



**O Impacto do *Employer branding* no
Compromisso Afetivo, na Criatividade e no e-
WOM mediado pela satisfação**

Mestrado em Marketing Relacional

Lara Ferreira Martins

Leiria, setembro de 2025



**O Impacto do *Employer branding* no
Compromisso Afetivo, na Criatividade e no e-
WOM mediado pela satisfação**

Mestrado em Marketing Relacional

Lara Ferreira Martins

Dissertação realizada/o sob a orientação da Professora Doutora Alzira Marques.

Leiria, setembro de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Lara Ferreira Martins e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão à minha orientadora, Doutora Alzira Marques, pela disponibilidade, acompanhamento e dedicação ao longo de todo este percurso académico.

Agradeço igualmente a todos os professores do Mestrado em Marketing Relacional da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, pelo conhecimento transmitido e pela forma como contribuíram para o meu desenvolvimento académico e pessoal ao longo destes dois anos.

Aos amigos que tive o privilégio de conhecer no mestrado, e que certamente levarei para a vida, deixo o meu especial reconhecimento. Estendo ainda este agradecimento às amigas que, fora do curso, estiveram sempre presentes e me acompanharam com apoio e incentivo ao longo deste caminho.

A toda a minha família e ao meu namorado, agradeço profundamente o apoio, a paciência e a motivação, sobretudo nos momentos mais desafiantes no início desta etapa, ajudando-me a não desistir. Hoje reconheço que sem esse apoio nada disto teria sido possível.

Por fim, dedico este trabalho a mim própria e a todos aqueles que estiveram ao meu lado de forma mais próxima, celebrando em conjunto mais uma etapa concluída.

Resumo

O tecido empresarial em Portugal é maioritariamente composto por pequenas e médias empresas (PMEs), muitas das quais têm dificuldades na atração e retenção de talentos, conferindo ao *employer branding status* de prioridade estratégica que requer uma abordagem integrada e colaborativa envolvendo os gestores de RH e do marketing, a administração e os próprios colaboradores, isto é toda a organização. Só uma *employer branding* forte é capaz de reduzir as taxas de rotatividade e atrair colaboradores qualificados.

Este estudo tem como objetivo fornecer evidências empíricas adicionais sobre o impacto do *employer branding* no compromisso afetivo, na criatividade e no e-WOM, mediado pela satisfação dos trabalhadores. Assim, tendo por base a informação recolhida por questionário numa amostra constituída por 206, realizou-se um estudo quantitativo, transversal, de natureza conclusiva e causal tendo-se estimado um modelo de equações estruturais através do PLS.

O estudo realizado permitiu comprovar que o *employer branding* exerce um impacto significativo na satisfação dos colaboradores, a qual, por sua vez, influencia positivamente o compromisso afetivo, a criatividade e o e-WOM. Os resultados evidenciam que a satisfação atua como mediadora essencial, transformando a perceção da marca empregadora em atitudes e comportamentos que geram valor para a organização.

Conclui-se que investir em *employer branding* contribui para atrair e reter talento, além de promover ambientes de trabalho mais motivadores e inovadores.

Palavras-chave: *Employer branding*; Criatividade; e-WOM; Satisfação no emprego; Compromisso afetivo.

Abstract

The business fabric in Portugal is mainly composed of small and medium-sized enterprises (SMEs), many of which have difficulties in attracting and retaining talent, giving *employer branding* the status of a strategic priority that requires an integrated and collaborative approach involving HR and marketing managers, management, and employees themselves, i.e., the entire organization. Only strong *employer branding* can reduce turnover rates and attract qualified employees.

This study aims to provide additional empirical evidence on the impact of *employer branding* on affective commitment, creativity, and e-WOM, mediated by employee satisfaction. Thus, based on information collected through a questionnaire from a sample of 206, a quantitative, cross-sectional, conclusive, and causal study was conducted, estimating a structural equation model using PLS.

The study proved that *employer branding* has a significant impact on employee satisfaction, which, in turn, positively influences affective commitment, creativity, and e-WOM. The results show that satisfaction acts as an essential mediator, transforming the perception of the employer brand into attitudes and behaviors that generate value for the organization.

It is concluded that investing in *employer branding* contributes to attracting and retaining talent, in addition to promoting more motivating and innovative work environments.

Keywords: *Employer branding*; Creativity; e-WOM; Job satisfaction; Affective commitment.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	ix
Lista de tabelas	x
Lista de siglas e acrónimos.....	xi
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e justificação do tema	1
1.2. Questão e objetivos de Investigação.....	4
1.3. Características do estudo	4
1.4. Contributos esperados.....	5
1.5. Estrutura da dissertação	5
2. Revisão da Literatura.....	7
2.1. <i>Employer branding</i>	7
2.1.1. Enquadramento.....	7
2.1.2 Do Branding ao <i>Employer Branding</i>	9
2.2. E-WOM	13
2.3. Compromisso Afetivo	18
2.4. Criatividade.....	22
2.5. Satisfação.....	26
2.6. Quadro concetual de investigação e dedução de hipóteses	30
3. Metodologia.....	35
3.1. Objetivos da Investigação	35
3.2. Investigação Quantitativa	36
3.3. Procedimentos de Recolha de Dados	36

3.3.1.	Escalas utilizadas na Recolha de Dados	38
3.4.	Caracterização da Amostra	41
3.5.	Metodologia de tratamento de dados.....	44
4.	Análise e discussão dos resultados	45
4.1.	Resultados da análise do Modelo de medidas	46
4.1.1.	Análise da consistência interna e validade convergente.....	48
4.1.2.	Validade discriminante	49
4.1.3.	Modelo de medidas das variáveis de ordem superior.....	50
4.1.4.	Resultados do modelo estrutural.....	52
4.1.5.	Avaliação das hipóteses.....	54
5.	Conclusão	56
5.1.	Considerações finais	56
5.2.	Contributos Finais	58
5.3.	Recomendações	59
5.4.	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	60
	Referências Bibliográficas	62
	Anexo A: Questionário aplicado	83

Lista de Figuras

Figura 1- <i>Employer branding</i> de Backhaus e Tikoo (2004, p. 6).....	12
Figura 2- Modelo de Investigação	34

Lista de tabelas

Tabela 1- Dimensões do <i>Employer branding</i>	38
Tabela 2: Dimensões do e-WOM	39
Tabela 3- Dimensões do Compromisso Afetivo, Criatividade e Satisfação no emprego	40
Tabela 4- Dados sociodemográficos dos inquiridos.....	42
Tabela 5- Matriz de correlações	47
Tabela 6- Resultados Análise da consistência interna e validade convergente.....	48
Tabela 7- Validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker criterion	50
Tabela 8- Modelo de medidas das variáveis de ordem superior.....	52
Tabela 9- Valores R^2	53
Tabela 10- Valores f-square	53
Tabela 11- Avaliação das hipóteses de investigação.....	55

Lista de siglas e acrónimos

CO	Compromisso Organizacional
e-WOM	Electronic Word-of-Mouth
GRH	Gestão de Recursos Humanos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
WOM	Word Of Mouth

1. Introdução

A dissertação que aqui se apresenta é realizada no contexto do plano curricular do Mestrado em Marketing Relacional do Politécnico de Leiria e tem como título “O Impacto do *Employer branding* no Compromisso Afetivo, na Criatividade e no e-WOM mediado pela satisfação”. Inicia-se com o enquadramento teórico que suporta a pertinência do tema, seguido da formulação da questão de partida e dos objetivos de investigação e do tipo de estudo empírico que será desenvolvido, continua com os contributos teóricos e práticos da investigação e, por fim, é apresentada a estrutura organizativa da dissertação.

1.1. Enquadramento e justificação do tema

As gerações estão cada vez mais imersas num contexto de avanços tecnológicos constantes, que não só transformam a maneira como comunicamos e interagimos, mas também afetam diretamente o comportamento dos consumidores e dos trabalhadores. Este cenário tem levado as empresas a adaptarem as suas estratégias, procurando não só atrair, mas também reter e motivar os melhores talentos num mercado de trabalho altamente competitivo.

