem traduzir-se em comportamentos favoráveis à organização. Quando a experiência interna é positiva e existe alinhamento com a marca, a compra interna pode ser interpretada como uma manifestação concreta dessa relação.

No contexto de serviços, Lages (2012) e Helm (2011) mostram que colaboradores que desenvolvem maior ligação à organização tendem a manifestar comportamentos de apoio à marca, incluindo consumo interno e recomendação. No retalho, esta relação assume particular relevância, uma vez que os colaboradores estão simultaneamente expostos à oferta da organização e à sua proposta de valor, podendo assumir o papel de consumidores informados e envolvidos. A intenção de compra interna pode, por isso, ser entendida como uma manifestação comportamental da relação entre o colaborador e a organização, refletindo perceções organizacionais que influenciam a predisposição para consumir produtos ou serviços da própria empresa.

2.4.2. Intenção de recomendação de produtos e/ou serviços

A intenção de recomendação refere-se à predisposição do colaborador para comunicar positivamente sobre produtos, serviços ou a própria organização junto de terceiros. Gross et al. (2021) enquadram esta intenção como a vontade de recomendar e falar favoravelmente sobre uma organização, seja como um local para comprar, trabalhar ou interagir com outros *stakeholders*. Esta definição é particularmente relevante para o presente estudo, porque posiciona os colaboradores como agentes internos capazes de contribuir para a reputação organizacional através das suas recomendações.

A recomendação aproxima-se das lógicas de *word-of-mouth* (WOM), entendido como comunicação interpessoal sobre produtos, serviços, marcas ou organização. Zeithaml et al. (1996)

associam as intenções comportamentais favoráveis à disponibilidade para recomendar uma empresa, enquanto Brown et al. (2005) analisam o WOM positivo no retalho como resultado de experiências, avaliações e vínculos favoráveis à organização. Neste sentido, a recomendação distingue-se da compra interna porque não traduz apenas uma predisposição individual de consumo, mas uma intenção de influência interpessoal. Gross et al. (2021) mostram ainda que diferentes dimensões da satisfação no trabalho ajudam a explicar a intenção de recomendação dos colaboradores, reforçando a ligação entre experiência interna, reputação e comunicação positiva.

Em ambientes digitais, a recomendação pode também aproximar-se do *electronic word-of-mouth* (eWOM), embora não se confunda com *advocacy* digital da marca empregadora. Rosario et al. (2020) conceptualizam o eWOM como um processo que envolve criação, exposição e avaliação de mensagens *online* sobre marcas, produtos ou serviços. Esta abordagem permite compreender que a recomendação pode circular em espaços presenciais ou digitais, mantendo a comunicação positiva sobre a oferta da organização.

No retalho, a intenção de recomendação é especialmente relevante porque os colaboradores conhecem a oferta, os processos e a experiência de serviço de forma próxima. Quando avaliam positivamente a organização, podem tornar-se fontes credíveis de recomendação junto de consumidores e outros públicos. Assim, a intenção de recomendação de produtos e/ou serviços representa uma forma de comportamento pró-marca centrada na comunicação positiva da oferta, distinta da compra interna e da *advocacy* digital da marca empregadora.

2.4.3. Intenção de *advocacy* digital da marca empregadora

A intenção de *advocacy* digital da marca empregadora compreende a predisposição dos colaboradores para promover, representar ou defender positivamente a organização em ambientes digitais, em especial nas redes sociais. Esta intenção distingue-se da recomendação, uma vez que não se limita à comunicação favorável sobre produtos ou serviços, envolvendo também a disponibilidade para associar publicamente a própria voz, identidade e reputação pessoal à marca empregadora. Walz & Celuch (2016) distinguem *advocacy* de WOM, ao associarem a *advocacy* a uma relação mais forte com a marca, na qual o indivíduo está disposto a promovê-la e defendê-la perante críticas. No contexto organizacional, Thelen (2020) conceptualiza a *employee advocacy* como um comportamento através do qual os colaboradores apoiam, promovem ou defendem a organização junto das suas redes sociais pessoais e profissionais. Esta abordagem é particularmente relevante em ambientes digitais, onde os colaboradores podem ampliar a visibilidade da marca empregadora através de publicações, partilhas, comentários ou outras

formas de participação *online*. Lee & Kim (2020) acrescentam que a *employee advocacy* digital depende de motivações individuais, bem como da qualidade da relação entre colaborador e organização. Schaarschmidt & Könsgen (2020) reforçam esta ideia ao relacionar a reputação externa percebida com comportamentos de apoio à marca em redes sociais, evidenciando que as perceções organizacionais podem influenciar a disponibilidade dos colaboradores para atuar como representantes digitais da organização.

A participação em práticas de *advocacy* digital exige ainda condições internas que tornem esta atuação clara, legítima e exequível. Neste âmbito Ma et al. (2025) reforçam que as marcas ao apoiar e motivar a participação dos colaboradores nas redes sociais podem promover comportamentos de *advocacy* em ambientes digitais. Neste caso, a motivação pode ser exercida de diferentes formas, nomeadamente através de estímulos de índole extrínseca, mas também intrínseca (Deci & Ryan, 2000). Deste modo, incentivos internos podem estimular a participação, mas não substituem a identificação, a confiança e o sentido de legitimidade associados à representação da marca (Gagné et al., 2015).

No retalho, esta intenção assume particular relevância porque os colaboradores conhecem a experiência de marca a partir do interior da organização e podem comunicá-la em espaços digitais percebidos como mais pessoais e credíveis. A intenção de *advocacy* digital da marca empregadora constitui, assim, uma forma específica de intenção pró-marca, distinta da compra interna e da recomendação, centrada na representação pública e digital da organização pelos seus colaboradores.

2.5. Desenvolvimento de hipóteses e modelo conceptual

2.5.1. Identificação organizacional

A identificação organizacional permite compreender a forma como os colaboradores incorporam a pertença à organização na sua própria identidade social. Ashforth & Mael (1989) enquadram este processo como uma ligação simbólica entre indivíduo e organização, enquanto Mael & Ashforth (1992) mostram que colaboradores mais identificados tendem a interpretar os sucessos e a imagem da organização como mais próximos da sua própria identidade. Rovetta et al. (2025) reforçam esta articulação ao salientarem a relevância da identificação organizacional para compreender atitudes e comportamentos em contexto organizacional.

Neste sentido, colaboradores com níveis mais elevados de identificação organizacional tenderão a revelar maior predisposição para agir em favor da marca, nomeadamente através da

compra interna, da recomendação e da *advocacy* digital da marca empregadora. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1a: A identificação organizacional está positivamente associada à intenção de compra interna;

H1b: A identificação organizacional está positivamente associada à intenção de recomendação;

H1c: A identificação organizacional está positivamente associada à intenção de *advocacy* digital da marca empregadora.

2.5.2. Prestígio organizacional percebido

O prestígio organizacional percebido traduz a forma como os colaboradores avaliam a imagem externa e a valorização social da organização. Mael & Ashforth (1992) associam o prestígio percebido ao reforço da identificação, uma vez que a pertença a uma organização valorizada pode contribuir para uma autoimagem positiva. Smidts et al. (2001) acrescentam que a perceção de prestígio externo pode fortalecer a identificação organizacional, ao reforçar o orgulho de pertença e a ligação simbólica à organização.

Neste enquadramento, colaboradores que percecionam a organização como prestigiada poderão revelar maior disponibilidade para apoiar publicamente a marca, recomendá-la e consumir os seus produtos e/ou serviços. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H2a: O prestígio organizacional percebido está positivamente associado à intenção de compra interna;

H2b: O prestígio organizacional percebido está positivamente associado à intenção de recomendação;

H2c: O prestígio organizacional percebido está positivamente associado à intenção de *advocacy* digital da marca empregadora.

2.5.3. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho corresponde à avaliação que os colaboradores fazem da sua experiência laboral e das condições que moldam a sua relação quotidiana com a organização. Judge et al. (2001) associam a satisfação a atitudes e comportamentos relevantes em contexto de trabalho, enquanto Gross et al. (2021) aproximam esta relação da intenção de recomendação dos colaboradores, evidenciando que experiências internas favoráveis podem projetar-se em respostas positivas para com a organização.

Assim, colaboradores mais satisfeitos tenderão a demonstrar maior predisposição para apoiar a marca empregadora, seja através da compra interna, da recomendação de produtos e/ou serviços, ou da sua representação positiva em ambientes digitais. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H3a: A satisfação no trabalho está positivamente associada à intenção de compra interna;

H3b: A satisfação no trabalho está positivamente associada à intenção de recomendação;

H3c: A satisfação no trabalho está positivamente associada à intenção de *advocacy* digital da marca empregadora.

2.5.4. Modelo conceptual do estudo

O modelo conceptual do estudo sintetiza a relação entre três perceções organizacionais dos colaboradores (identificação organizacional, prestígio organizacional percebido e satisfação no trabalho) e três intenções comportamentais pró-marca (intenção de compra interna, intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e intenção de *advocacy* digital da marca empregadora).

Conforme apresentado na Figura 1, o modelo assume que perceções organizacionais mais favoráveis podem estar associadas a uma maior predisposição dos colaboradores a agir em favor da marca. A identificação organizacional traduz a ligação simbólica do colaborador à organização; o prestígio organizacional percebido expressa a valorização externa atribuída à organização; e a satisfação no trabalho reflete a avaliação da experiência laboral. Estas perceções são analisadas como potenciais antecedentes das intenções de compra interna, recomendação e *advocacy* digital.

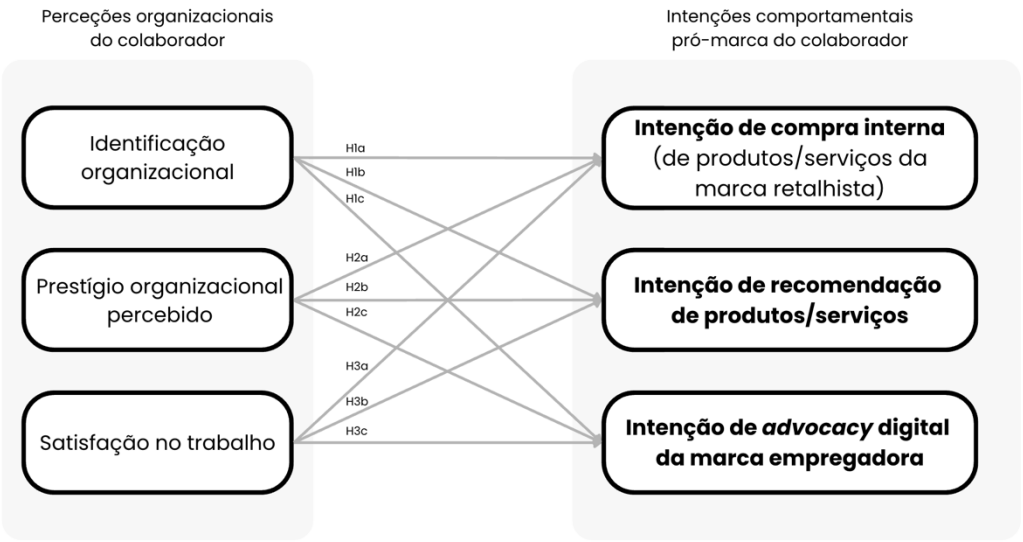


Figura 1 – Modelo conceptual

As variáveis sociodemográficas, profissionais e digitais dos colaboradores são consideradas variáveis de caracterização e, quando aplicável, de acordo estatístico. A sua inclusão permite contextualizar a amostra e verificar possíveis diferenças de perfil nas intenções pró-marca analisadas.

3. METODOLOGIA

3.1. Enquadramento metodológico e desenho da investigação

A presente investigação adotou uma abordagem quantitativa, de natureza descritivo-correlacional, com recurso a um questionário estruturado aplicado a colaboradores do setor do retalho. Esta opção metodológica revelou-se adequada à questão de investigação e aos objetivos definidos, uma vez que o estudo procura medir constructos previamente delimitados, analisar relações estatísticas entre variáveis e testar hipóteses formuladas a partir da revisão de literatura. A escolha por uma abordagem quantitativa é consistente com investigações que pretendem testar relações entre variáveis, com base em dados estruturados e procedimentos estatísticos, uma vez que permite avaliar padrões de associação e capacidade explicativa entre constructos (Creswell & Creswell, 2017; Pocinho & Matos, 2022; Saunders et al., 2023).

A investigação assumiu, assim, um desenho explicativo, procurando analisar a influência das perceções organizacionais dos colaboradores, nomeadamente a identificação organizacional, o prestígio organizacional percebido e a satisfação no trabalho, sobre diferentes intenções comportamentais pró-marca, designadamente a intenção de compra interna, a intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e a intenção de *advocacy* digital da marca empregadora.

Neste sentido, o desenho da investigação mostrou-se adequado dado que se procurou estudar relações entre constructos teoricamente definidos e operacionalizados através de escalas de medida passíveis do recurso a técnicas estatísticas inferenciais. Adicionalmente, a qualidade dos estudos baseados em questionário depende ainda da coerência entre a definição conceptual dos constructos, a seleção dos respondentes, o formato do instrumento de recolha e os procedimentos de análise utilizados (Hulland et al., 2018). Acresce que os resultados devem ser interpretados como evidência de associação estatística e influência preditiva, e não como demonstração definitiva de causalidade (Creswell & Creswell, 2017; Saunders et al., 2023).

A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado desenvolvido na plataforma *Qualtrics* e distribuído *online* e presencialmente junto de trabalhadores do setor do retalho. O recurso a esta técnica revelou-se adequado ao objetivo de recolher dados comparáveis junto de um conjunto alargado de participantes, permitindo medir as perceções organizacionais e as intenções comportamentais pró-marca dos colaboradores.

De referir que o estudo incidiu sobre diferentes contextos de retalho, tais como retalho alimentar, retalho especializado não alimentar, retalho de moda e saúde, bem-estar e serviços de proximidade, de modo a permitir analisar a perspetiva dos colaboradores enquanto clientes internos, recomendadores de produtos e/ou serviços e potenciais representantes digitais da marca empregadora. Foi ainda considerado no questionário a diversidade de funções, áreas de atividade

e diferentes realidades profissionais, por exemplo, atuar como chefia ou não, e se desempenhava a sua função no *frontline* ou como suporte/ *backstage* das operações de retalho. Deste modo, a seleção de participantes com experiência direta no retalho revelou-se particularmente importante, uma vez que as perceções organizacionais e as intenções comportamentais analisadas dependem da relação efetiva dos respondentes com a organização empregadora e com o contexto profissional em que estão inseridos.

Este estudo procurou ainda evitar riscos metodológicos, como potenciais enviesamentos (Fuller et al., 2015), motivo pelo qual foram definidas determinadas regras para nortear o estudo, como a garantia de anonimato, a participação voluntária, a inexistência de respostas certas ou erradas, a apresentação clara dos objetivos do estudo e a organização do questionário em blocos temáticos distintos (Hulland et al., 2018; Joinson, 1999; Malhotra et al., 2020).

Para concluir, o questionário integrou escalas previamente validadas, traduzidas e adaptadas ao contexto específico do estudo. Procurou-se, assim, assegurar a equivalência conceptual e semântica dos itens, dado que a qualidade dos dados obtidos por questionário depende da adequação entre constructos, item, escala de respostas e contexto empírico de aplicação (Cabooter et al., 2016; Hulland et al., 2018; Weijters et al., 2020).