Neste contexto, o *employer branding* (marca de empregador) surge como uma ferramenta que irá auxiliar as organizações a desenvolverem estratégias de comunicação, replicando os princípios do marketing à GRH (Alniaçik et al., 2014; Silva & Reis, 2014). A primeira tentativa de aplicar técnicas de gestão de marcas à gestão de recursos humanos, ou seja, de pôr em prática o conceito de *employer branding* é realizada em 1996, por Barrow e Ambler.

Backhaus e Tikko (2004) definem o *employer branding* como a construção de uma identidade empregadora distinta e reconhecível que diferencia uma organização dos concorrentes, tanto para os colaboradores efetivos quanto para os potenciais colaboradores. Ao alinhar a sua imagem externa com a sua proposta interna, uma empresa consegue construir uma reputação sólida, aumentando a sua atratividade como empregadora e criando um compromisso mais forte com os seus colaboradores.

As empresas desenvolvem ações que promovem a sua marca enquanto entidade empregadora para que se torne na empresa eleita por candidatos que sejam do seu interesse (Braga & Reis, 2016)

Atualmente o *employer branding* (EB) é visto como uma nova dimensão associada à gestão de talento, ao nível da atração e retenção (Mandhanya & Shah, 2010). Revela-se como uma estratégia eficaz na motivação dos colaboradores, na medida em que a empresa se torna atraente para atuais ou futuros empregados (Maxwell & Knox, 2009, p.1).

Com base nos resultados de uma pesquisa global sobre *employer branding* conduzida pela Randstad (2023), há 163.000 entrevistados que provam as cinco razões principais para escolherem uma empresa, a saber: salários atraentes e benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, segurança no emprego a longo prazo, um ambiente de trabalho confortável e, finalmente, financeiramente saudável. Quando as empresas conseguem criar um *employer branding* forte associado a um local de trabalho atraente e ao apoio no desenvolvimento de carreira, os colaboradores fornecerão um bom desempenho e tenderão a passar-a-palavra, desencadeando o comportamento do Electronic Word of Mouth (eWOM).

O mesmo acontece com o compromisso organizacional, numa pesquisa desenvolvida por Backhaus e Tikko (2004), o comprometimento organizacional é equivalente à lealdade à marca do empregador. Esses autores afirmam que, no contexto do *employer branding*, o comprometimento organizacional corresponde ao vínculo do empregado com a organização, o qual depende da forma como ele percebe a marca empregadora.

Já a nível da satisfação, os autores Tanwar & Prasad (2016) descobriram que diferentes dimensões da marca do empregador têm um impacto significativo na criação de atitudes positivas dos funcionários e na intenção de permanecer na organização.

Acresce que um *employer branding* forte, combinado com práticas de GRH que incentivem a criatividade, pode formar a base para uma organização inovadora e sustentável (Joo, McLean & Yang, 2013). Nesse sentido, é importante que a organização apoie e estimule o pensamento criativo, tornando-se um dos principais objetivos estratégicos para alcançar uma vantagem competitiva. As ideias inovadoras, desenvolvidas individualmente ou em grupo, são a base para a transformação e a competitividade organizacional.

Com o aumento da competitividade, torna-se crucial que as empresas se posicionem como locais atrativos para trabalhar, construindo uma reputação que conquiste candidatos qualificados (Figurska et al., 2013). No entanto, a forma como a empresa comunica para o mercado/externo, contribui para a sua imagem, tornando

possível a obtenção de bons resultados, para isso é essencial que comunique de forma clara os seus valores e fortaleça a sua imagem no mercado (Cable et al., 2003). Por um lado, o *employer branding* desenvolve a marca corporativa, posicionando-a como uma empresa atraente no mercado. Por outro lado, cria uma forte relação entre candidatos qualificados, facilitando tanto a retenção quanto o recrutamento na organização (Sullivan, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004).

Face ao exposto, a literatura sobre *employer branding* reconhece a sua importância, tornando-se cada vez mais importante estudar o impacto do *employer branding* na satisfação dos colaboradores. A satisfação pode desempenhar um papel crucial no compromisso afetivo, na capacidade de inovar (criatividade) e na disposição de promover a empresa espontaneamente (e-WOM).

A investigação sobre *employer branding* revela-se crucial para aprofundar a compreensão sobre como as diversas dimensões desta estratégia influenciam a experiência e a satisfação dos colaboradores, especialmente em contextos organizacionais e culturais variados. Apesar dos avanços alcançados, existem limitações que evidenciam a necessidade de aprofundar a investigação nesta área. Uma das principais fragilidades da literatura refere-se à predominância de abordagens teóricas, pouco acompanhadas por estudos empíricos que permitam validar as relações propostas. De acordo com Theurer et al. (2018), grande parte dos trabalhos sobre *employer branding* mantém-se assentes em reflexões conceptuais, existindo ainda uma escassez de investigações empíricas que testem modelos causais com base em dados.

Apesar dos progressos já alcançados, ainda existem áreas pouco exploradas. Por exemplo, o estudo de Slavković e Mirić (2024), embora relevante, limita-se a analisar apenas três dimensões do *employer branding*, cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento e reputação, desconsiderando outras variáveis igualmente significativas, como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a inclusão e diversidade, e a responsabilidade social corporativa.

De forma semelhante, o estudo realizado por Porkodi e Jahan (2022), focado no setor bancário, embora tenha trazido contributos relevantes, apresenta limitações devido ao número reduzido de amostras analisadas, o que restringe os resultados.

Assim, é importante que novos estudos sobre *employer branding* incluam diferentes regiões e setores de atividade, além de explorarem dimensões que ainda têm sido pouco estudadas. Também será útil analisar outras variáveis que podem influenciar os resultados, como o compromisso afetivo, a retenção de talento e o e-WOM dentro das

organizações. Uma investigação mais completa ajudará a entender melhor como construir uma marca empregadora forte e criar ambientes de trabalho mais motivadores, estáveis e alinhados com as expectativas dos colaboradores.

1.2. Questão e objetivos de Investigação

Na sequência do enquadramento teórico e da justificação da relevância do estudo do *employer branding*, a presente dissertação tem como objetivo dar resposta à seguinte questão de investigação:

Qual é a importância do *employer branding* na satisfação dos trabalhadores e como esta influência o compromisso afetivo, a criatividade e o e-WOM?

Para dar resposta à questão de investigação formulou-se o seguinte objetivo de investigação:

Estudar o impacto do *employer branding* no compromisso afetivo, na criatividade e no e-WOM, mediado pela satisfação dos colaboradores.

Este objetivo foi desdobrado em 4 objetivos específicos:

1. Estudar quais os fatores que contribuem para *employer branding*.
2. Estudar o efeito do *employer branding* na satisfação dos trabalhadores.
3. Estudar a influencia da satisfação com o *employer branding* no compromisso afetivo dos trabalhadores, na criatividade e no *eWOM*.
4. Estudar o efeito mediador da satisfação entre o *employer branding*, o compromisso afetivo dos empregados, a criatividade e o *eWOM*.

1.3. Características do estudo

Assim para concretizar os objetivos de estudos enunciados anteriormente, foi desenvolvido um trabalho empírico baseado em dados recolhidos de fonte primária, através de um inquérito por questionário, construído a partir de escalas previamente validadas cientificamente. Os dados são recolhidos num só momento temporal, assumindo-se o estudo como quantitativo e *cross-sectional*.

O estudo é dedutivo, tendo as hipóteses de investigação sido deduzidas da revisão de literatura. No tratamento dos dados recorreu-se aos softwares SPSS e smartPLS. Tendo

em consideração as técnicas estatísticas usadas e as análises efetuadas, o estudo assume-se como descritivo, conclusivo e de natureza confirmatória.

1.4. Contributos esperados

Este estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão do impacto do *employer branding* no contexto organizacional, analisando o seu efeito na satisfação dos colaboradores e, por sua vez, no compromisso afetivo, na criatividade e no comportamento do e-WOM.

A nível teórico, o principal contributo passa por juntar, num único modelo, várias variáveis que têm sido, até agora, estudadas separadamente. Ao propor que a satisfação funcione como mediadora entre o *employer branding* e as restantes variáveis, o estudo pode oferecer uma contribuição valiosa para a compreensão do impacto do *employer branding* na gestão de talentos e na criação de ambientes organizacionais inovadores e comprometidos, contribuindo para acrescentar novos desenvolvimentos nas áreas de recursos humanos, comportamento organizacional e marketing interno.

No que diz respeito aos contributos práticos, os resultados poderão ajudar as organizações a melhorar a forma como constroem a sua imagem enquanto empregadoras. Ao conhecer melhor o que leva os colaboradores a sentirem-se satisfeitos e emocionalmente ligados à empresa, será possível criar estratégias mais eficazes para atrair, reter e motivar talentos. Além disso, o estudo poderá mostrar como a criatividade dos colaboradores e as recomendações espontâneas nas redes sociais estão ligadas à forma como percebem a marca da empresa. Estes aspetos são especialmente importantes num mercado de trabalho competitivo, onde uma boa reputação como empregador faz toda a diferença.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde se enquadra e justifica o tema, apresenta-se a questão de investigação, os objetivos do estudo, as suas características, os contributos esperados e, ainda, a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, contemplando os conceitos fundamentais para a investigação: *employer branding*, e-WOM, compromisso afetivo, criatividade e satisfação. Este capítulo termina com a apresentação do quadro conceitual da investigação e a dedução das hipóteses.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, explicitando os objetivos da investigação, a opção por uma abordagem quantitativa, os procedimentos de recolha de dados, as escalas utilizadas, a caracterização da amostra e, por fim, a metodologia de tratamento de dados.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados. Nele são detalhados os resultados do modelo de medidas, incluindo a análise da consistência interna, a validade convergente e discriminante, a avaliação das variáveis de ordem superior, bem como o modelo estrutural e a verificação das hipóteses formuladas.

Por fim, o quinto capítulo expõe as considerações finais do estudo, destacando as principais conclusões, os contributos teóricos e práticos, as implicações para a gestão de recursos humanos, as limitações do trabalho e as recomendações para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

O capítulo da Revisão de Literatura visa apresentar uma base teórica robusta para fundamentar a pesquisa em questão, oferecendo uma análise detalhada das principais publicações acadêmicas relacionadas com os temas centrais deste estudo. Este capítulo encontra-se organizado em torno de cinco conceitos-chave que orientam este trabalho: *Employer branding*, E-WOM, Compromisso Afetivo, Criatividade e Satisfação.

A primeira secção é dedicada ao conceito de *Employer branding*, explorando o seu enquadramento e desenvolvimento teórico. Segue-se a abordagem ao E-WOM, com a respetiva contextualização. A terceira secção foca-se no Compromisso Afetivo, enquanto a quarta analisa o conceito de Criatividade. Por fim, a quinta e última parte é dedicada à Satisfação no trabalho.

2.1. *Employer branding*

2.1.1. Enquadramento

A mudança organizacional refere-se a qualquer alteração que transforme a maneira de os colaboradores desempenharem as suas funções e que possa afetar os resultados da empresa. Quando os trabalhadores sentem falta de controlo sobre essas transformações, elas podem tornar-se fontes de stress, reduzir a produtividade e levar a resistência ao novo processo (Braben & Morris, 2020). Neste contexto, a forma como as organizações gerem a mudança tornou-se um fator crucial para a sua sustentabilidade e capacidade de adaptação.

Paralelamente, o mundo do trabalho tem vindo a evoluir segundo novos paradigmas que valorizam o empoderamento dos colaboradores, enfatizando autonomia, sentido de propósito e realização pessoal (Bakker & Demerouti, 2007). Estes aspetos tornaram-se centrais numa lógica de gestão orientada para o capital humano. Ao mesmo tempo, o bem-estar e a saúde mental no trabalho passaram a ser vistos como fatores essenciais para reter talento e proteger a reputação organizacional (Schaufeli, 2017; Clifton, 2021). Este movimento foi amplificado pela aceleração da digitalização e pela adoção de modelos híbridos de trabalho, que ganharam força durante a pandemia, os quais

introduziram novos desafios e exigiram adaptações estruturais, culturais e tecnológicas dentro das empresas (McKinsey, 2021).

É neste contexto de transformação organizacional e redefinição das relações laborais que o *employer branding* adquire relevância estratégica. Mais do que uma ferramenta de comunicação externa, trata-se de um instrumento que permite alinhar valores corporativos, propósito organizacional e experiência do colaborador, contribuindo para atrair e reter profissionais que se identifiquem com a cultura da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016; Randstad, 2023). A construção de ambientes de trabalho positivos, inclusivos e psicologicamente seguros tem-se revelado essencial para fomentar a criatividade, a inovação e, conseqüentemente, a competitividade organizacional (Joo, McLean & Yang, 2013).

Neste âmbito, o crescimento de economias emergentes e a conseqüente internacionalização das suas empresas impulsionaram novas estratégias de diferenciação no mercado global (Silveira et al., 2012). Para responder a essa expansão, muitas organizações passaram a investir fortemente na construção e promoção da sua marca empregadora, não apenas para diferenciar produtos e serviços, mas também como resposta aos desafios de recrutamento e a retenção de talentos num ambiente altamente competitivo (Mosley, 2007). A crescente valorização do *employer branding* é evidenciada por dados empíricos, tanto em contextos nacionais como internacionais. Em Portugal, Rodrigues e Sousa (2024) demonstraram, num estudo realizado numa empresa do setor metalúrgico, que práticas eficazes de *employer branding* e marketing interno contribuem significativamente para o bem-estar e o envolvimento dos trabalhadores, reduzindo a intenção de saída e reforçando a percepção da atratividade organizacional. A nível global, o relatório “*Employer branding NOW 2023*” da Universum reforça esta tendência, indicando que 78% dos líderes de talento consideram o *employer branding* essencial para manter a competitividade, especialmente em contextos de instabilidade económica. Adicionalmente, o relatório destaca que mais de metade dos profissionais manifesta intenção de mudar de emprego a curto prazo, o que sublinha a importância de investir numa proposta de valor diferenciadora e numa experiência de colaborador positiva.

Assim, torna-se evidente que investigar o *employer branding* é fundamental para compreender como as empresas podem responder eficazmente às transformações do mercado de trabalho. Ao alinhar os objetivos estratégicos com as expectativas dos colaboradores, as organizações podem criar ambientes de trabalho mais estáveis,

motivadores e resilientes, capazes de sustentar a sua vantagem competitiva num contexto marcado pela mudança constante.

2.1.2 Do Branding ao *Employer Branding*

O *branding* foi originalmente utilizado para diferenciar produtos tangíveis, mas ao longo dos anos tem sido aplicado para diferenciar pessoas, locais e empresas (Peters, 1999). Com o alargamento do âmbito de aplicação do conceito de *branding*, por volta dos anos 90, surge o conceito de *Employer branding* através de Ambler e Barrow, numa conferência. Este termo é uma ideia contemporânea desenvolvida pela ligação entre o marketing e *branding* na gestão de recursos humanos e serve de auxílio para as organizações na sua “guerra de talentos” e era conhecido por gerar compromisso dos funcionários com a marca para a qual trabalhavam (Maurya & Agarwal, 2018).

O mundo tem passado por mudanças significativas, especialmente no mercado de trabalho. Para fazer face à escassez de talento qualificado e à elevada taxa de turnover existente nas organizações, o *Employer branding* tornou-se um conceito extremamente importante (Tanwar & Prasad, 2016). Nesse contexto, o conceito de *employer branding* evoluiu, tornando-se uma nova dimensão da gestão de talentos, com foco principal na atração e retenção de profissionais (Mandhanya & Shah, 2010). “Revela-se como uma estratégia eficaz na motivação dos colaboradores, na medida em que a empresa se torna atraente para atuais ou futuros colaboradores” (Maxwell & Knox, 2009, p.1).

De acordo com Berry (2009), um dos principais fatores para que uma empresa tenha vantagem competitiva são os “grandes” colaboradores, não no sentido literal da palavra, mas sua entrega, lealdade e vontade de pertencer à empresa.