3.2. Questão e objetivos de investigação

A presente investigação procura responder à seguinte questão de investigação:

> Q: De que forma as perceções organizacionais dos colaboradores influenciam as suas intenções comportamentais pró-marca, nomeadamente a intenção de compra interna, a intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e a intenção de *advocacy* digital da marca empregadora, no setor do retalho?

Em coerência com esta questão, o objetivo geral consiste em avaliar a influência da identificação organizacional, do prestígio organizacional percebido e da satisfação no trabalho nas intenções comportamentais pró-marca dos colaboradores do setor do retalho.

Mais especificamente, pretende-se:

i. Avaliar a influência da identificação organizacional, do prestígio organizacional percebido e da satisfação no trabalho na intenção de compra interna de produtos e/ou serviços da organização empregadora;
ii. Avaliar a influência da identificação organizacional, do prestígio organizacional percebido e da satisfação no trabalho na intenção de recomendação dos produtos e/ou serviços da organização empregadora;

iii. Avaliar a influência da identificação organizacional, do prestígio organizacional percebido e da satisfação no trabalho na intenção de *advocacy* digital da marca empregadora nas redes sociais pessoais dos colaboradores.

Estes objetivos sustentam o modelo conceptual da investigação e orientam a formulação das hipóteses testadas empiricamente através dos modelos de regressão linear múltipla apresentados no capítulo de resultados (Capítulo 4).

3.3. População e amostra

A população-alvo do presente estudo correspondeu a trabalhadores atualmente empregados no setor do retalho, independentemente da área de atividade, função desempenhada, posição hierárquica ou dimensão da organização empregadora. O principal critério de inclusão consistiu, assim, em exercer atividade profissional no setor do retalho no momento da resposta ao questionário. Esta delimitação revelou-se adequada ao objetivo da investigação, uma vez que o estudo procura analisar perceções organizacionais e intenções comportamentais pró-marca a partir da experiência direta dos colaboradores com a sua organização empregadora.

A amostra foi obtida através de um procedimento de amostragem não probabilística, combinando amostragem por conveniência e amostragem por bola de neve. A opção por uma amostragem não probabilística justificou-se pela inexistência de uma base de dados acessível que permitisse identificar e selecionar aleatoriamente todos os trabalhadores do setor do retalho em Portugal. Este tipo de amostragem é frequentemente utilizado em estudos empíricos baseados em questionário quando o acesso à população-alvo depende da disponibilidade dos participantes, da acessibilidade dos contactos e das condições práticas de recolha de dados (Saunders et al., 2023).

A estratégia combinada de partilha do questionário, de forma *online* e presencial, permitiu aumentar o alcance da recolha de dados e captar participantes provenientes de diferentes contextos do retalho, incluindo retalho alimentar, retalho especializado não alimentar, moda e *lifestyle*, e saúde, bem-estar e serviços de proximidade.

Após a triagem dos dados e a exclusão de respostas não elegíveis, incompletas ou sem informação válida nas escalas principais do estudo, a amostra final válida ficou composta por 170 participantes. Este procedimento permitiu assegurar que as análises estatísticas incidissem apenas sobre respondentes que cumpriram o critério de inclusão e que apresentavam dados suficientes para a operacionalização das variáveis do modelo conceptual.

Atendendo à natureza não probabilística da amostra, os resultados devem ser interpretados com prudência, não podendo ser generalizados estatisticamente à totalidade dos colaboradores do setor do retalho em Portugal. Ainda assim, a amostra permite analisar

empiricamente as relações propostas no modelo conceptual, contribuindo para compreender de que forma as perceções organizacionais dos colaboradores se associam às suas intenções de compra interna, recomendação de produtos e/ou serviços e *advocacy* digital da marca empregadora.

3.4. Instrumento de recolha de dados e operacionalização das variáveis

A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado, desenvolvido na plataforma *Qualtrics* e composto por escalas previamente validadas na literatura, posteriormente traduzidas e adaptadas ao contexto específico do presente estudo. O instrumento usado (Anexo 1) foi organizado em diferentes secções correspondentes às variáveis do modelo conceptual. As variáveis independentes incluíram a identificação organizacional, o prestígio organizacional percebido e a satisfação no trabalho, enquanto as variáveis dependentes corresponderam à intenção de compra interna, à intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e à intenção de *advocacy* digital da marca empregadora. Foram ainda recolhidas variáveis sociodemográficas, profissionais e digitais, utilizadas para caracterizar a amostra e desenvolver análises complementares entre grupos de participantes.

A maioria dos itens foi avaliada através de escalas de resposta de cinco pontos. Para itens formulados em termos de concordância, a questão variava entre 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente; enquanto nos itens formulados em termos de disponibilidade comportamental, o conteúdo da questão foi ajustado, variando entre níveis mais baixos e mais elevados de disponibilidade. O processo de tradução e adaptação das escalas procurou assegurar equivalência semântica e conceptual entre os itens originais, uma vez que algumas escalas foram originalmente desenvolvidas noutros contextos empíricos.

Por o questionário recolher, no mesmo instrumento, perceções organizacionais e intenções comportamentais, foram adotadas medidas procedimentais para mitigar potenciais enviesamentos de resposta. Entre estas medidas incluíram-se a organização do questionário por blocos temáticos, a apresentação clara dos objetivos do estudo e a indicação de que não existiam respostas certas ou erradas (Hulland et al., 2018; Joinson, 1999; Malhotra et al., 2020).

Na sequência desta caracterização geral do instrumento, as subsecções seguintes apresentam, de forma sintética, a operacionalização das variáveis incluídas no modelo conceptual. Para cada constructo, explicita-se a escala de referência utilizada e as principais decisões de adaptação ao contexto do estudo, como a uniformização da escala de resposta ou a recodificação de itens formulados em sentido inverso. A correspondência detalhada entre os itens originais, as

versões traduzidas e os itens adaptados ao contexto dos colaboradores do setor do retalho encontram-se sistematizadas no Anexo 2.

3.4.1. Identificação organizacional

A identificação organizacional foi medida com base na escala proposta por Mael & Ashforth (1992) composta por seis itens que avaliam o grau de alinhamento, pertença e ligação psicológica do colaborador à organização. A escala capta a extensão em que o colaborador integra a organização à sua identidade pessoal, percecionando os sucessos e críticas dirigidos à empresa como próprios. Os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente).

3.4.2. Prestígio organizacional

O prestígio organizacional foi medido através de uma escala proposta por Mael & Ashforth (1992) que avalia a perceção do colaborador relativamente à reputação e reconhecimento social da organização na comunidade envolvente. A escala capta o grau em que o colaborador considera que a empresa é valorizada externamente e associada a uma imagem positiva.

Incluíram-se itens formulados de forma positiva e negativa, sendo estes últimos posteriormente recodificados para efeitos de análise estatística. Todos os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente).

3.4.3. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho foi medida através de uma escala proposta por Cammann et al. (1983) que avalia o nível global de contentamento do colaborador com o seu trabalho e com a organização.

A escala inclui itens que captam a avaliação geral da experiência profissional, bem como um item formulado de forma inversa, posteriormente recodificado para análise. Todos os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente).

3.4.4. Intenção de compra interna

A intenção de compra interna foi operacionalizada através de itens que avaliam a predisposição do colaborador para adquirir produtos ou serviços comercializados pela própria organização.

A escala proposta por Spears & Singh (2004) capta intenções comportamentais futuras relacionadas com o consumo interno, refletindo o alinhamento entre a experiência laboral e a proposta de valor da empresa. No estudo original, os autores utilizaram uma escala de *Likert* de sete pontos, contudo, no presente estudo, a escala foi adaptada para um formato de cinco pontos (1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente), com o objetivo de assegurar consistência métrica com as restantes variáveis do questionário. A decisão de uniformizar a amplitude das escalas fundamenta-se na necessidade de obter consistência do instrumento de recolha de dados, maior sensibilização de medição e validade do constructo. Neste caso, apenas a amplitude da escala foi ajustada, mantendo-se integralmente o conteúdo conceptual e semântico dos itens originais.

3.4.5. Intenção de recomendação dos produtos/serviços

A intenção de recomendação de produtos/serviços (WOM) foi medida com base na escala de *favourable* WOM proposta por Maxham & Netemeyer (2002), para avaliar a predisposição dos consumidores para recomendar uma organização a terceiros. Esta escala capta a intenção do colaborador comunicar de forma positiva sobre os produtos e/ou serviços da organização, no contexto de interações interpessoais.

A medida inclui três itens que avaliam a probabilidade de o colaborador recomendar, sugerir ou falar positivamente sobre os produtos/serviços da empresa a amigos, familiares ou pessoas do seu círculo pessoal. Os itens foram traduzidos e adaptados linguisticamente ao contexto do estudo, assegurando a equivalência conceptual com a versão original.

No estudo original, os autores utilizaram uma escala de *Likert* de sete pontos, contudo, no presente estudo, a escala foi adaptada para um formato de cinco pontos (1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente), com o objetivo de assegurar consistência métrica com as restantes variáveis do questionário.

A decisão de uniformizar a amplitude das escalas fundamenta-se na necessidade de assegurar maior coerência no formato de resposta ao longo do questionário e reduzir a carga cognitiva dos participantes. Apesar desta adaptação métrica, procurou-se preservar o conteúdo conceptual dos itens originais.

3.4.6. Intenção de *advocacy* digital da marca empregadora

A intenção de *advocacy* digital da marca empregadora foi operacionalizada com base em três itens adaptados de Kim & Rhee (2011) e Walden & Westerman (2018), dirigidos à avaliação

da probabilidade de o colaborador publicar comentários positivos, elogiar publicamente a empresa ou a sua gestão e partilhar conteúdos favoráveis sobre a organização nas suas redes sociais pessoais. Estes itens captam a predisposição do colaborador para representar e promover positivamente a marca empregadora em contexto digital.

Os três itens foram avaliados numa escala de cinco pontos, variando entre 1 = Extremamente improvável e 5 = Extremamente provável. Esta formulação foi considerada mais adequada do que uma escala de concordância, uma vez que o constructo em análise remete para uma intenção comportamental futura e não apenas para uma atitude ou perceção declarada.

Para além dos três itens que constituem a medida principal de *advocacy* digital, foram incluídas questões complementares de natureza exploratória relacionadas com a disponibilidade dos colaboradores para participar em iniciativas de *advocacy* digital promovidas pela empresa. Em concreto, procurou-se avaliar o interesse em participar num programa como micro-*influencer* da marca empregadora, as principais motivações para esse envolvimento, a eventual maior disponibilidade para publicar conteúdos positivos perante a existência de incentivos e o tipo de incentivo considerado mais relevante. Estas questões não integraram o índice principal de *advocacy* digital utilizado nos modelos de regressão, uma vez que não pertencem à escala validada de referência. Foram, por isso, tratadas de forma autónoma como análise complementar no capítulo de resultados, permitindo aprofundar a compreensão das condições que podem favorecer a participação dos colaboradores em programas de *employee advocacy*.

3.4.7. Variáveis sociodemográficas, profissionais e digitais

Foram ainda recolhidas variáveis sociodemográficas, profissionais e digitais com o objetivo de caracterizar a amostra e permitir análises complementares entre diferentes perfis de colaboradores. Estas variáveis incluíram género, idade, habilitações literárias, exercício de funções de chefia, tipo de função desempenhada, área do retalho, dimensão da empresa, antiguidade na organização, regime de trabalho, tipo de contrato e número de seguidores nas redes sociais.

No presente estudo, a utilização destas variáveis assumiu uma função descritiva e exploratória, permitindo contextualizar os resultados e desenvolver análises comparativas complementares entre grupos de colaboradores, nomeadamente em função do exercício de funções de chefia, do tipo de função desempenhada e da presença digital nas redes sociais.

3.5. Procedimentos de recolha

A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado desenvolvido na plataforma *Qualtrics*, com uma duração estimada de aproximadamente oito minutos. O questionário esteve disponível entre 11 de março e 2 de abril, tendo sido dirigido exclusivamente a indivíduos que se encontravam a trabalhar no setor do retalho no momento da resposta.

A divulgação do questionário foi efetuada por duas vias complementares. Por um lado, foi distribuído *online* através de *email* institucional e pessoal, redes sociais, mensagens diretas, publicações em grupos e plataformas de *networking*, nomeadamente o *LinkedIn*. Por outro lado, foi divulgado presencialmente através da disponibilização de *QR Codes* em lojas de rua e lojas localizadas em centros comerciais nas cidades de Braga e Viana do Castelo. Esta estratégia combinada procurou aumentar o alcance da recolha e captar participantes provenientes de diferentes contextos profissionais do retalho.

Antes de iniciarem o questionário, os participantes tiveram acesso a informação relativa a objetivos do estudo, enquadramento académico da investigação, natureza voluntária da participação, tempo estimado de resposta, confidencialidade dos dados recolhidos e utilização exclusiva para fins académicos. A participação apenas prosseguia após a manifestação de consentimento informado, tendo os respondentes sido informados de que poderiam interromper a sua participação a qualquer momento antes da submissão final das respostas.

3.6. Considerações éticas

A ética na investigação é fundamental para evitar qualquer potencial má conduta, nomeadamente em investigações com participantes humanos, exigindo o cumprimento de princípios éticos fundamentais, como o respeito pela autonomia dos participantes, a participação voluntária, o consentimento informado, a proteção da privacidade e a utilização dos dados recolhidos (Creswell & Creswell, 2017)

Assim sendo, no presente estudo, antes de iniciarem o questionário, os participantes foram informados sobre os objetivos da investigação, o seu enquadramento académico, a duração estimada da participação, a natureza voluntária da resposta e a possibilidade de desistência antes da submissão final. Foi igualmente indicado que não havia respostas certas ou erradas e que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos. A participação no estudo só prosseguia após a aceitação das condições apresentadas no início do questionário.

De modo a reforçar a confidencialidade e a reduzir possíveis resistências à participação, o questionário não solicitou a identificação nominal da organização empregadora. Em alternativa, foram recolhidas informações agregadas sobre o contexto profissional dos participantes,

nomeadamente a área do retalho, a função desempenhada, o tipo de contacto com clientes e outras características sociodemográficas, profissionais e digitais relevantes para a caracterização da amostra. Esta opção permitiu recolher informação contextual útil para a análise, sem expor diretamente os participantes ou as organizações empregadoras.

O instrumento não recolheu dados de identificação pessoal dos participantes, assegurando o anonimato das respostas. Os dados foram tratados de forma agregada, garantindo que nenhum participante ou organização pudesse ser identificado individualmente na apresentação dos resultados. Estes procedimentos procuraram assegurar uma recolha de dados ética, transparente e adequada aos objetivos da investigação.

3.7. Técnicas de análise de dados

O tratamento e a análise dos dados foram realizados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics*. Após a exportação da base de dados da plataforma *Qualtrics*, procedeu-se à sua depuração, com o objetivo de excluir respostas não elegíveis, incompletas ou sem informação válida nas escalas principais do estudo. Este procedimento permitiu assegurar que as análises estatísticas se limitassem a participantes que cumpriam o critério de inclusão definido, isto é, trabalhadores atualmente empregados no setor do retalho.

Numa primeira fase, foram realizadas análises descritivas para caracterizar a amostra em termos sociodemográficos, profissionais e digitais. Para as variáveis categóricas, foram calculadas as frequências absolutas e as percentagens. Para as variáveis métricas, foram analisadas medidas de tendência central e de dispersão, como a média e o desvio padrão.