Embora seja um tema cada vez mais relevante para os especialistas e tenha sido objeto de diversos projetos, ainda não existe uma definição amplamente consensual sobre o *employer branding*. Foi definida pela primeira vez, por Barrow (1996, p. 187) como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”. Já Salameh et al, (2023) definem que a marca empregadora é um benefício fornecido por uma organização ou empresa aos seus funcionários na forma de uma combinação de valores económicos, psicológicos e funcionais.

Outra definição de *employer branding* é de Arasanmi e Krishna (2019) que o definem como os benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos por uma

empresa aos seus colaboradores. Os atributos do *employer branding* são positivos para a reputação corporativa e usados para atrair funcionários com potencial.

Por sua vez, Sullivan (2004) definiu o *employer branding* como um processo estratégico de longo prazo, focado na gestão do conhecimento sobre a organização e na percepção que os atuais e potenciais colaboradores têm da organização. O *employer branding* ou marca do empregador é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objetivos de negócio, estruturado de uma forma abrangente, consistente e continuada, que comunica, externa e internamente, os aspectos mais relevantes da identidade da organização, como o seu propósito, os seus valores, as suas práticas de gestão, a sua política de compensação e benefícios (Bancalero, 2010).

De acordo com os autores Ul Hadi e Ahmed (2018), uma impressão favorável da marca empregadora aumenta a probabilidade de os funcionários permanecerem com o empregador. As taxas de retenção dos funcionários podem ser aumentadas estabelecendo políticas e práticas ideais que correspondam às expectativas dos funcionários (Kashyap & Verma, 2018).

A organização deve não só cumprir a promessa da proposta de valor anunciada a novos membros, mas deve também garantir a experiência da proposta de valor que é percebida por colaboradores que já fazem parte da sua força de trabalho (Moroko & Uncles, 2008).

A marca do empregador é um reflexo da cultura organizacional predominante. A cultura corporativa qualifica-se como uma ferramenta de estratégia de marca do empregador, devido à sua contribuição para a atratividade organizacional (Barbaros, 2020).

Employer branding (EB) foi proposto como uma estratégia organizacional eficaz que diferencia uma organização de outros concorrentes e permite que ela ganhe vantagens competitivas no mercado de trabalho (Saini 2023).

O *employer branding* pode ser descrito como um processo que se desenvolve em três fases: desenvolver a proposta de valor do empregador (Employer Value Proposition), o marketing externo e o marketing interno da organização (Backhaus & Tikoo, 2004). A proposta de valor do empregador posiciona o valor que as empresas têm para oferecer aos seus empregados, como a cultura organizacional, os estilos de liderança e os benefícios do emprego; o marketing interno e externo são utilizados para comercializar essa mesma proposição de valor a potenciais candidatos e promovê-la entre os colaboradores da empresa (Tumasjan, Kunze, Bruch, & Welpe, 2019).

O *employer branding* também pode ser visto por alguns como uma estratégia de recursos humanos implementada pelas organizações para atrair e reter uma força de trabalho (Tanwar e Kumar, 2019). A estratégia organizacional conhecida como EB demonstrou alta eficácia e é amplamente reconhecida como uma abordagem adequada para atrair e reter indivíduos talentosos.

Além disso, nos últimos tempos, as organizações têm vindo a colocar em prática algumas estratégias consideradas inovadoras que contribuem para o aumento da percepção do *Employer branding* dos colaboradores efetivos e potenciais, tais como a criatividade, melhoria da cooperação, trabalho em equipa intra e interdepartamental, desenvolvimento e formação dos colaboradores, melhoria da satisfação no trabalho e desenvolvimento de carreira individual (Verčič & Ćorić, 2018).

Por esse motivo, Ahmad e Daud (2016) afirmaram que o *employer branding* é a imagem que os *stakeholders* têm sobre a experiência do seu trabalho na organização. O *employer branding* parece aumentar a motivação e a moral dos colaboradores, logo as organizações devem alocar recursos suficientes para práticas de *employer branding*, para garantir que os colaboradores (tantos os potenciais, como os atuais) deem preferência à organização.

Gehrels e Looij (2011) explicam que todas as empresas têm uma marca empregadora, que é ativada sempre que alguém fala, escreve, pensa ou se lembra dela como um possível lugar para trabalhar.

O EB está ligado ao impacto que o conhecimento sobre a marca da empresa exerce nas reações dos colaboradores, influenciado pela gestão interna da marca (Saini, 2023). Em termos mais simples, o EB pode ajudar na implementação da marca interna dentro de uma organização. Com o principal objetivo de construir uma imagem da empresa que seja atraente e positiva tanto para os empregados atuais quanto para os potenciais (Backhaus, 2016; Reis et al., 2021).

Tanwar e Kumar (2019) revelaram que existem quatro dimensões no EB, a saber: a **cultura de trabalho** que inclui as crenças, pensamentos, ideologias e atitudes de uma organização, **salário e incentivos** referem-se à forma de fornecer salários atraentes e sistemas de recompensa que podem motivar, **diversidade** que se relaciona com as origens variadas da força de trabalho para que possam contribuir com uma variedade de habilidades, percepções, pontos fortes para a organização e os tipos de tarefas executadas na organização e a **ética e RSC (Responsabilidade social corporativa)** que permitem

que as organizações construam uma boa reputação no ambiente com funcionários atuais e futuros.

De acordo com Tanwar e Prasad (2016), as dimensões do *employer branding* incluem o **ambiente de trabalho**, a **responsabilidade social corporativa**, o **equilíbrio entre a vida profissional e pessoal** e a **formação e desenvolvimento**. A motivação dos colaboradores constitui um desafio transversal a todas as organizações, sendo que a remuneração, por si só, já não garante a lealdade dos trabalhadores. Torna-se, portanto, essencial ir além dos incentivos financeiros e compreender os fatores que efetivamente levam os indivíduos a sentir satisfação e orgulho em pertencer à sua empresa.

De acordo com a Figura 1, os potenciais empregados desenvolvem uma imagem de marca de empregador a partir das associações de marca, que são um resultado da marca de empregador de uma empresa.

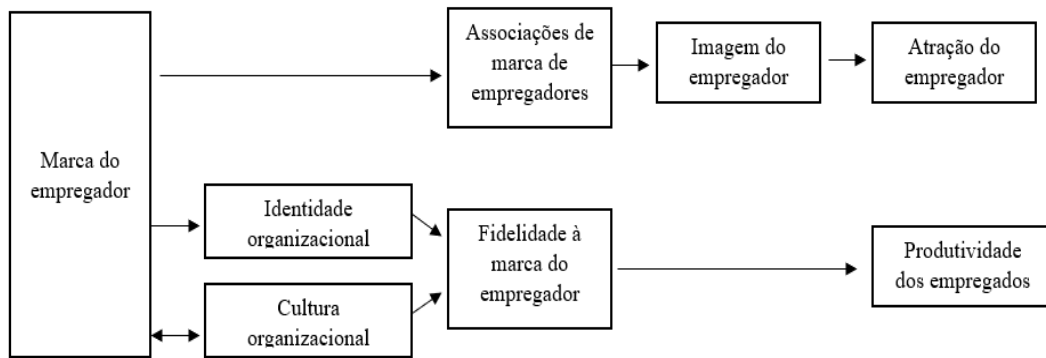


Figura 1-*Employer branding* de Backhaus e Tikoo (2004, p. 6)

O processo de *employer branding* inicia-se com a definição da identidade organizacional enquanto entidade empregadora, dirigida simultaneamente ao público interno e externo. Este processo envolve o desenvolvimento de uma proposta de valor consistente, alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Numa segunda etapa, essa identidade é comunicada ao mercado através de estratégias de marketing e de promoção da marca, com o intuito de reforçar a atratividade da organização e captar novos talentos (Backhaus & Tikoo, 2004).

Apesar da sua relevância, o conceito de *employer branding* enfrenta ainda importantes desafios futuros, uma vez que desempenha um papel central na atração e retenção de profissionais qualificados, frequentemente apontados como uma das principais fontes de vantagem competitiva para as organizações (Behrends et al., 2020; Biswas & Suar, 2016; Cascio, 2014, como citado por Vieira, Costa e Santos, 2024).

De acordo com o modelo de Backhaus e Tikoo (2004), o *employer branding* opera em duas dimensões interdependentes: externa e interna. No plano externo, a marca do empregador gera associações que constroem a imagem da organização como entidade empregadora, aumentando a sua capacidade de atrair candidatos. No plano interno, fortalece a identidade e a cultura organizacional, incentivando a identificação dos colaboradores com a empresa e promovendo a sua fidelização. Esta lealdade resulta em maior envolvimento e produtividade, o que reforça o papel estratégico do *employer branding* na criação de valor organizacional sustentável.

2.2.E-WOM

O word-of-mouth (WOM), tradicionalmente associado à comunicação interpessoal entre consumidores sobre produtos e serviços, pode ser igualmente aplicado ao contexto organizacional, assumindo um papel fundamental na troca de informações entre colaboradores. Neste cenário, o WOM manifesta-se através de conversas informais sobre a cultura organizacional, práticas de gestão, clima laboral ou experiências pessoais no local de trabalho. Tal como os consumidores confiam no WOM como uma das fontes mais relevantes de informação sobre o mercado (Alreck & Settle, 1995; Arndt, 1967), também os colaboradores recorrem a estas interações informais como forma de obter perceções reais e credíveis sobre a empresa, influenciando o seu nível de compromisso, satisfação e até decisões de permanência ou saída.

De acordo com Arndt (1967), o Word of Mouth (WOM) é uma das formas mais antigas e eficazes de comunicação entre consumidores, desempenhando um papel determinante na difusão de informação sobre produtos e serviços.

No entanto, este conceito foi-se desenvolvendo ao longo do tempo, impulsionado pelas oportunidades proporcionadas pelas novas tecnologias, dando assim origem a uma forma mais avançada: o *electronic word of mouth* (eWOM). Na literatura podemos encontrar várias definições de eWOM, e também várias terminologias para descrever estes fenómenos, tais como: word of mouse, web of mouse, Internet word of mouth, consumer reviews, online references, word of modem, online word of mouth (Panwar & Rathore, 2015).

Este conceito digital, embora baseado nos princípios do word of mouth tradicional, adapta-se ao ambiente online, permitindo que os colaboradores partilhem

informalmente opiniões sobre a sua experiência profissional através de plataformas digitais, em vez dos meios offline clássicos como conversas presenciais ou telefônicas. À semelhança da definição de Litvin et al. (2008) que descreve o eWOM como comunicações informais online entre consumidores, também os trabalhadores podem funcionar como emissores de eWOM interno ou externo, ao partilhar espontaneamente conteúdos, comentários ou avaliações sobre a empresa, a cultura organizacional, a liderança ou as condições de trabalho.

Atualmente, a marca organizacional é considerada um elemento essencial para garantir a diferenciação e a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Baumgarth, 2010). Neste processo, os colaboradores desempenham um papel central, ao contribuírem diretamente para o cumprimento da missão da empresa e para a construção de uma imagem institucional positiva (Allen e Meyer, 1990). A forma como interagem com os clientes, as competências que demonstram e as atitudes que adotam influenciam significativamente a perceção externa da marca (Chun & Davies, 2006; Roper & Davies, 2010). Colaboradores que se sentem satisfeitos e demonstram lealdade à organização tendem a alinhar-se mais facilmente com os objetivos institucionais, reforçando a imagem da empresa perante os diversos públicos (Coleman & Borman, 2000).

De acordo com a teoria da equidade (Oliver & Swan, 1989), os indivíduos procuram relações justas e equilibradas. Quando os colaboradores percebem que recebem mais benefícios do que os recursos que investem na organização, é provável que retribuam essa perceção positiva através de comportamentos espontâneos de valorização da empresa, como a recomendação a outros fenómenos que se pode traduzir em eWOM.

Stern et al. (2001) argumentam que a imagem organizacional é multifacetada e depende da perceção de diferentes públicos, como clientes, colaboradores e parceiros. Um dos aspetos dessa imagem é a perceção da empresa enquanto entidade empregadora, ou seja, a forma como é avaliada enquanto local de trabalho (Collins & Kanar, 2013). Esta imagem é muitas vezes avaliada com base na perceção que os trabalhadores têm das práticas de recursos humanos implementadas na organização.

Importa ainda referir que a imagem organizacional começa a formar-se muito antes de qualquer processo formal de recrutamento. As primeiras impressões sobre uma empresa podem influenciar significativamente a decisão de um candidato e, uma vez formadas, tendem a ser difíceis de alterar (Cable & Turban, 2001). Antes do surgimento da internet, os candidatos tinham acesso limitado a informações sobre os empregadores,

o que dificultava a tomada de decisão nas fases iniciais do processo de candidatura (Cable & Turban, 2003,).

Apesar da crescente atenção ao fenómeno do WOM em contexto organizacional, ainda existe escassez de investigação centrada no WOM relacionado com o trabalho (Van Hoye & Lievens, 2009). No entanto, reconhece-se que o eWOM pode também influenciar as atitudes dos próprios colaboradores. Mesmo sem dados empíricos concretos, esta hipótese baseia-se na importância que os trabalhadores atribuem às opiniões externas sobre a sua organização (Dutton et al., 1994; Lievens et al., 2007; Smidts et al., 2001). O eWOM tem duas dimensões, a saber: o volume do eWOM reflete a frequência com que um indivíduo compartilha ou se comunica sobre uma marca e a valência do eWOM que se refere ao tipo de mensagem partilhada por um indivíduo que pode ser positiva ou negativa (Anastasiu e Dospinescu, 2019).

De acordo com Hennig-Thurau et al. (2004), opiniões sobre a experiência profissional numa determinada empresa podem ser positivas ou negativas e difundidas amplamente na internet, o que, no contexto organizacional, significa que atuais, antigos ou até futuros colaboradores podem influenciar a reputação da empresa ao publicar as suas experiências em redes sociais, fóruns de emprego ou plataformas de avaliação de empregadores, como o Glassdoor ou o Indeed.

As interações resultantes do *electronic word of mouth* (eWOM) algumas das quais também são aplicáveis ao WOM tradicional podem incluir conversas sobre a experiência de trabalho, recomendações da organização como empregadora, menções à cultura organizacional, avaliações sobre o ambiente de trabalho e a partilha de conteúdos relacionados com a marca do empregador.

“O eletrónico word-of-mouth engloba qualquer comentário positivo ou negativo realizado por clientes potenciais, atuais ou anteriores acerca de um produto ou empresa, que é disponibilizado a uma multiplicidade de pessoas e instituições através da Internet” (Hennig-Thurau et al., 2004, p. 39).

Apesar de possuírem as suas similaridades, o WOM tradicional e o eWOM diferenciam-se em diversos aspetos. Enquanto o WOM tradicional se trata de uma conversa pessoal entre um grupo pequeno de indivíduos, que se conhecem uns aos outros (por exemplo: familiares, amigos ou conhecidos), o eWOM trata-se de uma conversa entre um grupo maior de pessoas, que geralmente não se conhecem (Bickart & Schindler, 2001; Dellarocas, 2003; Park & Lee, 2009; Steffes & Burgee, 2009). Acresce que a comunicação eWOM, ao contrário do que acontece com o WOM tradicional, não

apresenta restrições temporais nem geográficas (Dellarocas, 2003). Além disso, o eWOM manifesta-se predominantemente por escrito e em ambiente digital, sendo que as informações ou opiniões partilhadas permanecem acessíveis online por tempo indeterminado, podendo ser consultadas a qualquer momento (Hennig-Thurau et al., 2004).

O eWOM destaca-se por alcançar um público significativamente mais amplo do que o WOM tradicional. No ambiente digital, os indivíduos ganharam um poder comunicacional sem precedentes, relegando as empresas que antes controlavam estrategicamente toda a comunicação sobre os seus produtos ou serviços a um papel mais passivo de observadores (Kaplan & Haenlein, 2009).