De seguida, avaliou-se a consistência interna das escalas *multi-item* através do coeficiente alfa de *Cronbach* (Taber, 2018), com o objetivo de verificar a fiabilidade das medidas utilizadas na operacionalização dos constructos. Esta análise foi particularmente relevante por se tratar de escalas previamente validadas, mas traduzidas e adaptadas ao contexto específico dos colaboradores do setor do retalho.

Posteriormente, foram analisadas as correlações de *Pearson* entre os principais constructos do estudo, de modo a avaliar a intensidade e a direção das associações lineares entre as variáveis. Foram ainda realizadas análises comparativas complementares, através de testes *t* para amostras independentes, com o objetivo de explorar diferenças médias entre grupos de colaboradores, nomeadamente em função do exercício de funções de chefia, do tipo de função desempenhada e da presença digital nas redes sociais. Estas análises adotaram natureza exploratória e não substituíram o teste principal das hipóteses.

Antes do teste das hipóteses através de regressões lineares múltiplas, foram avaliados os principais pressupostos estatísticos associados a esta técnica, incluindo a independência dos resíduos, a multicolinearidade, a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade e a existência de *outliers* influentes. Esta avaliação permitiu avaliar a adequação dos modelos estimados e reforçar a robustez da interpretação dos resultados.

O teste das hipóteses foi realizado através de regressões lineares múltiplas, considerando como variáveis dependentes a intenção de compra interna, a intenção de recomendação de produtos e/ou serviços e a intenção de *advocacy* digital da marca empregadora. Como variáveis independentes foram incluídas a identificação organizacional, o prestígio organizacional percebido e a satisfação no trabalho. Para cada modelo, foram analisados o coeficiente de determinação ajustado, a significância global do modelo, os coeficientes de regressão e os respetivos níveis de significância.

Finalmente, após o teste das hipóteses principais, foram analisadas questões complementares relativas à participação dos colaboradores em iniciativas de *advocacy* digital da marca empregadora. Esta análise incidiu sobre o interesse dos participantes em integrar programas da empresa como micro-*influencers* da marca empregadora, sobre a sua eventual maior disponibilidade para publicar conteúdos positivos perante a existência de incentivos e sobre os tipos de incentivos considerados mais relevantes.

Estas questões não integraram o índice principal de *advocacy* digital nem foram utilizadas nos modelos de regressão, dado o seu carácter exploratório e complementar em relação à escala de referência validada. A sua análise foi realizada através de estatística descritiva, recorrendo a frequências absolutas, percentagens e, quando aplicável, medidas de tendência central e de dispersão. Esta opção permitiu aprofundar a compreensão das condições que podem favorecer a participação dos colaboradores em iniciativas de *employee advocacy*.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Depuração da base de dados

O questionário desenvolvido no âmbito deste estudo esteve ativo durante 23 dias, entre 11 de março e 2 de abril. Durante esse período, foram recolhidas um total de 386 respostas. Numa primeira fase de triagem, apenas 219 foram consideradas elegíveis para análise, por corresponderem a indivíduos que se encontravam a trabalhar no setor do retalho no momento da resposta. Posteriormente, os dados foram extraídos para o *software IBM SPSS*, com o objetivo de verificar a qualidade da base de dados, excluir respostas incompletas e eliminar eventuais duplicações. Neste sentido, verificou-se a ocorrência de um erro técnico, na questão: "Trabalha atualmente no setor do retalho?", que direcionou 49 dos respondentes que responderam afirmativamente, automaticamente para o final do questionário.

Após este processo de depuração, concluiu-se que a amostra válida final é composta por 170 participantes. Este procedimento permitiu assegurar maior robustez analítica, reduzindo o risco de enviesamentos associados a respostas não elegíveis, questionários incompletos ou registos redundantes.

Assim, todas as análises subsequentes foram realizadas com base nesta amostra final de 170 respondentes.

4.2. Caraterização da amostra

4.2.1. Caraterização sociodemográfica

Da amostra final de 170 participantes, verificou-se que 132 são do género feminino (77.6%), 37 do género masculino (21.8%) e um participante preferiu não responder (0.6%) Estes dados evidenciam uma predominância clara de respondentes do género feminino, o que sugere algum desequilíbrio na composição da amostra quanto a esta caraterística (Tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição do género dos participantes

		Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Válido	Feminino	132	77.6	77.6	77.6
	Masculino	37	21.8	21.8	99.4
	Prefiro não dizer	1	0.6	0.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Relativamente à idade, os participantes distribuem-se por diferentes faixas etárias (Figura 2), apresentando uma média de 42.34 anos, com um mínimo de 19 e um máximo de 66 anos. O desvio-padrão observado (11.806) indica uma dispersão considerável, sugerindo heterogeneidade etária na amostra (Tabela 2).

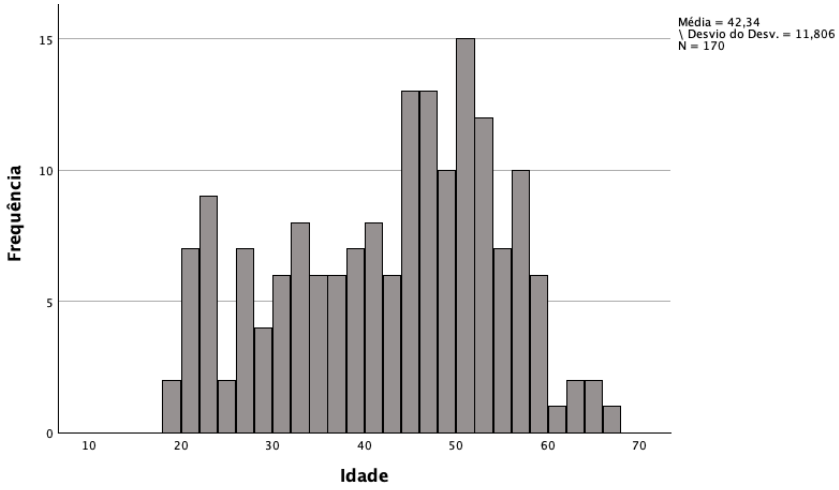


Figura 2 – Distribuição da idade dos participantes

Tabela 2 – Análise da idade dos participantes

	Mínimo	**Máximo**	**Média**	**Desvio padrão**
Idade	19	66	42.34	11.806

No que respeita às habilitações literárias da amostra (Tabela 3), verifica-se que a maioria concluiu o ensino secundário (51.2%) ou a licenciatura (27.1%). Seguem-se os respondentes com pós-graduação ou mestrado (11.8%), ensino básico (8.2%) e doutoramento (1.2%). Este perfil sugere uma amostra com níveis de escolaridade diferenciados, embora com predominância de percursos de ensino intermédio e superior.

Tabela 3 – Distribuição das habilitações literárias dos participantes

		Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Válido	Ensino Básico	14	8.2	8.2	8.2
	Ensino Secundário	87	51.2	51.2	59.4
	Ensino Superior Licenciatura	46	27.1	27.1	86.5

	Ensino Superior Pós-Graduação/ Mestrado	20	11.8	11.8	98.2
	Ensino Superior Doutoramento	2	1.2	1.2	99.4
	Outro	1	0.6	0.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

4.2.2. Caraterização profissional

No que diz respeito à função dos inquiridos dentro da organização empregadora (Tabela 4), verifica-se que 54.1% da amostra (92 inquiridos) apresenta uma função de chefia (gestor(a)/*manager*) e 44.1% (75 inquiridos) são colaboradores sem funções de chefia. Os restantes casos distribuem-se por funções residuais, como estágio, assistência e apoio à gestão.

Tabela 4 – Distribuição do papel dos participantes na empresa empregadora

		Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Válido	Colaborador(a) sem funções de chefia	75	44.1	44.1	44.1
	Gestor(a)/ Chefia (*manager*)	92	54.1	54.1	98.2
	Estagiário	1	0.6	0.6	98.8
	Assistente	1	0.6	0.6	99.4
	Operador de apoio à gestão	1	0.6	0.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

No que respeita ao tipo de função (Tabela 5), a maioria dos participantes desempenha funções *frontline*, com contacto direto e regular com clientes (87.1%), enquanto 12.9% desempenham funções de suporte ou *backstage*. Esta distribuição é coerente com a natureza do setor do retalho e com o próprio foco da investigação, centrado na relação entre perceções organizacionais e comportamentos pró-marca.

Tabela 5 – Distribuição da função dos participantes na empresa empregadora

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Funções de suporte/ *backstage*	22	12.9	12.9	12.9
	Funções *frontline*	148	87.1	87.1	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Ao nível da área de atividade, 49.4% dos participantes exercem atividade no retalho alimentar, 34.7% na área da moda e *lifestyle*, 12.9% no retalho especializado não-alimentar e 2.9% na área da saúde, bem-estar e serviços de proximidade (Tabela 6). Estes dados mostram que a amostra se concentra sobretudo em dois grandes segmentos do retalho: alimentar e moda/ *lifestyle*.

Tabela 6 – Distribuição da área do retalho em que os participantes exercem a sua atividade profissional

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Retalho alimentar	84	49.4	49.4	49.4
	Retalho especializado não-alimentar	22	12.9	12.9	62.4
	Moda e *lifestyle*	59	34.7	34.7	97.1
	Saúde, bem-estar e serviços de proximidade	5	2.9	2.9	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Relativamente à dimensão da empresa empregadora, 62.9% da amostra classifica-a como grande empresa (acima de 250 colaboradores), 24.1% como média empresa (entre 51 e 250 colaboradores), 10.0% como microempresa (até 10 colaboradores) e 2.9% como pequena empresa (entre 11 e 50 colaboradores) (Tabela 7).

Tabela 7 – Distribuição da dimensão da empresa atual dos participantes

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Microempresa	17	10.0	10.0	10.0
	Pequena empresa	5	2.9	2.9	12.9
	Média empresa	41	24.1	24.1	37.1
	Grande empresa	107	62.9	62.9	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Obteve-se ainda informação relativamente ao grau de antiguidade na empresa (Tabela 8), verificando-se que a maioria da amostra se encontra na empresa há mais de 10 anos (correspondente a 54.1%). Adicionalmente, 25.3% têm entre 2 a 10 anos de antiguidade, enquanto 20.5% se encontram na empresa há menos de 2 anos.

Tabela 8 – Distribuição do grau de antiguidade dos participantes na empresa atual

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Menos de 1 ano	22	12.9	12.9	12.9
	1 a menos de 2 anos	13	7.6	7.6	20.6
	2 a menos de 5 anos	21	12.4	12.4	32.9
	5 a 10 anos	22	12.9	12.9	45.9
	Acima de 10 anos	92	54.1	54.1	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Quando questionados em relação ao regime de trabalho (Tabela 9) e ao tipo de contrato (Tabela 10), a grande maioria da amostra indicou apresentar um regime de trabalho presencial (94.7%) e um contrato sem termo (89.4%).

Tabela 9 – Distribuição do regime de trabalho dos participantes

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Presencial	161	94.7	94.7	94.7
	Híbrido	9	5.3	5.3	100.0
	Remoto	0	0.0	0.0	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabela 10 – Distribuição do tipo de contrato dos participantes

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sem termo (efetivo)	152	89.4	89.4	89.4
	A termo	16	9.4	9.4	98.8
	Estágio	1	0.6	0.6	99.4
	Outro	1	0.6	0.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

4.2.3. Caraterização digital

Numa fase final, os participantes foram questionados sobre o número de seguidores que possuem nas redes sociais. Verificou-se que dos 170 inquiridos, 121 (71.2%) apresentam menos de 1.000 seguidores, 29 (17.1%) entre 1.000 e 20.000, 19 (11.2%) não têm redes sociais e 1 (0.6%) entre 20.001 e 100.000 (Figura 3).

Esta caracterização mostra que a amostra é predominantemente composta por utilizadores com presença digital reduzida ou moderada, o que é relevante para a interpretação dos resultados associados à *advocacy* digital.

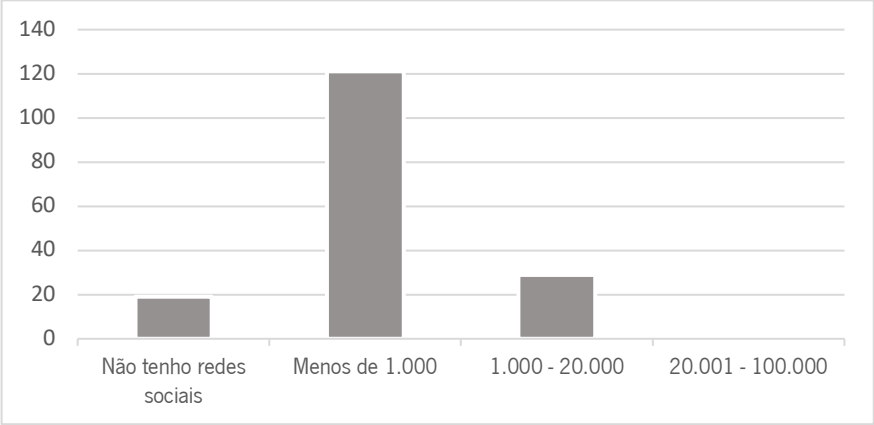


Figura 3 – Caraterização digital dos participantes

Em síntese, a amostra carateriza-se por uma predominância de participantes do género feminino, com idade média de 42.34 anos, maioritariamente em funções *frontline*, em empresas de grande dimensão e com elevada antiguidade organizacional. Estes elementos devem ser considerados na interpretação dos resultados, uma vez que podem influenciar os níveis de identificação organizacional, satisfação no trabalho e predisposição para comportamentos pró-marca.

4.3. Consistência interna e fiabilidade das escalas

Com o objetivo de analisar a precisão e fiabilidade das escalas utilizadas, efetuou-se o cálculo da consistência interna através do coeficiente alfa de *Cronbach* (α) (Taber, 2018). Este coeficiente foi desenvolvido por Lee Cronbach em 1951 como uma medida da consistência interna de um teste ou escala, sendo expresso como um número entre 0 e 1. A consistência interna descreve a medida em que os itens avaliam o mesmo conceito ou construto e analisa as inter-relações entre estes itens (Tavakol & Dennick, 2011).

Um baixo valor deste coeficiente pode dever-se a um reduzido número de questões, a uma pouca interligação entre os itens ou a constructos heterogéneos; enquanto um coeficiente demasiado elevado, pode sugerir alguma redundância nos itens (Tavakol & Dennick, 2011). Bland & Altman (1997) consideram que para comparação entre grupos, são indicados valores de alfa entre 0.7 e 0.8. Valores de α superiores a 0.9 podem indicar alguma redundância desnecessária, não garantindo um nível desejável de consistência interna (Streiner, 2003).

Os resultados evidenciam níveis diferenciados de consistência interna entre as escalas utilizadas. A identificação organizacional, a intenção de compra, a intenção de recomendação e a intenção de *advocacy* digital apresentam valores adequados ou elevados de alfa de *Cronbach*. Contudo, as escalas de prestígio organizacional e satisfação no trabalho apresentam valores inferiores ao limiar convencional de 0.700, 0.566 e 0.621 respetivamente, o que recomenda prudência na sua interpretação. Estes valores podem estar associados ao número reduzido de itens, à presença de itens formulados em sentido inverso e/ou a eventuais problemas de consistência semântica entre os itens. Por esse motivo, os resultados relativos a estes constructos devem ser interpretados com cautela (Tabela 11).

Tabela 11 – Consistência interna e fiabilidade das escalas

Constructos		**Média**	**Desvio padrão**	**Alfa de *Cronbach***
Perceções organizacionais dos colaboradores	**Identificação organizacional**	4.06	0.836	0.855
	Prestígio organizacional	3.94	0.830	0.566
	Satisfação no trabalho	4.28	0.750	0.621
Intenções comportamentais pró-marca	**Intenção de compra**	4.53	0.680	0.889
	Intenção de recomendação (WOM)	4.57	0.630	0.898

Intenção de *advocacy* digital	**Intenção de *advocacy* em redes sociais**	3.69	1.358	0.962

Os itens formulados em sentido inverso foram previamente recodificados antes do cálculo dos índices compostos. Os valores de alfa de *Cronbach* relativos ao prestígio organizacional percebido e à satisfação no trabalho devem ser interpretados com prudência, por se situarem abaixo do limiar convencional de 0.70.

4.4. Correlações entre os constructos

A correlação de *Pearson* foi utilizada para analisar a intensidade e a direção da associação linear entre os constructos do estudo. Esta análise permite identificar relações preliminares entre as variáveis, sem implicar causalidade. Os coeficientes de correlação variam entre -1 e 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam associações positivas mais fortes, valores muito próximos de -1 indicam associações negativas mais fortes e valores próximos de 0 indicam ausência de associação linear relevante (Schober et al., 2018).

Cohen (2013) considera que valores entre 0.10 e 0.29 demonstram uma relação fraca, entre 0.30 e 0.49 uma relação moderada e entre 0.50 e 1 uma relação forte. Assim, valores mais próximos de 1 indicam um grau de dependência estatística linear entre as variáveis, enquanto valores mais próximos de 0, indicam uma menor força desta relação (Paranhos et al., 2014).

Desta forma, os resultados obtidos (Tabela 12) demonstram uma correlação mais significativa entre a identificação organizacional e a intenção de compra, intenção de recomendação e intenção de *advocacy*, com um coeficiente superior a 0.50. Verifica-se, ainda, que as restantes correlações apresentam um grau de significância moderado, com valores superiores a 0.30.

Tabela 12 – Correlação de *Pearson*

	Intenção de compra	**Intenção de recomendação**	**Intenção de *advocacy***
Identificação organizacional	0.510***	0.552***	0.542***
Prestígio organizacional	0.432***	0.456***	0.443***
Satisfação no trabalho	0.447***	0.467***	0.356***

****. Correlation at 0.001 (2-tailed)*

4.5. Verificação dos pressupostos das regressões lineares múltiplas

Antes da interpretação dos modelos de regressão linear múltipla, procedeu-se à verificação dos principais pressupostos estatísticos associados a esta técnica de análise (Tabela 13). Esta etapa é necessária para assegurar que os modelos estimados apresentam condições adequadas de interpretação e que os resultados obtidos não são comprometidos por problemas de multicolinearidade, autocorrelação dos resíduos, ausência de normalidade, heterocedasticidade ou presença de observações excessivamente influentes.

Foram analisados os pressupostos de independência dos resíduos, multicolinearidade, normalidade dos resíduos, homocedasticidade e ausência de *outliers* influentes. A independência dos resíduos foi avaliada através do teste de *Durbin-Watson*, considerando-se aceitáveis valores próximos de 2 (Koirala & Baptiste, 2026). A multicolinearidade foi analisada através dos indicadores *Tolerance* e VIF, considerando-se adequados valores de *Tolerance* superiores a 0.20 e valores de VIF inferiores a 5 (Kim, 2019). A normalidade dos resíduos foi avaliada através da inspeção visual do histograma e do gráfico *P-P Plot* dos resíduos padronizados (Anexo 3). Por sua vez, a homocedasticidade foi analisada através do gráfico de dispersão de resíduos, procurando verificar a ausência de padrões sistemáticos. Por fim, a existência de *outliers* influentes foi verificada através da distância de *Cook*, considerando-se problemáticos valores superiores a 1 (Draper & Smith, 1998).

Tabela 13 – Verificação dos principais pressupostos estatísticos

Pressuposto	**Indicador analisado**	**Critério de referência**	**Variáveis independentes**	**Variáveis dependentes**			**Decisão**
				Intenção de compra	**Intenção de recomendação**	**Intenção de *advocacy***	
Independência dos resíduos	*Durbin-Watson*	Próximo de 2		2.105	1.996	2.017	Cumpre
Multicolinearidade	VIF	<5	IO	1.456	1.456	1.456	Cumpre
			PO	1.448	1.448	1.448	
			ST	1.608	1.608	1.608	
	Tolerance	>0.20	IO	0.687	0.687	0.687	Cumpre
			PO	0.691	0.691	0.691	
			ST	0.622	0.622	0.622	
Normalidade dos resíduos	Histograma/ *P-P Plot*	Distribuição aproximadamente normal (Anexo 3)		Distribuição normal	Distribuição normal	Distribuição normal	Cumpre

Homocedasticidade	*Scatterplot* dos resíduos	Ausência de padrão sistemático (Anexo 3)	Ausência de padrão sistemático	Ausência de padrão sistemático	Ausência de padrão sistemático	Cumpre
Outliers influentes	*Cook's Distance*	<1	0.000 – 0.262	0.000 – 0.452	0.000 – 0.067	Cumpre

Os valores obtidos para o coeficiente *Durbin-Watson* permitem concluir a existência de uma fraca correlação, isto é, uma distribuição aleatória dos resíduos da regressão (Koirala & Baptiste, 2026); além disso, valores do coeficiente VIF inferiores a 5 e de *Tolerance* superiores a 0.20 indicam uma ausência de colinearidade significativa (Kim, 2019; Draper & Smith, 1998). Os restantes pressupostos apresentam também distribuições e valores dentro do desejado.

Assim, os resultados da verificação dos pressupostos indicaram condições aceitáveis para a realização das regressões lineares múltiplas, com valores dos indicadores analisados situados nos intervalos de referência.

4.6. Regressões lineares múltiplas

A análise através de regressão linear serve como base para a compreensão das relações entre as variáveis, tendo como objetivo ajustar uma equação linear aos dados observados de forma a ser possível prever e interpretar os efeitos das variáveis independentes (Roustaei, 2024). O autor considera que as variáveis dependentes são as respostas, resultados ou variáveis previstas, enquanto as variáveis independentes são consideradas variáveis explicativas, preditoras ou covariáveis. Para facilitar a análise, o modelo inicial foi dividido em três; considerando-se como variáveis dependentes a intenção de compra (Modelo I), a intenção de recomendação (Modelo II) e a intenção de *advocacy* digital (Modelo III) e como variáveis independentes a identificação organizacional, o prestígio organizacional e a satisfação no trabalho.

Numa primeira fase da análise, obtém-se um resumo de cada modelo e respetiva análise dos coeficientes de significância e teste de *Durbin-Watson*. O teste de *Durbin-Watson* é utilizado para estudar a aleatoriedade dos resíduos da regressão; assim, se existir uma forte correlação entre os pontos sucessivos, o seu valor converge para 0, e caso exista uma fraca correlação (distribuição aleatória), o seu valor converge para 2 (Koirala & Baptiste, 2026). De seguida, realizou-se uma análise dos coeficientes e níveis de significância, com o objetivo de compreender a relação entre as distintas variáveis.

Numa fase posterior, procedeu-se à análise dos modelos de regressão linear múltipla, com o objetivo de compreender em que medida as variáveis independentes contribuem para explicar as variáveis dependentes em estudo. Para cada modelo, foram analisados o coeficiente de

determinação ajustado, a significância global do modelo através do teste *F* apresentado na tabela ANOVA, os coeficientes de regressão e os respetivos níveis de significância. Neste contexto, a tabela ANOVA associada à regressão não tem como finalidade comparar médias entre grupos, mas sim avaliar se o modelo de regressão, considerado no seu conjunto, explica uma proporção estatisticamente significativa da variância da variável dependente. O teste *F* permite, assim, verificar a significância global do modelo, sendo calculado com base numa razão entre variâncias, tal como descrito na lógica estatística da distribuição (Kim, 2017). Quando o valor de significância associado ao teste *F* é inferior ao nível crítico definido, geralmente Sig. < 0.05, considera-se que o modelo apresenta capacidade explicativa estatisticamente significativa (Koirala & Baptiste, 2026; Siegel & Wagner, 2022). Posteriormente, a análise dos coeficientes individuais permite identificar quais as variáveis independentes que contribuem de forma estatisticamente significativa para a explicação da variável dependente.

4.6.1. Intenção de compra interna

Ao nível da intenção de compra interna, os resultados obtidos da análise de regressão linear múltipla (Tabela 14) indicam uma correlação positiva moderada entre as perceções organizacionais dos colaboradores e a sua intenção de compra interna (R = 0.576). O nível de significância (Sig. < 0.001) confirma esta tendência, apontando para a existência de uma relação estatística entre as variáveis independentes e a variável dependente (Bodkin et al., 2016).

Tabela 14 – Resumo Modelo I

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimativa	Estatísticas de mudança					*Durbin-Watson*
					Mudança de R quadrado	Mudança *F*	df1	df2	Sig. Mudança *F*	
I	0.576	0.331	0.319	0.56111	0.331	27.407	3	166	<0.001	2.105

Ao nível da análise dos coeficientes do modelo de regressão apresentado na Tabela 15, a identificação organizacional revelou-se o preditor mais forte da intenção de compra interna, apresentando um efeito positivo e estatisticamente significativo (Beta = 0.335, Sig. < 0.001). Seguidamente, o prestígio organizacional também apresentou um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a intenção de compra interna (Beta = 0.196, Sig. = 0.011), tal como a satisfação no trabalho (Beta = 0.170, Sig. = 0.036). Estes resultados indicam que níveis mais elevados de identificação organizacional, prestígio organizacional e satisfação no trabalho estão associados a uma maior intenção de compra interna por parte dos colaboradores. Assim, considerando a

significância estatística e o sentido positivo dos coeficientes, os resultados permitem suportar as hipóteses H1a, H2a e H3a.

Tabela 15 – Coeficientes Modelo I

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	*t*	Sig.
		B	**Erro**	**Beta**		
I	(Constante)	2.131	0.276		7.716	<0.001
	IO	0.272	0.062	0.335	4.371	<0.001
	PO	0.160	0.063	0.196	2.564	0.011
	ST	0.154	0.073	0.170	2.111	0.036

Os resultados da análise ANOVA (Tabela 16) revelam um modelo global estatisticamente significativo, com níveis de significância e valores da distribuição *F* significativos (*F* > 25.000, Sig. < 0.001). Estes valores indicam uma relação positiva entre as perceções organizacionais dos colaboradores (identificação organizacional, prestígio organizacional e satisfação no trabalho) e a intenção de compra.

Tabela 16 – ANOVA Modelo I

Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	*F*	Sig.
I	Regressão	25.886	3	8.629	27.407	<0.001
	Resíduo	52.263	166	0.315		
	Total	78.150	169			

4.6.2. Intenção de Recomendação

Ao nível da intenção de recomendação, os resultados obtidos (Tabela 17) indicam uma correlação positiva significativa entre as perceções organizacionais dos colaboradores e a sua intenção de recomendação (R = 0.615), com mais impacto do que ao nível da intenção de compra interna. Esta relação é validada pelo nível de significância (Sig. < 0.001), que aponta para a existência de uma relação estatística entre as variáveis independentes e a variável dependente (Bodkin et al., 2016).

Tabela 17 – Resumo Modelo II

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimativa	Estatísticas de mudança					*Durbin-Watson*
					Mudança de R quadrado	Mudança *F*	df1	df2	Sig. Mudança *F*	
II	0.615	0.378	0.367	0.50142	0.378	33.642	3	166	<0.001	1.996

Relativamente à análise dos coeficientes do modelo de regressão apresentado na Tabela 18, verifica-se que a identificação organizacional se revelou o preditor mais forte da intenção de recomendação, apresentando um efeito positivo e estatisticamente significativo (Beta = 0.376, Sig. < 0.001). O prestígio organizacional também apresentou um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a intenção de recomendação (Beta = 0.206, Sig. = 0.006), seguido da satisfação no trabalho, igualmente com efeito positivo e estatisticamente significativo (Beta = 0.163, Sig. 0.037). Estes resultados indicam que níveis mais elevados de identificação organizacional, prestígio organizacional e satisfação no trabalho estão associados a uma maior intenção de recomendação por parte dos colaboradores. Assim, considerando o sentido positivo dos coeficientes e a significância estatística dos resultados, as hipóteses H1b, H2b e H3b são suportadas.

Tabela 18 – Coeficientes Modelo II

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	*t*	Sig.
		B	Erro	Beta		
II	(Constante)	2.221	0.247		8.998	<0.001
	IO	0.284	0.056	0.376	5.097	<0.001
	PO	0.156	0.056	0.206	2.794	0.006
	ST	0.137	0.065	0.163	2.102	0.037

A análise ANOVA (Tabela 19) constata um modelo global estatisticamente significativo, com níveis de significância e valores da distribuição *F* significativos (*F* > 30.000, Sig. < 0.001). Estes valores indicam que existe uma relação positiva entre as perceções organizacionais dos colaboradores (identificação organizacional, prestígio organizacional e satisfação no trabalho) e a intenção de recomendação.

Tabela 19 – ANOVA Modelo II

Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	*F*	Sig.
II	Regressão	25.375	3	8.458	33.642	<0.001
	Resíduo	41.737	166	0.251		
	Total	67.112	169			

4.6.3. Intenção de *advocacy* digital

Relativamente à intenção de *advocacy* digital, os resultados (Tabela 20) constatam a correlação significativa, com valores estatisticamente moderados entre as perceções organizacionais dos colaboradores e a sua intenção de *advocacy* (R = 0.587, Sig. < 0.001).

Tabela 20 – Resumo Modelo III

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão estimativa	Estatísticas de mudança					*Durbin-Watson*
					Mudança de R quadrado	Mudança *F*	df1	df2	Sig. Mudança *F*	
III	0.587	0.345	0.333	1.10885	0.345	29.165	3	166	<0.001	2.017

Os resultados dos coeficientes (Tabela 21) indicam que a identificação organizacional é o preditor mais forte na intenção de *advocacy* digital (Beta = 0.430, Sig. < 0.001), seguida do prestígio organizacional (Beta = 0.254, Sig. < 0.001). Estes resultados sugerem que os colaboradores mais identificados com a organização e que percecionam maior prestígio organizacional tendem a apresentar uma maior intenção de *advocacy* digital. Por sua vez, a satisfação no trabalho não apresentou efeito estatisticamente significativo sobre a intenção de *advocacy* digital (Beta = -0.001, Sig. = 0.989), pelo que não é possível concluir que esta variável influencie, positiva ou negativamente, a intenção de *advocacy* digital.

Tabela 21 – Coeficientes Modelo III

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	*t*	Sig.
		B	Erro	Beta		
III	(Constante)	-0.776	0.546		-1.422	0.157
	IO	0.700	0.123	0.430	5.681	<0.001
	PO	0.415	0.124	0.254	3.357	<0.001
	ST	-0.002	0.144	-0.001	-0.014	0.989

A análise ANOVA (Tabela 22) constata, globalmente, uma relação positiva entre as variáveis independentes e a variável dependente, revelando um modelo estatisticamente significativo, com níveis de significância e valores da distribuição F significativos (F > 20.000, Sig. < 0.001).