Desse modo, o eWOM também se tem afirmado como uma das fontes de informação mais influentes entre colaboradores, tornando-se uma forma de comunicação interna e externa cada vez mais eficaz. Esta crescente influência contribui para o enfraquecimento dos canais tradicionais controlados pela gestão, já que os trabalhadores partilham de forma autónoma as suas experiências profissionais em plataformas digitais, impactando a reputação e atratividade da organização (Shaban, 2019; Todri, 2021; Todri, Ghose, & Singh, 2020).

O *word of mouth* (WOM) é amplamente valorizado pelos consumidores, sendo considerado uma das formas de comunicação mais credíveis. De acordo com os resultados do Inquérito Nielsen sobre a Confiança Global na Publicidade (Nielsen, 2015), o formato que inspira maior confiança entre os consumidores são as “recomendações de pessoas conhecidas”, com 83% dos inquiridos a afirmar que confiam neste tipo de comunicação.

Além disso, o mesmo estudo revela que as “opiniões dos consumidores publicadas na Internet” também se destacam como uma fonte de confiança significativa, reunindo a preferência de 66% dos participantes. Estes dados reforçam a importância tanto do WOM tradicional como da sua vertente digital eWOM, no processo de decisão do consumidor.

Outros autores reforçam a crescente popularidade do eWOM nos dias de hoje. Bickart e Schindler (2001) demonstraram que o eWOM exerce um impacto mais forte nos consumidores do que as fontes de informação fornecidas diretamente pelas empresas. Isto deve-se ao facto do eWOM ser percebido como mais entusiasmante, fácil de entender, eficiente, adequado, credível e envolvente (Breazeale, 2009).

Por analogia, acredita-se que o eWOM tenha influência nos trabalhadores. No contexto organizacional, comentários partilhados por colaboradores em redes sociais, fóruns profissionais ou plataformas de avaliação de empregadores podem beneficiar ou

prejudicar a imagem da empresa. Em alguns casos, podem despertar a atenção e curiosidade de potenciais candidatos, funcionando como um ponto de partida para se informarem mais sobre a organização (Liu, 2006). No entanto, tal como no relacionamento com consumidores, é essencial que as organizações adotem uma estratégia ativa e cuidadosa na gestão desses comentários. Quando a empresa responde de forma transparente, empática e construtiva às críticas feitas por colaboradores, pode contribuir para a reconstrução da sua reputação interna e externa, revertendo percepções negativas (Sandes & Urdan, 2013).

Com a crescente evolução tecnológica e o papel dominante das redes sociais como canais de expressão e partilha, os trabalhadores passaram também a utilizar essas plataformas para relatar experiências profissionais, influenciando a imagem da organização junto de outros colaboradores, candidatos e até consumidores. Tal como os consumidores, os colaboradores dedicam uma parte significativa do seu tempo às redes sociais, o que amplia o alcance e o impacto das mensagens que transmitem sobre a sua entidade empregadora (Alhidari & Paswan, 2015). Com esta grande evolução do mundo tecnológico, as redes sociais têm apresentado um grande crescimento, passando a ter uma força considerável como meios de comunicação. Estes atraem milhões de utilizadores, sendo que atualmente os consumidores despendem uma porção significativa do seu tempo nestas plataformas (Alhidari & Paswan, 2015).

O crescimento do número de utilizadores das redes sociais, aliado à facilidade de acesso e à vasta quantidade de informação disponível, transformou de forma significativa os processos de recrutamento e seleção, uma vez que as organizações recorrem cada vez mais a estas plataformas para atrair e avaliar candidatos (Nikolaou, 2014).

Atualmente, com o uso das redes sociais torna-se muito difícil, se não mesmo impossível, separar a vida profissional da vida pessoal, pelo que a sua gestão e a consequente gestão da marca pessoal se tornam cada vez mais como um fator determinante no sucesso profissional (Labrecque et al., 2011).

Por isso, as redes sociais vieram assim para ficar e revolucionaram a nossa forma de comunicação de uma forma até há pouco tempo considerada impensável, fazendo com que atualmente, em vez de oferecermos a alguém um cartão pessoal, possamos adicioná-lo ao LinkedIn (Stollak et al., 2014).

No contexto da marca do empregador, o e-WOM é um fenómeno cada vez mais relevante no cenário organizacional moderno, referindo-se à percepção que os

colaboradores, potenciais candidatos e o público em geral têm sobre uma organização como um local de trabalho e à sua partilha através de canais interpessoais.

Colaboradores atuais, antigos ou até mesmo candidatos partilham as suas perceções e experiências relacionadas com o ambiente de trabalho, cultura organizacional, práticas de gestão e oportunidades de carreira. Estas interações podem ocorrer de forma voluntária, através de comentários positivos ou negativos, ou podem ser incentivadas por estratégias de gestão da marca do empregador.

Uma experiência positiva partilhada por um colaborador pode atrair novos talentos e reforçar a imagem positiva da organização. Por outro lado, comentários negativos podem prejudicar a reputação da empresa, dificultando a atração e retenção de talentos. Isto reflete a natureza dual do e-WOM, que pode funcionar tanto como uma ferramenta poderosa para fortalecer a marca do empregador, como um risco que necessita de ser gerido de forma proativa.

Com um eWOM positivo, os empregados podem apoiar os esforços organizacionais relacionados com a atração e retenção de recursos humanos. A importância do eWOM positivo é clara para os processos de recrutamento, mas também para a criação da marca do empregador, citado por Anastasiei, et al. (2024).

2.3. Compromisso Afetivo

O termo compromisso organizacional tem vindo a ser tema de discussão por parte dos investigadores ao longo dos tempos. É usado em análises de comportamento, tanto individual como organizacional, sendo utilizado para descrever e caracterizar formas de ação características de tipos particulares de pessoas ou grupos (Becker, 1960).

O compromisso organizacional (CO) tem sido amplamente estudado (Curado & Vieira, 2019) e, desde os anos 50 do século XX, é considerado fundamental na proximidade psicológica entre o colaborador e a organização (Dindar & Özen, 2020).

Durante a década de 90, o termo Compromisso Organizacional (Organizational Commitment) foi o principal foco de pesquisa (Meyer et al., 2002). O conceito tem-se destacado na elucidação dos vários tipos de relações de trabalho que existem em âmbito profissional, contudo, ainda não se verifica muita concordância relativamente ao seu significado no contexto laboral, uma vez que existem diversas definições sobre este mesmo termo (Nascimento et al., 2008; Meyer & Herscovitch, 2001). Embora existam

diversas definições referentes ao compromisso, todas elas emergem em três abordagens gerais: apego afetivo para com a organização; custos percebidos associados à saída da organização e obrigação em permanecer na mesma (Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Herscovitch (2001) definem o compromisso como um vínculo que existe entre o indivíduo e a organização. Desta forma, importa sublinhar que é este vínculo, de acordo com Meyer e Allen (1991), faz com que o compromisso organizacional se apresente como um dos principais redutores das intenções de saída numa organização.

Kanter (1968, p. 507) intitulou o termo *commitment* como um compromisso de coesão sendo este “a vinculação entre a fonte de afeto e emocionalidade de um indivíduo ao grupo”. Marsh e Mannari (1977, p. 59), perceberam o compromisso como uma obrigação, num sentido em que o próprio colaborador “considera moralmente correto permanecer na empresa, independentemente do aumento de status ou de satisfação que a empresa lhe proporciona ao longo dos anos”.

Segundo Liu et al. (2019), o comprometimento afetivo é um estado psicossocial que mostra a ligação emocional dos colaboradores com a sua organização. Apesar de este tipo de compromisso estar associado a uma atitude positiva e ao bem-estar, é possível que exista um ponto de rutura nesse equilíbrio emocional e na segurança psicológica que ele proporciona. Nesse sentido, a idealização ética pode tornar-se uma meta inalcançável, uma vez que as organizações enfrentam limitações estruturais e culturais na prática de uma liderança plenamente ética (Brown & Treviño, 2006).