Tabela 22 – ANOVA Modelo III

Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	*F*	Sig.
III	Regressão	107.578	3	35.859	29.165	<0.001
	Resíduo	204.106	166	1.230		
	Total	311.684	169			

4.7. Análises comparativas complementares

As análises comparativas complementares foram utilizadas com o objetivo de explorar se diferentes perfis de colaboradores apresentam níveis médios distintos nas principais variáveis do estudo. Embora o teste central das hipóteses seja desenvolvido através dos modelos de regressão linear múltipla, estas análises permitem aprofundar os resultados e compreender se algumas caraterísticas profissionais e digitais dos participantes estão associadas a diferenças nas perceções organizacionais e nas intenções comportamentais pró-marca.

Desta forma, foram consideradas três dimensões de comparação: o exercício, ou não, de funções de chefia; o tipo de função desempenhada, distinguindo colaboradores em funções *frontline* e colaboradores em funções de suporte/ *backstage*; e a presença digital dos participantes nas redes sociais. A inclusão destas análises justifica-se pelo facto de o setor do retalho integrar perfis profissionais distintos, com diferentes níveis de responsabilidade organizacional, exposição ao cliente, proximidade à gestão da marca e visibilidade digital.

Para este efeito, foram realizados testes *t* para amostras independentes, comparando as médias dos principais constructos entre os grupos analisados. Os resultados devem ser interpretados com prudência, uma vez que algumas categorias apresentam uma dimensão reduzida da amostra, nomeadamente o grupo de colaboradores em funções de suporte/ *backstage* e o grupo com presença digital mais elevada.

4.7.1. Comparação em função do exercício de funções de chefia

A primeira análise comparativa procurou verificar se os colaboradores com funções de chefia apresentam níveis médios diferentes dos colaboradores sem funções de chefia nos principais constructos do estudo. Esta comparação é relevante porque permite explorar se a posição hierárquica está associada a diferenças nas perceções organizacionais e nas intenções comportamentais pró-marca dos colaboradores. No contexto do retalho, as funções de chefia podem implicar maior proximidade aos objetivos organizacionais, aos processos internos e à estratégia da marca, pelo que analisar se essa posição se reflete em diferenças nos constructos em estudo é relevante.

Tabela 23 – Comparação dos constructos em função do tipo de chefia

Constructo	Não Chefia	Chefia	Sig. bilateral	Interpretação
Identificação organizacional	3.8578	4.2337	0.004	Diferença significativa
Prestígio organizacional	3.9333	3.9420	0.947	Sem diferença significativa
Satisfação no trabalho	4.2133	4.3333	0.309	Sem diferença significativa
Intenção de compra	4.3378	4.6703	0.002	Diferença significativa
Intenção de recomendação	4.5333	4.6014	0.491	Sem diferença significativa
Intenção de *advocacy* digital	3.7111	3.6775	0.875	Sem diferença significativa

Os resultados apresentados na Tabela 23 mostram que, em termos descritivos, os colaboradores em funções de chefia apresentam médias superiores na identificação organizacional, no prestígio organizacional, na satisfação no trabalho, na intenção de compra interna e na intenção de recomendação. No entanto, considerando os valores de significância bilateral, apenas as diferenças relativas à identificação organizacional e à intenção de compra interna são estatisticamente significativas. Estes resultados sugerem que os colaboradores com funções de chefia tendem a apresentar uma ligação mais forte à organização e maior predisposição para adquirir produtos ou serviços da própria organização empregadora.

Pelo contrário, não se verificam diferenças estatisticamente significativas ao nível do prestígio organizacional percebido, da satisfação no trabalho, da intenção de recomendação e da intenção de *advocacy* digital. Particularmente, ao nível da intenção de *advocacy* digital observa-se uma média ligeiramente inferior entre colaboradores com funções de chefia, no entanto esta diferença revela-se residual e estatisticamente não significativa.

Assim, os resultados não permitem concluir que o exercício de funções de chefia influencie, de forma generalizada, todas as intenções comportamentais pró-marca analisadas.

4.7.2. Comparação em função do tipo de função desempenhada: *frontline* vs. suporte/*backstage*

Esta análise comparativa procurou verificar se os colaboradores em funções *frontline* apresentam níveis médios diferentes dos colaboradores em funções de suporte/*backstage* nos principais constructos do estudo. Esta comparação assume particular relevância no contexto do retalho, uma vez que a construção da marca empregadora e das intenções pró-marca dos colaboradores não depende exclusivamente dos profissionais em contacto direto com o cliente. Embora os colaboradores *frontline* tenham maior exposição à experiência do consumidor e à interação direta no ponto de venda, os colaboradores de suporte, gestão, operações ou *backoffice* também podem desempenhar um papel relevante na valorização da marca, na recomendação de produtos e/ou serviços e na *advocacy* digital.

Tabela 24 – Comparação dos constructos em função do tipo de função desempenhada

Constructo	Suporte/*Backstage*	*Frontline*	Sig. bilateral	Interpretação
Identificação organizacional	4.0379	4.0631	0.896	Sem diferença significativa
Prestígio organizacional	3.8485	3.9505	0.592	Sem diferença significativa
Satisfação no trabalho	4.000	4.3176	0.064	Sem diferença significativa
Intenção de compra	4.5152	4.5293	0.928	Sem diferença significativa
Intenção de recomendação	4.5606	4.5766	0.912	Sem diferença significativa
Intenção de *advocacy* digital	3.7273	3.6847	0.891	Sem diferença significativa

Os resultados apresentados na Tabela 24 mostram que, em termos descritivos, os colaboradores em funções *frontline* apresentam médias ligeiramente superiores na identificação organizacional, no prestígio organizacional percebido, satisfação no trabalho, na intenção de compra interna e na intenção de recomendação. A diferença mais expressiva observa-se na satisfação no trabalho, com uma média superior entre os colaboradores *frontline*. No entanto, considerando os valores de significância bilateral, esta diferença não atinge significância estatística ao nível de 5%, pelo que deve ser interpretada apenas como uma tendência descritiva.

Nos restantes constructos, as diferenças entre colaboradores *frontline* e colaboradores de suporte/*backstage* são reduzidas e estatisticamente não significativas. No caso da intenção de *advocacy* digital, observa-se uma média ligeiramente superior entre os colaboradores de suporte/*backstage*, sem significância estatística.

Assim, os resultados não permitem concluir que o tipo de função desempenhada influencie de forma significativa as perceções organizacionais ou as intenções comportamentais

pró-marca analisadas. Estes dados sugerem, contudo, que a compra interna, a recomendação e a *advocacy* digital podem ser relevantes para diferentes perfis profissionais no retalho; no entanto, não estão exclusivamente associadas ao contacto direto com o cliente. As reduzidas diferenças verificadas sugerem que as intenções comportamentais pró-marca podem não estar restritas a colaboradores que estão expostos ao contacto direto com clientes, mas sim estender-se a todos os colaboradores da organização.

4.7.3. Comparação em função da presença digital dos participantes

Esta análise comparativa incidiu sobre a presença digital dos participantes nas redes sociais, sendo particularmente relevante para a intenção de *advocacy* digital da marca empregadora. Considerou-se que colaboradores com maior presença ou visibilidade digital poderiam, em termos exploratórios, apresentar maior predisposição para publicar conteúdos positivos sobre a organização nas suas redes pessoais e profissionais.

Para efeitos desta análise, os participantes foram agrupados em dois grupos: colaboradores com presença digital baixa ou ausente, incluindo os participantes sem redes sociais ou com menos de 1 000 seguidores; e colaboradores com presença digital moderada ou elevada, incluindo os participantes com 1 000 ou mais seguidores. Esta agregação permitiu distinguir participantes com reduzida visibilidade digital daqueles que apresentam uma audiência potencialmente mais alargada nas redes sociais. Ainda assim, esta análise deve ser interpretada com prudência, dado o seu carácter exploratório e a diferença de dimensão entre os grupos.

Tabela 25 – Comparação dos constructos em função da presença digital

Constructo	Baixa/Ausente	Moderada/Elevada	Sig. bilateral	Interpretação
Identificação organizacional	4.10	3.89	0.233	Sem diferença significativa
Prestígio organizacional	3.95	3.89	0.726	Sem diferença significativa
Satisfação no trabalho	4.34	3.99	0.020	Diferença significativa
Intenção de compra	4.50	4.66	0.257	Sem diferença significativa
Intenção de recomendação	4.56	4.66	0.439	Sem diferença significativa
Intenção de *advocacy* digital	3.61	4.04	0.116	Sem diferença significativa

Os resultados apresentados na Tabela 25 mostram que, em termos descritivos, os colaboradores com presença digital moderada/elevada apresentam médias superiores na intenção de compra, na intenção de recomendação e na intenção de *advocacy* digital. Em sentido

inverso, os colaboradores com presença digital baixa/ausente apresentam médias superiores na identificação organizacional, no prestígio organizacional percebido e na satisfação no trabalho.

Considerando os valores de significância bilateral, apenas a satisfação no trabalho apresenta uma diferença estatisticamente significativa, contudo, esta leitura deve ser feita com prudência. O resultado sugere uma possível diferença na satisfação no trabalho entre os grupos, mas não deve ser interpretado de forma excessivamente conclusiva.

No caso da intenção de *advocacy* digital, embora os colaboradores com presença digital moderada/elevada apresentem uma média superior à dos colaboradores com presença digital baixa/ausente, a diferença não atinge significância estatística ao nível de 5%. Assim, os resultados sugerem uma tendência descritiva, mas não permitem concluir de forma robusta que a presença digital influencie significativamente a intenção de *advocacy* digital da marca empregadora.

4.8. Síntese da validação das hipóteses

As hipóteses formuladas neste estudo relacionam as perceções organizacionais dos colaboradores, ao nível da identificação organizacional, prestígio organizacional e satisfação no trabalho com a sua intenção de compra interna, intenção de recomendação e intenção de *advocacy* digital:

H1a: A identificação organizacional está positivamente associada à intenção de compra interna;

H1b: A identificação organizacional está positivamente associada à intenção de recomendação;

H1c: A identificação organizacional está positivamente associada à intenção de *advocacy* digital da marca empregadora;

H2a: O prestígio organizacional está positivamente associado à intenção de compra interna;

H2b: O prestígio organizacional está positivamente associado à intenção de recomendação;

H2c: O prestígio organizacional está positivamente associado à intenção de *advocacy* digital da marca empregadora;

H3a: A satisfação no trabalho está positivamente associada à intenção de compra interna.

H3b: A satisfação no trabalho está positivamente associada à intenção de recomendação.

H3c: A satisfação no trabalho está positivamente associada à intenção de *advocacy* digital da marca empregadora.

No que diz respeito à intenção de compra e à intenção de recomendação, todas as hipóteses foram suportadas (H1a, H2a, H3a, H1b, H2b e H3b), constatando que a identificação organizacional tem uma influência mais significativa nestas intenções (Sig. < 0.001).

Em relação à intenção de *advocacy* digital, apenas a identificação e o prestígio organizacional apresentam efeitos positivos e estatisticamente significativos, suportando as hipóteses H1c e H2c. A hipótese H3c não foi suportada, uma vez que a satisfação no trabalho não apresentou efeito estatisticamente significativo sobre a intenção de *advocacy* digital (B = -0.002, Sig. = 0.989). Assim, não é possível concluir que a satisfação no trabalho influencie, positiva ou negativamente, a intenção de *advocacy* digital.

Em síntese, a identificação organizacional revelou-se a variável independente com efeito mais consistente nas intenções comportamentais pró-marca, uma vez que apresentou efeitos positivos e estatisticamente significativos nos três modelos analisados.

Estas conclusões encontram-se sintetizadas na Tabela 26.

Tabela 26 – Síntese da validação das hipóteses

Relação	Hipótese formulada		B	t	Sig.	Resultado
Identificação organizacional → Intenção de compra	H1a	Positiva	0.272	4.371	<0.001	Suportada
Identificação organizacional → Intenção de recomendação	H1b	Positiva	0.284	5.097	<0.001	Suportada
Identificação organizacional → Intenção de *advocacy* digital	H1c	Positiva	0.700	5.681	<0.001	Suportada
Prestígio organizacional → Intenção de compra	H2a	Positiva	0.160	2.564	0.011	Suportada
Prestígio organizacional → Intenção de recomendação	H2b	Positiva	0.156	2.794	0.006	Suportada
Prestígio organizacional → Intenção de *advocacy* digital	H2c	Positiva	0.415	3.357	<0.001	Suportada
Satisfação no trabalho → Intenção de compra	H3a	Positiva	0.154	2.111	0.036	Suportada
Satisfação no trabalho → Intenção de recomendação	H3b	Positiva	0.137	2.102	0.037	Suportada
Satisfação no trabalho → Intenção de *advocacy* digital	H3c	Positiva	-0.002	-0.014	0.989	Não Suportada

4.9. Análise complementar sobre incentivos à *advocacy* digital

Complementarmente aos modelos principais de regressão, analisou-se a disponibilidade dos participantes para publicar conteúdos positivos sobre a organização empregadora nas redes

sociais caso existissem incentivos. Esta análise tem carácter exploratório e permite aprofundar a compreensão das condições que podem favorecer comportamentos de *advocacy* digital.

Verificou-se que a maioria dos inquiridos (58,2% da amostra) estaria mais disponível para publicar conteúdos positivos sobre a empresa empregadora nas suas redes sociais pessoais se houvesse incentivos (Tabela 27), destacando incentivos como reconhecimento interno (41.2%), oportunidades de carreira ou visibilidade interna (41.8%) e incentivos monetários (46.5%) (Tabela 28).

Tabela 27 – Distribuição da probabilidade da partilha de conteúdos nas redes sociais em caso de haver incentivos

Estaria mais disponível para publicar conteúdos positivos sobre a sua empresa nas suas redes sociais se houvesse incentivos?					
		Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Válido	Extremamente improvável	26	15.3	15.3	15.3
	Improvável	16	9.4	9.4	24.7
	Neutro	29	17.1	17.1	41.8
	Provável	41	24.1	24.1	65.9
	Extremamente provável	58	34.1	34.1	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabela 28 – Distribuição dos tipos de incentivos

Que tipo de incentivo consideraria mais relevante para participar numa iniciativa de *advocacy* digital? (Pode selecionar mais do que uma opção)			
		Frequência	**Percentagem**
Válido	Reconhecimento interno	70	41.2
	Oportunidades de carreira/ Visibilidade interna	71	41.8
	Incentivo monetário	79	46.5
	Não necessitaria de incentivos	35	20.6
	Benefícios não monetários	54	31.8
	Não teria interesse	4	2.4

Adicionalmente, os participantes foram questionados sobre o seu interesse na participação de programas da empresa como micro-*influencer*, através da sua representação positiva junto de

terceiros. Os resultados (Tabela 29) constatam que 43% da amostra respondeu de forma positiva e 34.2% de forma negativa, o que indica uma diversidade de opiniões entre os participantes.