No entanto, o compromisso é um conceito complexo que impõe aos empregadores a responsabilidade de melhorar as condições profissionais dos seus colaboradores. Deve ser encarado como uma necessidade fundamental para as organizações, pois, caso contrário, estas enfrentarão dificuldades tanto em reter e substituir colaboradores qualificados, como em maximizar o seu desempenho (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Ao longo dos anos têm sido diversos os estudos que analisaram o compromisso organizacional numa perspetiva multidimensional (Cohen, 2007; Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008; O’Reilly & Chatman, 1986), no entanto, as componentes mais comuns do compromisso organizacional são as propostas por Meyer e Allen (1991): compromisso afetivo, normativo e calculativo.

Importa perceber que para Meyer e Allen (1991), o compromisso afetivo direciona-se com a parte emocional do funcionário, com o seu compromisso para com a organização e desejo em permanecer na mesma; o compromisso normativo retrata

obrigatoriedade em permanecer no local de trabalho atual; e o compromisso calculativo que assenta nos custos referentes à saída da organização, ou seja, os colaboradores cuja ligação com a organização se baseia neste compromisso, mantêm-se na mesma por necessidade.

Ou seja, o compromisso afetivo ocorre quando se cria uma ligação emocional entre o indivíduo e a organização. Quando um trabalhador apresenta um elevado compromisso afetivo, este pretende continuar na organização porque sente que quer continuar na mesma (Meyer & Allen, 1991; Rego, 2003).

O compromisso normativo advém de um sentimento de obrigação de um indivíduo se manter vinculado a uma organização. Quando um trabalhador apresenta um elevado compromisso normativo, este continua na organização porque sente que deve continuar na organização (Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008; Rego, 2003).

Wiener (1982) acrescenta que um indivíduo pode sentir pressões normativas internalizadas que o levam a agir para benefício da organização. Por último, o compromisso calculativo refere-se à tendência de um indivíduo permanecer ligado a uma organização por estar consciente dos custos associados ao abandono da mesma. Quando um trabalhador apresenta um elevado compromisso calculativo, este continua na organização porque sente que necessita de continuar na organização (Meyer & Allen, 1991; Rego, 2003).

Outros autores foram mais além na definição dos conceitos, e Mowday et al. (1982) identificou que os fatores que influenciam o compromisso afetivo se dividem, geralmente, em quatro categorias: características pessoais, características estruturais, aspetos relacionados com o trabalho e experiências de trabalho.

Ao longo dos anos, a componente do compromisso organizacional que tem sido mais investigada é o compromisso afetivo e deve-se ao facto de ser considerada uma ligação emocional entre o trabalhador e a organização, sendo considerada como um “núcleo essencial” do compromisso organizacional (Mercurio, 2015).

O compromisso afetivo tem o maior impacto nos comportamentos dos trabalhadores, como a assiduidade, o desempenho, o comportamento de cidadania organizacional e o conflito de papeis dos trabalhadores (Meyer & Maltin, 2010).

Segundo Khan, Bashir, Nasim e Ahmad (2021), a preparação e o desenvolvimento dos colaboradores são fatores que promovem o seu compromisso afetivo com a organização. Para além de garantir elevados níveis de satisfação, a reputação empresarial

percebida tem efeitos positivos no compromisso afetivo dos colaboradores (Esenyel, 2019).

Já, Haider et al. (2019) acreditava que o compromisso afetivo é a dependência dos funcionários em relação à organização sob o pertencimento emocional, que é o mesmo que os objetivos e valores organizacionais.

Kurtessis et al. (2017) defendia que o compromisso afetivo se tratava de um esforço entre funcionários e organizações para manter relações mútuas, valores compartilhados e uma sensação de pertença emocional. Indivíduos com uma elevada componente afetiva, são indivíduos empregados com o seu trabalho, estes mostram-se empenhados em contribuir para o sucesso da organização (Nascimento et al., 2008).

Também Leong (1994), vem reforçar igualmente a ideia de que os indivíduos mais comprometidos com os objetivos da organização, são os que demonstram melhores níveis de desempenho.

Os colaboradores esforçar-se-ão mais no desempenho de tarefas para o bem-estar da organização quando emocionalmente ligados à mesma (Meyer & Allen, 1991; Khalid, 2020). Para além disso, indivíduos com alto compromisso afetivo demonstram ser proativos, dinâmicos e responder melhor a novas informações, influenciando positivamente a promoção de ideias criativas (Meyer & Herscovitch, 2001) e contribuindo para a redução da rotatividade (Ali et al., 2024).

Para que os trabalhadores desenvolvam um compromisso afetivo, é fundamental que as organizações considerem a ligação entre as suas estratégias de Recursos Humanos, o envolvimento dos colaboradores e o desempenho financeiro da empresa, uma vez que colaboradores leais tendem a alcançar melhores resultados (Mowday, 1998).

Benson (2006) diz-nos também, a partir da sua investigação, que quanto maior o compromisso afetivo, menores as intenções de saída, ou seja, que quanto mais o indivíduo se identificar com os valores da organização e sentir apego pela mesma, menores as probabilidades de querer sair da mesma.

Meyer e Allen (1991) destacam que o compromisso afetivo constitui uma dimensão central do vínculo entre indivíduo e organização, refletindo a identificação com os valores organizacionais e influenciando atitudes, desempenho e intenções de saída.

Sob uma perspetiva do consumidor, podemos afirmar que consumidores satisfeitos e comprometidos tendem a realizar compras repetidas das mesmas marcas, além de gerar *word of mouth* positivo e contribuir para o aumento do reconhecimento da marca (Furukawa, Matsumura & Harada, 2019).

Deste modo, quanto mais a organização investe no desenvolvimento dos colaboradores, maior tende a ser o compromisso afetivo destes, o que contribui para a redução das intenções de saída da organização (Meyer & Allen, 1991; Benson, 2006).

Concluindo, o compromisso é assim um fator-chave organizacional, uma vez que poderá ser crucial para o desempenho das organizações, assim como na forma como a organização é competitiva no mercado. Ou seja, ao manterem-se os colaboradores afetivamente comprometidos faz com que estes cumpram os objetivos organizacionais, possibilitando, deste modo, que a organização tenha sucesso (Rego, 2003). Ou seja, colaboradores com compromisso afetivo forte empenham-se na concretização dos objetivos da organização (Curado & Vieira, 2019), pois encontram-se alinhados com os mesmos (Shafqat & Mushtaq, 2020).

2.4. Criatividade

A intensidade, o alcance e a rapidez das transformações que atualmente impactam as empresas, aliadas a tendências como a globalização, os avanços tecnológicos e o surgimento de uma economia centrada no conhecimento, têm aumentado a pressão sobre as organizações para que se tornem mais criativas e inovadoras (Ford & Gioia, 1995; Kim & Mauborgne, 2005).

As primeiras referências ao tema da criatividade reportam-se à Bíblia e aos filósofos da Antiguidade, não enquanto objeto central de estudo, mas como forma de tentar explicar a “originalidade das grandes obras criadoras” (Kneller, 1978, p. 32).

Iniciando por (Crosby, 1963), este abordou temas como a natureza da criatividade, a criatividade como processo, características e personalidade do indivíduo criativo, a criatividade, o grupo, as suas consequências na organização, e ainda as características organizacionais de relevo para o desempenho criativo. Por fim este concluiu que a criatividade é como que um complemento dos recursos que deve ser usado para obter vantagem competitiva.

Crosby (1963) caracteriza a criatividade como um fenómeno associado a conceitos como engenhosidade, invenção, originalidade, imaginação e intuição. O autor descreve ainda o processo criativo como uma sequência de atividades mentais que decorrem em quatro etapas principais preparação, incubação, iluminação e verificação ou

em variações destas. Em contrapartida, Sternberg (2001) refere que Criatividade é o potencial de produzir novas ideias aceitáveis e de grande qualidade.

Encontrar uma definição consistente sobre criatividade não é uma tarefa fácil (McCorkle, Payan, Reardon, e Kling, 2007). Rhodes, (1983) encontrou mais de 40 definições para criatividade. Para Zhou e Oldham (2004) a criatividade é um conceito multifacetado que tem sido definida de várias formas.

Gardner (1999) considera que um indivíduo é criativo se regularmente resolve problemas ou elabora produtos em algum domínio, de uma maneira que inicialmente é vista como nova, mas que acaba sendo reconhecida como adequada a um dado domínio. Nas suas pesquisas, o autor refere-se a uma estrutura de três elementos centrais para o ato criativo um ser humano, um objeto ou projeto e os outros indivíduos que habitam no seu meio e com quem interage.