Tabela 29 – Distribuição do interesse na participação em programas como micro-*influencer*

Estaria interessado(a) em participar num programa da empresa como micro-*influencer* da marca empregadora, representando-a positivamente junto de pessoas externas.					
		Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Válido	Extremamente improvável	38	22.4	22.4	22.4
	Improvável	20	11.8	11.8	34.1
	Neutro	39	22.9	22.9	57.1
	Provável	36	21.2	21.2	78.2
	Extremamente provável	37	21.8	21.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados permite retomar a questão central desta investigação, centrada na forma como as perceções organizacionais dos colaboradores se associam às suas intenções comportamentais pró-marca no setor do retalho. Ao longo deste capítulo, os resultados obtidos são interpretados de acordo com o enquadramento teórico realizado, procurando compreender o seu significado para a compra interna, a recomendação e a *advocacy* digital da marca empregadora.

5.1. Perceções organizacionais e intenções pró-marca

Os resultados obtidos indicam que as perceções organizacionais dos colaboradores se associam às suas intenções comportamentais pró-marca, mas de diferentes formas consoante a intenção analisada: compra interna, recomendação ou *advocacy* digital.

Assim, constatou-se que o antecedente mais consistente é a identificação organizacional, com efeitos positivos e estatisticamente significativos em todos os modelos analisados, o que sugere que colaboradores que sentem a organização como parte da sua identidade tendem a estar mais disponíveis para comprar, recomendar e representar a marca.

O prestígio organizacional surge como reforço simbólico, apresentando efeitos positivos e estatisticamente significativos nos três modelos de regressão analisados. Este resultado sugere que colaboradores que percecionam a organização como prestigiada e socialmente valorizada, tendem a demostrar uma atitude de apoio para com a marca, através da compra, recomendação e *advocacy* digital.

Por fim, a satisfação no trabalho apresenta correlações mais limitadas, com um efeito significativo para a compra interna e recomendação, mas não para a *advocacy* digital. Este resultado sugere que, quando analisada em conjunto com a identificação organizacional e o prestígio organizacional percebido, a satisfação no trabalho não apresenta capacidade explicativa estatisticamente significativa sobre a intenção de *advocacy* digital.

Estes resultados permitem concluir que as perceções organizacionais, ao nível da identificação organizacional e do prestígio organizacional percebido, têm um impacto positivo nos comportamentos pró-marca dos colaboradores. Assim, colaboradores com níveis fortes de identificação com a sua organização e que a percecionam como prestigiada e socialmente valorizada, tendem a demostrar uma maior atitude de apoio para com a marca (Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001), o que suporta as hipóteses definidas para estes dois constructos. Enquanto a satisfação no trabalho apresenta apenas um impacto positivo na intenção de compra e intenção de recomendação, refutando a hipótese H3c.

5.2. Da compra interna à *advocacy* digital: três níveis de envolvimento colaborador-marca

No setor do retalho, os colaboradores desempenham um papel que ultrapassa a execução de tarefas operacionais ou o atendimento ao cliente. A proximidade diária com clientes e o conhecimento interno que possuem sobre a organização, faz com que estes colaboradores possam ter uma influência significativa na forma como a marca é percebida, recomendada e legitimada junto de públicos externos. Desta forma, o colaborador deixa de ser apenas um recurso interno da organização e passa a assumir-se como potencial cliente, recomendador e representante informal da marca.

A investigação focou-se em três níveis comportamentais do colaborador: a compra interna, ou seja, o colaborador como cliente interno; a recomendação, ou seja, o colaborador como promotor interpessoal da oferta; e a *advocacy* digital, ou seja, o colaborador como representante da marca empregadora. É importante salientar que estes três níveis não exigem o mesmo grau de exposição, com a compra interna a revelar-se uma intenção mais privada; a recomendação interpessoal; e a *advocacy* digital mais pública e identitária.

Esta distinção é relevante para interpretar os resultados, uma vez que a passagem da compra interna para a *advocacy* digital implica níveis crescentes de exposição pública, envolvimento identitário e representação simbólica da organização.

5.2.1. Compra interna: o colaborador como cliente interno

No caso da compra interna, os resultados sugerem que esta intenção constitui a manifestação mais privada da relação colaborador-marca, uma vez que não exige exposição pública nem representação explícita da organização perante terceiros. O facto de a identificação organizacional, o prestígio organizacional percebido e a satisfação no trabalho apresentarem efeitos positivos neste modelo indica que a predisposição para adquirir produtos e/ou serviços da organização empregadora está associada tanto à ligação identitária e simbólica à empresa como à avaliação positiva da experiência de trabalho. Este resultado é consistente com Bodkin et al. (2016), ao mostrarem que perceções favoráveis dos colaboradores podem refletir-se na intenção de compra em contexto de loja da própria empresa.

5.2.2. Recomendação: o colaborador como promotor interpessoal da oferta

No caso da recomendação, os resultados sugerem que esta intenção ocupa uma posição intermédia entre a compra interna e a *advocacy* digital. Ao contrário da compra interna, a recomendação implica uma comunicação positiva da marca perante terceiros; contudo, não exige

o mesmo grau de exposição pública associado à publicação de conteúdos nas redes sociais pessoais. O facto de a identificação organizacional, o prestígio organizacional percebido e a satisfação no trabalho apresentarem efeitos positivos neste modelo, indica que a recomendação depende tanto da avaliação favorável da experiência de trabalho como da ligação identitária e simbólica do colaborador à organização. Assim, os colaboradores parecem estar mais disponíveis para recomendar produtos e/ou serviços da organização quando se sentem satisfeitos, quando se identificam com a organização e quando reconhecem valor social na marca que representam. Este resultado aproxima-se da literatura sobre identificação organizacional, *branding* interno e comportamentos favoráveis à marca, que associa o alinhamento colaborador-organização a respostas positivas perante a empresa e os seus públicos (Özçelik & Fındıklı, 2014; Punjaisri & Wilson, 2011; King & Grace, 2012; Mittal et al., 2022).

5.2.3. *Advocacy* digital: o colaborador como representante público da marca empregadora

No caso da *advocacy* digital, os resultados apresentam um padrão distinto face à compra interna e à recomendação. A identificação organizacional e o prestígio organizacional percebido apresentam efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre esta intenção, enquanto a satisfação no trabalho não apresentou efeito estatisticamente significativo, não suportando a hipótese H3c. Este resultado sugere que a disponibilidade para publicar comentários, elogios ou conteúdos positivos sobre a organização nas redes sociais pessoais depende menos da satisfação geral com o trabalho e mais da ligação identitária e simbólica do colaborador à marca empregadora.

Esta diferença pode ser explicada pelo maior grau de exposição associado à *advocacy* digital. Ao contrário da compra interna, que permanece no plano individual; ou da recomendação, que tende a ocorrer em contextos interpessoais; a *advocacy* digital implica uma representação pública da organização perante as redes pessoais e profissionais do colaborador. Por esse motivo, é compreensível que esta intenção esteja mais associada à identificação organizacional e ao prestígio organizacional percebido do que à satisfação no trabalho.

Estes resultados aproximam-se da literatura sobre identificação organizacional e *employee advocacy*, que associa a relação colaborador-organização a comportamentos voluntários de apoio, comunicação e representação positiva da organização (Kim & Rhee, 2011; Thelen, 2020; Walden & Westerman, 2018). Assim, os resultados sugerem que programas de *advocacy* digital no retalho

devem ir além da satisfação dos colaboradores, reforçando sobretudo a identificação, o orgulho de pertença e a perceção de prestígio da marca empregadora.

5.3. Especificidades do retalho e implicações para programas de *employee advocacy*

O setor do retalho integra perfis profissionais distintos, com diferentes níveis de responsabilidade organizacional, exposição ao cliente, proximidade à gestão da marca e visibilidade digital, o que justificou a realização de análises comparativas complementares. Estas análises permitiram explorar se diferentes perfis de colaboradores apresentam níveis médios distintos nas principais variáveis do estudo.

Relativamente ao exercício de funções de chefia, os resultados sugerem que a posição hierárquica pode estar associada a uma maior identificação com a organização e a uma maior predisposição para a compra interna. Contudo, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nos restantes constructos analisados, pelo que estes resultados devem ser interpretados com prudência. Assim, a posição de chefia pode ajudar a compreender alguns padrões de envolvimento colaborador-marca, mas não permite concluir uma diferença global nas intenções pró-marca.

Ao nível do contacto com o cliente, os resultados não permitem concluir que as intenções comportamentais pró-marca estejam exclusivamente associadas a funções *frontline*. Esta evidência sugere que a compra interna, a recomendação e a *advocacy* digital podem ser relevantes para diferentes perfis profissionais no retalho, incluindo colaboradores em funções de suporte ou *backstage*.

Por fim, os resultados relativos à presença digital sugerem uma tendência descritiva, colaboradores com maior visibilidade nas redes sociais parecem apresentar maior predisposição para comportamentos de *advocacy* digital da marca empregadora. Contudo, esta evidência deve ser interpretada com prudência, não permitindo concluir uma influência estatisticamente robusta da presença digital na intenção de *advocacy* digital.

Desta forma, os resultados sugerem que, no retalho, os colaboradores podem ser mais do que executores operacionais, podendo atuar como clientes internos, recomendadores e representantes digitais da marca, desde que exista uma ligação identitária e simbólica consistente com a organização.

6. CONCLUSÕES

6.1. Principais conclusões

Este estudo analisou, de forma integrada, a relação entre três perceções organizacionais dos colaboradores, nomeadamente identificação organizacional, prestígio organizacional percebido e três intenções comportamentais pró-marca no contexto do retalho: intenção de compra interna, intenção de recomendação e intenção de *advocacy* digital da marca empregadora.

Os resultados dos modelos de regressão revelaram que a identificação organizacional foi o preditor mais consistente das intenções pró-marca, apresentando efeitos positivos e estatisticamente significativos nos três modelos analisados. Este resultado sugere que colaboradores que sentem uma ligação psicológica e simbólica mais forte com a organização tendem a demonstrar maior predisposição a comprar produtos e/ou serviços da própria empresa, a recomendá-los a terceiros e a representar positivamente a marca empregadora em ambientes digitais. O prestígio organizacional percebido apresentou igualmente efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre a intenção de compra interna, a intenção de recomendação e a intenção de *advocacy* digital. O estudo indica ainda que a perceção de que a organização é valorizada externamente pode reforçar a disposição dos colaboradores para apoiar a marca, quer em comportamentos de menor exposição pública, como a compra interna, quer em comportamentos mais visíveis, como a *advocacy* digital.

Por sua vez, a satisfação no trabalho apresentou efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre a intenção de compra interna e a intenção de recomendação, mas não se revelou um preditor estatisticamente significativo da intenção de *advocacy* digital. Assim, os resultados sugerem que a *advocacy* digital pode exigir mais do que uma avaliação favorável da experiência de trabalho, uma vez que implica exposição pública, associação da identidade pessoal à organização e representação visível da marca empregadora nas redes sociais. A análise complementar dos incentivos sugere, ainda, que a *advocacy* digital não deve ser considerada um comportamento totalmente espontâneo. O reconhecimento interno, a visibilidade, as oportunidades de carreira, os benefícios não monetários e os incentivos financeiros podem favorecer a participação dos colaboradores em iniciativas de *employee advocacy*, desde que estas preservem a autenticidade, a transparência e a participação voluntária.

Finalmente, a identificação organizacional emerge como o antecedente mais consistente das intenções comportamentais pró-marca analisadas. Este resultado reforça a relevância da teoria da identidade social para compreender como os colaboradores se relacionam com a organização e desenvolvem predisposições favoráveis à marca empregadora, incluindo comportamentos voluntários de apoio, recomendação e representação positiva da organização.

6.2. Contribuições teóricas e para a gestão

A investigação apresenta contributos teóricos ao analisar, de forma integrada, três intenções pró-marca dos colaboradores no contexto do retalho: compra interna, recomendação e *advocacy* digital da marca empregadora.

Esta investigação apresenta uma nova abordagem ao estudo da intenção de compra, intenção de recomendação e intenção de *advocacy* de colaboradores do retalho, apresentando evidências sobre o papel das perceções organizacionais dos colaboradores nas suas intenções comportamentais pró-marca, no setor do retalho. Esta abordagem permite mostrar que estas intenções pró-marca não são equivalentes e exigem diferentes níveis de envolvimento colaborador-marca.

Neste enquadramento, a presente investigação contribui para o estudo do *employer branding* e da *employee advocacy* no retalho, ao mostrar que a identificação organizacional e o prestígio organizacional percebido são antecedentes particularmente relevantes. Através da identificação com a organização e da promoção de comportamentos alinhados com a proposta de valor da marca empregadora, o *employer branding* contribui para influenciar perceções organizacionais, vínculos de identificação e, consequentemente, predisposições comportamentais favoráveis à organização.

Na prática, revela-se importante que as organizações focadas no retalho investam em práticas de *employer branding*, comunicação interna e valorização da marca empregadora que reforcem a identificação dos colaboradores com a organização, bem como a sua perceção de prestígio organizacional. Assim, as organizações devem desenvolver programas de *employee advocacy* que não dependam apenas da satisfação no trabalho, mas que permitam que os colaboradores criem condições de identificação com a organização e um sentimento de pertença, além de promoverem o reconhecimento e a participação voluntária.

6.3. Limitações

A presente investigação apresentou algumas limitações. Ao nível da amostra e da sua representatividade, verificou-se que a amostragem não probabilística, obtida por conveniência e bola de neve, pode ter condicionado as respostas e limitado a generalização dos resultados. Além disso, verificaram-se desequilíbrios da amostra, com predominância de participantes do género feminino, funções *frontline*, empresas de grande dimensão e determinadas áreas do retalho. A concentração geográfica da recolha de dados, sobretudo no norte de Portugal, bem como o uso de dados autorreportados, recolhidos num único questionário constituem limitações que podem envolver enviesamentos de respostas.

Além disso, é importante destacar a natureza transversal do estudo, que não permite estabelecer relações causais entre as variáveis estudadas, bem como a fiabilidade mais limitada das escalas utilizadas na análise do prestígio organizacional percebido e na satisfação no trabalho, que obrigam a uma análise cuidadosa dos resultados. Por fim, o carácter exploratório das questões relativas aos incentivos em programas de *employee advocacy* e aos programas de micro-*influencers*, que não pertencem à escala principal de *advocacy* digital utilizada, obrigam a uma interpretação destes resultados com prudência.

6.4. Oportunidades de investigação futura

A presente investigação tem a particularidade de estudar, simultaneamente, o impacto de três perceções organizacionais dos colaboradores: identificação organizacional, prestígio organizacional percebido e satisfação no trabalho em três intenções comportamentais pró-marca distintas: intenção de compra interna, intenção de recomendação e intenção de *advocacy* digital. Assim, uma das principais recomendações é alargar a análise a amostras maiores e mais equilibradas, para aumentar a robustez e confiabilidade dos resultados

Além disso, seria relevante testar o papel de variáveis mediadoras ou moderadoras, como *brand love*, *brand trust*, compromisso organizacional, orgulho organizacional ou autenticidade percebida; bem como considerar uma distribuição uniforme entre as diferentes áreas do retalho, de modo a permitir análises comparativas, ou até, aprofundar o estudo a diferentes setores de atividade.

Por fim, seria interessante que investigações futuras explorassem a diferença entre intenção de *advocacy* digital e o comportamento real dos colaboradores nas redes sociais, além de se investigar o impacto de diferentes tipos de incentivos na participação dos colaboradores em programas de *advocacy* digital.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, *2*. https://doi.org/10.1002/hbe2.195

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and Organization. *The Academy of Management Review*, *14*, 20–39. https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999

Babić Rosario, A., de Valck, K., & Sotgiu, F. (2020). Conceptualizing the electronic word-of-mouth process: What we know and need to know about eWOM creation, exposure, and evaluation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*(3), 422–448. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00706-1

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, *73*(1), 39–61. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2

Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: Investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management*, *29*(4), 420–433. https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9

Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, *136*(1), 57–72. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3

Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *BMJ*, *314*(7080), 572. https://doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572

Bodkin, C. D., Peters, C., & Thomas, J. (2016). The impact of employee work perceptions on purchase intentions from a company store. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(5), 479–489. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2015-0998

Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *33*(2), 123–138. https://doi.org/10.1177/0092070304268417

Cabooter, E., Weijters, B., Geuens, M., & Vermeir, I. (2016). Scale format effects on response option interpretation and use. *Journal of Business Research*, *69*(7), 2574–2584. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.138

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1983). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*.

Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, *37*(1), 39–67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2017). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *5*(1), 64–80. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Draper, N. R., & Smith, H. (1998). *Applied Regression Analysis*. John Wiley & Sons.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 239–263. https://doi.org/10.2307/2393235

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, *39*(1), 5–23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809

Fuller, C., Simmering, M., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. (2015). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, *69*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178–196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892

Garavan, T. N., O'Brien, F., Duggan, J., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., Heneghan, S., Lannon, R., Sheehan, M., & Grant, K. (2020). *Learning and Development Effectiveness in Organisations: An Integrated Systems-Informed Model of Effectiveness*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48900-7

Gill-Simmen, L., MacInnis, D. J., Eisingerich, A. B., & Whan Park, C. (2018). Brand-self connections and brand prominence as drivers of employee brand attachment. *AMS Review*, *8*(3), 128–146. https://doi.org/10.1007/s13162-018-0110-6

Gross, H. P., Ingerfurth, S., & Willems, J. (2021). Employees as reputation advocates: Dimensions of employee job satisfaction explaining employees' recommendation intention. *Journal of Business Research*, *134*, 405–413. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.021

Haddock, G., & Maio, G. (2007). *6 Attitudes: Content, Structure and Functions*. https://www.semanticscholar.org/paper/6-Attitudes%3A-Content%2C-Structure-and-Functions-Haddock-Maio/ff8b27f3fe480532ce41c4e920231a064ca24549

Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, *64*(7), 657–663. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001

Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: Evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *46*(1), 92–108. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y

Joinson, A. (1999). Social desirability, anonymity, and internet-based questionnaires. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, *31*(3), 433–438. https://doi.org/10.3758/BF03200723

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, *127*, 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, *72*(6), 558–569. https://doi.org/10.4097/kja.19087

Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, *23*, 243–268. https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204

Kim, T. K. (2017). Understanding one-way ANOVA using conceptual figures. *Korean Journal of Anesthesiology*, *70*(1), 22–26. https://doi.org/10.4097/kjae.2017.70.1.22

King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, *46*, 469–488. https://doi.org/10.1108/03090561211202567

Koirala, B., & Baptiste, D.-L. (2026). Just Stats: *T* Tests, Analysis of Variance Tests, and Nonparametric Equivalents. *The Journal for Nurse Practitioners*, *22*(3), 105692. https://doi.org/10.1016/j.nurpra.2026.105692

Lages, C. R. (2012). Employees' external representation of their workplace: Key antecedents. *Journal of Business Research*, *65*(9), 1264–1272. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.044

Lee, S., & Kim, E. (2020). Influencer marketing on Instagram: How sponsorship disclosure, influencer credibility, and brand credibility impact the effectiveness of Instagram promotional post. *Journal of Global Fashion Marketing*, *11*, 232–249. https://doi.org/10.1080/20932685.2020.1752766

Ma, X., Lee, Y., & Sewu, R. (2025). Enhancing employees' social media advocacy through internal stewardship strategies. *Public Relations Review*, *51*(5), 102650. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102650

Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 103–123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). *Marketing Research*. Pearson UK.

Maxham, J., & Netemeyer, R. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing - J MARKETING*, *66*, 57–71. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.57.18512

Mishra, P. (2013). Job Satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, *14*, 45–54. https://doi.org/10.9790/1959-1454554

Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. (2022). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, *34*(1), 7–17. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.04.002

Morhart, F., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, *5*, 122–142. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122

Özçelik, G., & Fındıklı, M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 10th International Strategic Management Conference 2014*, *150*, 1120–1128. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.127

Paranhos, R., Filho, D. B. F., Rocha, E. C. da, Júnior, J. A. da S., Neves, J. A. B., & Santos, M. L. W. D. (2014). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: O Retorno. *Leviathan (São Paulo)*, (8), 66–95. https://doi.org/10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346

Pocinho, M., & Matos, F. R. (2022). *Metodologias de Pesquisa e de Investigação: Qualitativa, quantitativa, quantiqualitativa, qualiquantitativa e revisões sistemáticas*.

Portal INE - Destaque 707460498. (sem data). Obtido 24 de abril de 2026, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=707460498&DESTAQUESmodo=2

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, *45*(9/10), 1521–1537. https://doi.org/10.1108/03090561111151871

Roustaei, N. (2024). Application and interpretation of linear-regression analysis. *Medical Hypothesis, Discovery and Innovation in Ophthalmology*, *13*(3), 151–159. https://doi.org/10.51329/mehdiophthal1506

Rovetta, A., Bortolotti, A., & Palumbo, R. (2025). Integrating team and organizational identity: A systematic literature analysis. *Frontiers in Organizational Psychology*, *2*. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1439269

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*.

Schaarschmidt, M. (2016). Frontline employees' participation in service innovation implementation: The role of perceived external reputation. *European Management Journal*, *34*(5), 540–549. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.005

Schaarschmidt, M., & Könsgen, R. (2020). Good citizen, good ambassador? Linking employees' reputation perceptions with supportive behavior on Twitter. *Journal of Business Research*, *117*, 754–763. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.004

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, *126*(5), 1763. https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864

Sempane, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, *28*(2). https://doi.org/10.4102/sajip.v28i2.49

Siegel, A. F., & Wagner, M. R. (2022). *Practical Business Statistics*. Academic Press. https://doi.org/10.1016/C2019-0-00330-5

Smidts, A., Pruyn, A. Th. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1051–1062. https://doi.org/10.5465/3069448

Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis.

Journal of Business Research, La Londe Seminar 2003, *58*(10), 1330–1339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007

Spears, N., & Singh, S. (2004). Measuring Attitude Toward the Brand and Purchase Intentions. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, *26*, 53–66. https://doi.org/10.1080/10641734.2004.10505164

Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, *80*(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18

Syal, G. (2021). *Impact on Employee Satisfaction, Brand Commitment and Employee Turnover-Role of Employer Branding*.

Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, *48*(6), 1273–1296. https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, *2*, 53–55. https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd

Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, *46*(4), 101946. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946

Tkalac Vercic, A., & Men, L. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, *49*, 102279. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279

Walden, J., & Kingsley Westerman, C. (2018). Strengthening the Tie: Creating Exchange Relationships That Encourage Employee Advocacy as an Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, *32*, 089331891878361. https://doi.org/10.1177/0893318918783612

Walz, A. M., & Celuch, K. G. (2016). The Effect of Retailer Communication on Customer Advocacy: The Moderating Role of Trust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, *23*, 95–110.

Weijters, B., Millet, K., & Cabooter, E. (2020). Extremity in horizontal and vertical Likert scale format responses. Some evidence on how visual distance between response categories influences extreme responding. *International Journal of Research in Marketing*, *38*. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.04.002

Weisman, H., Wu, C.-H., Yoshikawa, K., & Lee, H.-J. (2023). Antecedents of Organizational Identification: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, *49*(6), 2030–2061. https://doi.org/10.1177/01492063221140049

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management Decision*, *38*(9), 662–669. https://doi.org/10.1108/00251740010379100

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, *60*. https://doi.org/10.2307/1251929

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Parte I

O presente questionário integra um estudo desenvolvido no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão, intitulada "Perceções organizacionais e intenções pró-marca dos colaboradores no retalho: compra interna, recomendação e *advocacy* digital da marca empregadora", desenvolvida na Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho. O principal objetivo é analisar o impacto das perceções organizacionais nas intenções comportamentais pró-marca dos colaboradores.

Todos os dados recolhidos no contexto desta investigação serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para fins académicos, respeitando as leis de proteção de dados e as orientações da Universidade do Minho. A sua participação é inteiramente voluntária e anónima, tendo a liberdade de interromper ou desistir do estudo a qualquer momento.

O tempo estimado de resposta é de aproximadamente 8 minutos.

Agradeço a sua participação e o tempo disponibilizado para este estudo.

Perante as condições de participação acima descritas, declaro que:

- o Aceito participar no estudo
- o Não aceito participar no estudo

Trabalha atualmente no setor do retalho?

- o Sim, trabalho atualmente no setor do retalho
- o Não, atualmente não trabalho no setor do retalho (fim do questionário)
- o Não, nunca trabalhei no setor do retalho (fim do questionário)

Perceções do Trabalho

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, referentes à sua **perceção do seu trabalho.**

(**Escala de 1 a 5**: 1 - Discordo totalmente, 5 - Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
Quando elogiam a minha empresa, sinto					

como se fosse um elogio pessoal	
Se a minha empresa fosse criticada nos meios de comunicação social, sentir-me-ia constrangido(a)	
Tenho muito interesse na opinião dos outros sobre a minha empresa	
Os sucessos da minha empresa são os meus sucessos	
Quando alguém critica a minha empresa, sinto que é uma ofensa pessoal	
Quando falo da minha empresa, costumo usar "nós" em vez de "eles"	
Ser funcionário(a) da minha empresa é considerado prestigiante na minha comunidade	
As pessoas da minha comunidade têm uma boa opinião sobre o facto de eu trabalhar para a minha empresa	
A minha empresa não tem uma excelente reputação na minha comunidade	
De um modo geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho na empresa	

De um modo geral, gosto de trabalhar na minha empresa	
De um modo geral, não gosto do meu trabalho na minha empresa	

Parte 3

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, referentes à sua **perceção como cliente interno e intenção de recomendar a marca empregadora**. (**Escala de 1 a 5**: 1 - Discordo totalmente, 5 - Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
Tenho intenção de comprar produtos/serviços da minha empresa sempre que necessitar desse tipo de oferta					
É provável que escolha os produtos/serviços da minha empresa quando tiver necessidade de comprar esse tipo de produto/serviço					
Considero provável que venha a adquirir produtos/serviços da minha empresa no futuro					
É provável que fale positivamente sobre os produtos/serviços da minha empresa em conversas pessoais com amigos, familiares ou colegas					

Eu recomendaria os produtos/serviços da minha empresa a pessoas do meu círculo pessoal, como amigos ou familiares	
Se alguém próximo estivesse à procura de produtos/serviços semelhantes, eu sugeriria que experimentasse a minha empresa	

Parte 4

O conceito de ***employee advocacy*** descreve comportamentos pelos quais os colaboradores promovem e defendem a organização nas suas redes pessoais e profissionais.

Indique o grau de probabilidade relativamente às seguintes afirmações, referentes à sua **intenção de promover e defender** (*advocacy*) **a marca empregadora**.

(**Escala de 1 a 5**: 1 – Extremamente improvável, 5 – Extremamente provável)

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
É provável que eu publique comentários positivos sobre a minha empresa nas minhas redes sociais pessoais					
É provável que eu elogie publicamente a minha empresa ou a sua gestão nas minhas redes sociais pessoais					
É provável que eu partilhe conteúdos sobre aspetos positivos da minha empresa nas minhas redes sociais pessoais					

Estaria interessado(a) em participar num programa da empresa como *micro-influencer* da marca empregadora, representando-a positivamente junto de pessoas externas.



Quais seriam as suas principais motivações para atuar como *influencer* da marca empregadora da organização?

(Pode indicar mais do que uma.)

_____

Estaria mais disponível para publicar conteúdos positivos sobre a sua empresa nas suas redes sociais se houvesse incentivos?

(Ex.: reconhecimento, benefícios ou compensação)



Que tipo de incentivo consideraria mais relevante para participar numa iniciativa de *advocacy* digital?

(Pode selecionar mais do que uma opção)

- Reconhecimento interno (ex.: destaque, certificados)
- Benefícios não monetários (ex.: formação, acesso a eventos, produtos)
- Incentivo monetário (ex.: bónus por conteúdo/*performance*)
- Oportunidades de carreira/visibilidade interna
- Não necessitaria de incentivos
- Outro:

  _____

Parte 5

Caraterização Profissional

Qual a sua função na organização?

- Colaborador(a) sem funções de chefia
- Gestor(a)/Chefia (*manager*)

- Outro (descreva por favor)

  _____

No seu trabalho, tem contacto direto e regular com clientes?

- Não (funções de suporte/ *backstage*)
- Sim (funções *frontline*)

Em que área do retalho exerce a sua atividade profissional?

- Retalho alimentar (supermercados, hipermercados, mercearias)
- Retalho especializado não alimentar (ex.: eletrónica, desporto, bricolage, decoração, livrarias)
- Moda e *lifestyle* (moda, calçado, acessórios)
- Saúde, bem-estar e serviços de proximidade (ex.: farmácia, parafarmácia, perfumaria, restauração, cafés)

Dimensão da empresa

- Microempresa (até 10 colaboradores)
- Pequena empresa (entre 11 e 50 colaboradores)
- Média empresa (entre 51 e 250 colaboradores)
- Grande empresa (acima de 250 colaboradores)

Tempo na empresa atual

- Menos de 1 ano
- 1 a menos de 2 anos
- 2 a menos de 5 anos
- 5 a menos de 10 anos
- 10 anos ou mais

Qual é o seu regime de trabalho?

- Presencial
- Híbrido
- Remoto

Qual é o seu tipo de contrato?

- Sem termo (efetivo)
- A termo
- Prestação de serviços/ *freelancer*

- Estágio
- Outro:

  _____

Caraterização Sociodemográfica

Nível de escolaridade concluído

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior – Licenciatura
- Ensino Superior – Pós-Graduação/Mestrado
- Ensino Superior – Doutoramento
- Outro:

  _____

Idade:

_____

Género

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Número de seguidores nas redes sociais

- Não tenho redes sociais
- Menos de 1.000 (*nano-influencer*)
- 1.000 – 20.000 (*micro-influencer*)
- 20.001 – 100.000 (*macro-influencer*)
- Acima de 100.000 (*mega-influencer*)

Anexo 2 – Escalas previamente validadas e adaptadas ao contexto do estudo

Perceções organizacionais do colaborador

Tabela 30 – Escalas relativas às perceções organizacionais dos colaboradores

Constructo	**Autor(es)**	**Código**	**Item original (EN)**	**Item original transcrito (PT)**	**Item adaptado (PT)**	**Escala**	***Reverse***
Identificação Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	IO1	*When someone praises my company, it feels like a personal compliment*	Quando alguém elogia a minha empresa, sinto como se fosse um elogio pessoal	Quando elogiam a minha empresa, sinto como se fosse um elogio pessoal	*Likert* 1-5	
Identificação Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	IO2	*If a store in the media criticized my company, I would feel embarassed*	Se a minha empresa fosse criticada nos meios de comunicação social, sentir-me-ia envergonhado(a)	Se a minha empresa fosse criticada nos meios de comunicação social, sentir-me-ia constrangido(a)	*Likert* 1-5	
Identificação Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	IO3	*I am very interested in what others think about my company*	Estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre a minha empresa	Tenho muito interesse na opinião dos outros sobre a minha empresa	*Likert* 1-5	
Identificação Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	IO4	*My company's successes are my successes*	Os sucessos da minha empresa são os meus sucessos	Os sucessos da minha empresa são os meus sucessos	*Likert* 1-5	
Identificação Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	IO5	*When someone criticizes my company, it feels like a personal insult*	Quando alguém critica a minha empresa, sinto como se fosse uma ofensa pessoal	Quando alguém critica a minha empresa, sinto que é uma ofensa pessoal	*Likert* 1-5	
Identificação Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	IO6	*When I talk about my company, I usually say "we" rather than "they"*	Quando falo da minha empresa, normalmente digo "nós", em vez de "eles"	Quando falo da minha empresa, costumo usar "nós" em vez de "eles"	*Likert* 1-5	
Prestígio Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	PO1	*It is considered prestigious in my community to be an employee of my company*	É considerado prestigiante na minha comunidade ser funcionário(a) da minha empresa	Ser funcionário(a) da minha empresa é considerado prestigiante na minha comunidade	*Likert* 1-5	
Prestígio Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	PO2	*People in my community think*	As pessoas na minha comunidade	As pessoas da minha comunidade	*Likert* 1-5	

			highly of the fact that I work for my company	têm uma opinião elevada sobre o facto de eu trabalhar na minha empresa	têm uma boa opinião sobre o facto de eu trabalhar para a minha empresa		
Prestígio Organizacional	(Mael & Ashforth, 1992)	PO3	*My company does not have an outstanding reputation in my community*	A minha empresa não tem uma reputação excecional na minha comunidade	A minha empresa não tem uma excelente reputação na minha comunidade	*Likert* 1-5	Sim
Satisfação no Trabalho	(Cammann et al., 1983)	ST1	*All in all, I'm satisfied with my job at my company*	No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho na minha empresa	De um modo geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho na empresa	*Likert* 1-5	
Satisfação no Trabalho	(Cammann et al., 1983)	ST2	*In general, I like working at my company*	No geral, gosto de trabalhar na minha empresa	De um modo geral, gosto de trabalhar na minha empresa	*Likert* 1-5	
Satisfação no Trabalho	(Cammann et al., 1983)	ST3	*In general, I don't like my job at my company*	No geral, não gosto do meu trabalho na minha empresa	De um modo geral, não gosto do meu trabalho na minha empresa	*Likert* 1-5	Sim

Intenções comportamentais pró-marca

Tabela 31 – Escalas relativas às intenções comportamentais pró-marca

Constructo	**Autor(es)**	**Código**	**Item original (EN)**	**Item original transcrito (PT)**	**Item adaptado (PT)**	**Escala**	**Reverse**
Intenção de Compra	(Spears & Singh, 2004)	IC1	*I will definitely try to purchase from my company's store*	Irei definitivamente tentar comprar na loja da minha empresa	Tenho intenção de comprar produtos/serviços da minha empresa sempre que necessitar desse tipo de oferta	*Likert* 1-5	
Intenção de Compra	(Spears & Singh, 2004)	IC2	*I will purchase from my company store the next time I need the type of products they sell*	Comprarei na loja da minha empresa na próxima vez que precisar do tipo de produtos que vendem	É provável que escolha os produtos/serviços da minha empresa quando tiver necessidade de	*Likert* 1-5	

					comprar esse tipo de produto/serviço		
Intenção de Compra	(Spears & Singh, 2004)	IC3	*It is very likely that I will buy from my company's store*	É muito provável que eu compre na loja da minha empresa	Considero provável que venha a adquirir produtos/serviços da minha empresa no futuro	*Likert* 1-5	
Intenção de Recomendação (WOM)	(Maxham & Netemeyer, 2002)	WOM1	*How likely are you to spread positive word-of-mouth about [firm name]?*	Quão provável é que divulgue *word-of-mouth* positivo sobre [empresa]?	É provável que fale positivamente sobre os produtos/serviços da minha empresa em conversas pessoais com amigos, familiares ou colegas	*Likert* 1-5	
Intenção de Recomendação (WOM)	(Maxham & Netemeyer, 2002)	WOM2	*I would recommend [firm's name] banking services to my friends*	Eu recomendaria os serviços bancários de [empresa] aos meus amigos	Eu recomendaria os produtos/serviços da minha empresa a pessoas do meu círculo pessoal, como amigos ou familiares	*Likert* 1-5	
Intenção de Recomendação (WOM)	(Maxham & Netemeyer, 2002)	WOM3	*If my friends were looking for a banking service, I would tell them to try [firm name]*	Se os meus amigos estivessem à procura de um serviço bancário, eu dir-lhes-ia para experimentarem [empresa]	Se alguém próximo estivesse à procura de produtos/serviços semelhantes, eu sugeriria que experimentasse a minha empresa	*Likert* 1-5	
Intenção de *advocacy* em redes sociais	(Kim & Rhee, 2011; Walden & Westerman, 2018)	EA1	*How likely is that you would write positive comments or advocating posting for your organization on your SNS?*	Quão provável é que escreva comentários positivos ou publicações de apoio à sua organização nas suas redes sociais?	É provável que eu publique comentários positivos sobre a minha empresa nas minhas redes sociais pessoais	*Likert* 1-5	
Intenção de *advocacy* em redes sociais	(Kim & Rhee, 2011; Walden & Westerman, 2018)	EA2	*How likely is that you would praise your company and its management on your SNS?*	Quão provável é que elogie a sua empresa e a sua gestão nas suas redes sociais?	É provável que eu elogie publicamente a minha empresa ou a sua gestão nas minhas redes sociais pessoais	*Likert* 1-5	
Intenção de *advocacy* em redes sociais	(Kim & Rhee, 2011;	EA3	*How likely is that you would share contents or postings about good aspects of your*	Quão provável é que partilhe conteúdos ou publicações sobre aspetos positivos da	É provável que eu partilhe conteúdos sobre aspetos positivos da minha	*Likert* 1-5	

	Walden & Westerman, 2018)		*company on your SNS?*	sua empresa nas suas redes sociais?	empresa nas minhas redes sociais pessoais		

Anexo 3 – Histogramas, gráficos *P-P Plot* dos resíduos padronizados e gráficos de dispersão

Intenção de compra

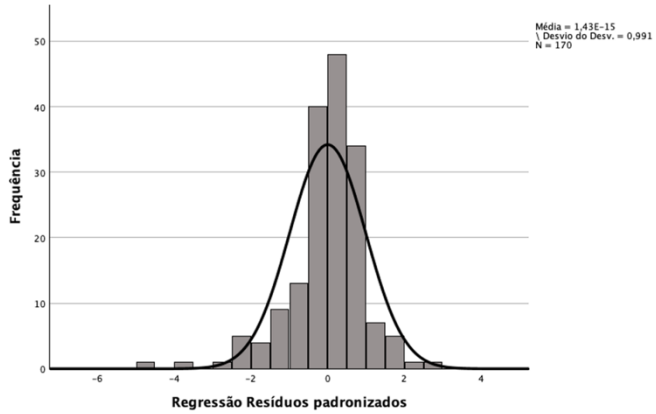


Figura 4 – Histograma (intenção de compra)

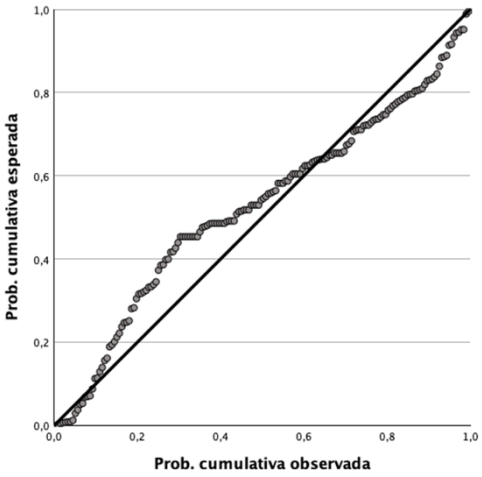


Figura 5 – Gráfico *P-P* normal de regressão resíduos padronizados (intenção de compra)

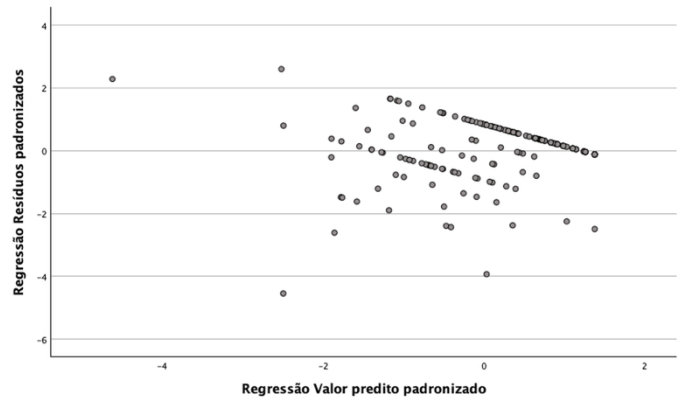


Figura 6 – Gráfico de dispersão (intenção de compra)

Intenção de recomendação

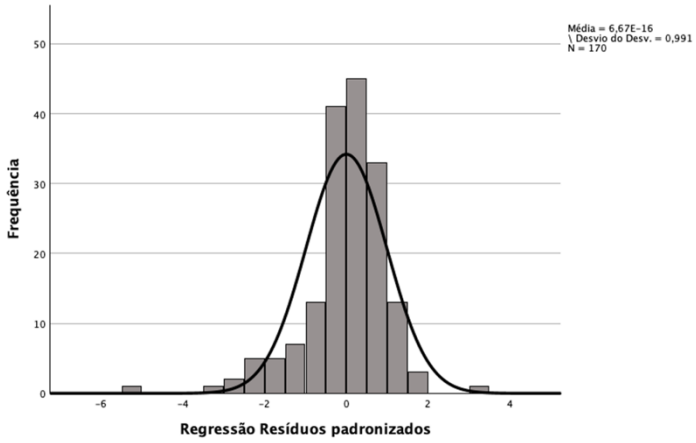


Figura 7 – Histograma (intenção de recomendação)

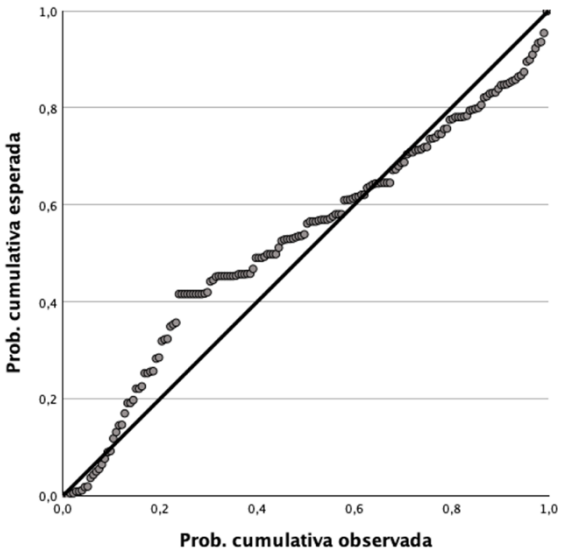


Figura 8 - Gráfico *P-P* normal de regressão resíduos padronizados (intenção de recomendação)

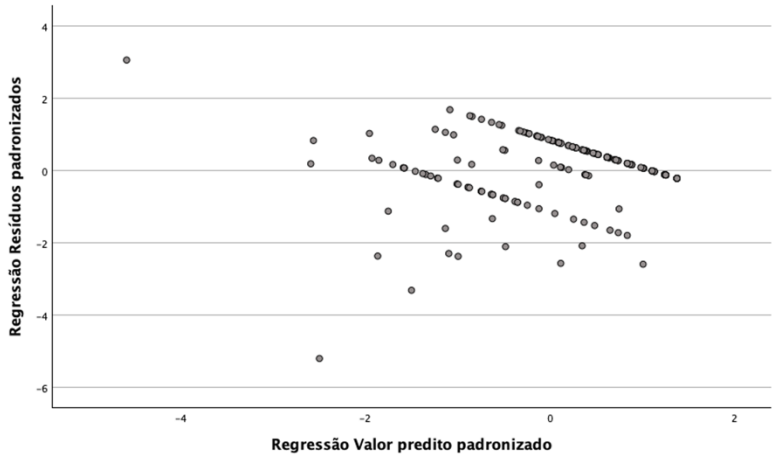


Figura 9 – Gráfico de dispersão (intenção de recomendação)

Intenção de *advocacy* digital

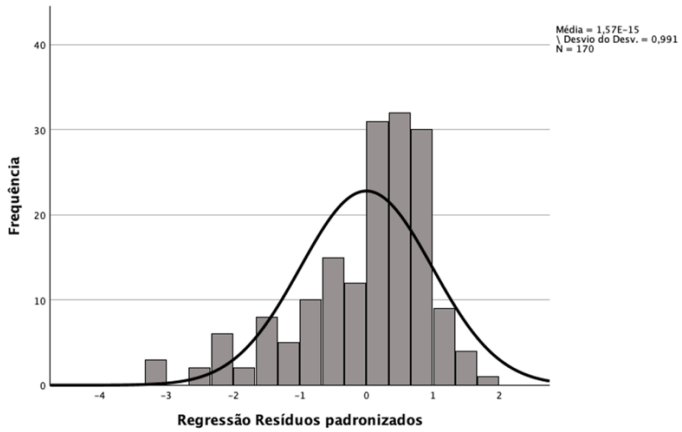


Figura 10 – Histograma (intenção de *advocacy* digital)

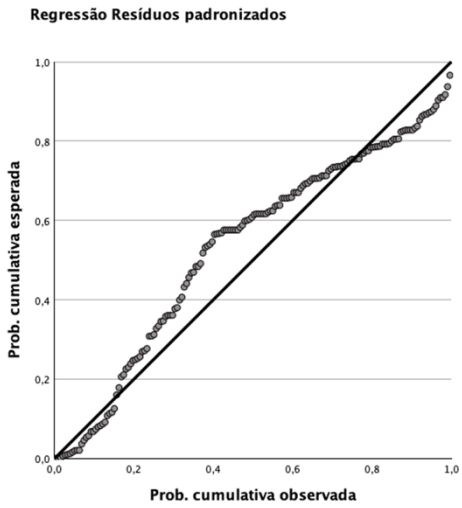


Figura 11 – Gráfico *P-P* normal de regressão resíduos padronizados (intenção de *advocacy* digital)

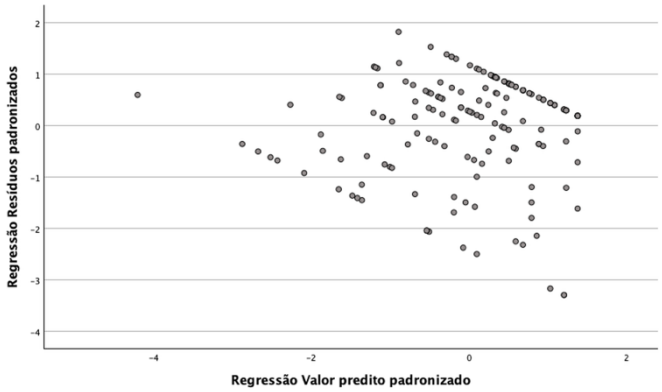


Figura 12 – Gráfico de dispersão (intenção de *advocacy* digital)