Para (Amabile, et al., 1996), a criatividade de um indivíduo ou de uma equipa é um ponto de partida para a inovação, considerando ainda que a inovação toma corpo a partir de ideias originadas dentro da empresa com base em factos que venham do exterior. Assim os autores definem criatividade como a produção de novas e úteis ideias em qualquer domínio e inovação, assim como a bem-sucedida aplicação de novas ideias criativas dentro de qualquer organização.

A criatividade é definida como um construto multidimensional que integra habilidades cognitivas, influências ambientais e fatores motivacionais para gerar soluções novas e úteis (Amabile, 1996; Sternberg & Lubart, 1999).

Em 1993, Woodman et al. desenvolveram um modelo internacional de criatividade, argumentando que a criatividade dos empregados é influenciada por fatores transversais (i.e., fatores organizacionais, grupais e individuais). Apesar de muitos investigadores terem sugerido que a visão integradora da criatividade é importante (Amabile, 1995; Csikszentmihalyi, 1996; Sternberg & Lubart, 1999; Woodman et al., 1993), a investigação empírica sobre a interação das características contextuais e pessoais e os seus efeitos na criatividade dos trabalhadores aumentou nos últimos anos.

A criatividade não surge de uma forma espontânea ou misteriosa ela é o resultado da ação das pessoas. Os recursos humanos são vistos como a principal fonte de valor, crescimento e uma vantagem competitiva duradoura para as organizações (Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Prahalad & Hamel, 1990).

Os resultados da criatividade podem ir desde simples melhorias em processos ou produtos existentes até inovações significativas, como o desenvolvimento de novos produtos ou métodos de trabalho (Mumford & Gustafson, 1988).

No contexto da criatividade no ambiente de trabalho, a originalidade por si só não é suficiente para que uma ideia seja considerada verdadeiramente criativa; é igualmente essencial que essa ideia tenha utilidade. Ou seja, para além de ser nova, a ideia deve apresentar valor prático ou potencial de aplicação. Uma ideia inovadora que não contribui de forma relevante para a organização pode ser apenas invulgar, mas não criativa no verdadeiro sentido do termo (Zhou & George, 2003).

A criatividade é definida como um construto multidimensional que integra habilidades cognitivas, influências ambientais e fatores motivacionais para gerar soluções novas e úteis (Sternberg & Lubart, 1999).

De forma semelhante, Woodman, Sawyer e Griffin (1993) definem a criatividade como a capacidade de gerar um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo que seja valioso e útil, desenvolvido por indivíduos que atuam no seio de uma organização social complexa.

A criatividade implica uma disposição para o original, que segundo Barron (1955) deverá ser definida em relação ao habitual e o grau de originalidade deverá ser especificado, estatisticamente, contando o número de vezes que um facto se produz.

Ser criativo é também possuir, ou ser possuído por uma elevada motivação. É consensual que só se cria quando se está comprometido com o que se faz. Criar é imensamente mais exigente do que reproduzir: é colocar algo do único e irrepetível que cada um de nós é no que se cria e sem paixão isso não acontece o (Jesus, Rus, Lens, & Imaginário, 2013).

Ser criativo é ainda dominar conhecimentos. A imagem da lâmpada na cabeça frequentemente usada como ilustrativa de criatividade é perigosa porque é simplista. A criatividade exige associações remotas da informação, ou seja, ligações entre conhecimentos que a maioria das pessoas não considera porque pertencem a contextos aparentemente distantes (Sternberg & Lubart, 1999).

Criatividade e inovação são conceitos intimamente relacionados e sobrepostos, mas não são intercambiáveis. Criatividade e inovação têm sido frequentemente estudadas isoladamente pelos investigadores, usando diferentes metodologias e modelos (Sternberg & Lubart, 1999). Enquanto a criatividade se refere à produção de novas ideias e úteis em

qualquer domínio, a inovação é definida como a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização (Amabile, 1996).

De acordo com Cummings e Oldham (1997), existem três aspectos essenciais no ambiente de trabalho que favorecem a criatividade em indivíduos com elevado potencial criativo: a natureza complexa e desafiadora das tarefas, uma supervisão que incentive em vez de controlar, e o apoio e incentivo provenientes dos colegas.

Os indivíduos criativos tendem a ser independentes, autoconfiantes, não convencionais, orientados para a realização e mais propensos a correr riscos, além de ter interesses mais amplos e uma maior abertura a experiências (Ford, 1995; Simonton, 2000).

Indivíduos criativos também tendem a ter uma orientação de descoberta que os leva a ver situações de múltiplas perspectivas, a encontrar problemas e a fazer perguntas novas (Csikszentmihalyi & Getzels, 1988).

Gardner (1993) contrastou “a criatividade C pequena — o tipo que todos nós demonstramos nas nossas vidas diárias — e a criatividade C grande — o tipo de avanço que ocorre apenas muito ocasionalmente”.

Em uma linha similar, Boden (1991) distinguiu entre criatividade psicológica (P) e criatividade histórica (H). Enquanto a criatividade P tem a ver com a geração de ideias a um nível pessoal, a criatividade H tem a ver com ideias que são “fundamentalmente novas com relação a toda a história humana” (Boden, 1991, p. 32).

Podemos concluir que a criatividade nas organizações é um fenómeno complexo e multifacetado, influenciado por fatores individuais, contextuais e culturais. A inovação, como destaca Mumford (2000), é uma exigência contínua para a sobrevivência e crescimento das empresas, o que reforça a necessidade de integrar práticas de gestão que favoreçam ambientes criativos. A motivação dos trabalhadores, as suas identidades criativas, os contextos de trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são determinantes cruciais para a expressão criativa (Liu et al., 2016; Fischer et al., 2019; Appu & Sia, 2017; Tang et al., 2017). Além disso, uma cultura organizacional que valoriza a diversidade, a colaboração e a experiência torna-se essencial para fomentar a criatividade (Humanista, 2021). Contudo, não basta apenas incentivar a criatividade, é igualmente fundamental saber geri-la estrategicamente para que esta contribua efetivamente para os objetivos organizacionais e para a sua sustentabilidade a longo prazo (Nili & Tasavori, 2022). Assim, a gestão da criatividade deve ser encarada como uma

prioridade estratégica para as organizações que pretendem manter-se competitivas num mercado em constante transformação.

2.5.Satisfação

As organizações existem para produzir bens ou serviços, contando com colaboradores que realizam funções individuais e em equipa para atingir objetivos comuns. O seu nível de desempenho está fortemente ligada ao grau de envolvimento, compromisso e às atitudes que demonstram face à organização. Assim, a satisfação no trabalho reflete-se num conjunto de sentimentos, atitudes e estados psicológicos que o indivíduo desenvolve em relação ao seu trabalho e à empresa onde atua (Sekiou et al., 2009). Nesse sentido, a satisfação com o trabalho, é um sentimento de orgulho e autorrealização alcançada quando se desenvolve um trabalho específico (Saleem, 2015 cit. Wicker, 2011).

Diversos investigadores têm tentado estudar a forma como as pessoas experienciam e se relacionam com o seu trabalho (Wood et al., 2020). Segundo Callefi, Teixeira e Santos (2021), a partir da década de 70 a satisfação do trabalhador começou a ser vista como uma atitude capaz de pronunciar comportamentos no trabalho.

Dessa forma, a satisfação pode ser definida, genericamente, através da comparação entre o que um colaborador espera obter através do seu desempenho e o que realmente obtém. Quanto maior for a convergência entre estas duas premissas, maior tenderá a ser o nível de satisfação (Spector, 1997).

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais exploradas na literatura científica, especialmente no campo do comportamento organizacional (Kanwar et al., 2009). No entanto, a sua definição não é consensual, devido à multiplicidade de perspectivas teóricas existentes e às divergências entre investigadores sobre o conceito (Lima et al., 1988). Este tema tem despertado grande interesse, sobretudo por ser considerado um dos principais indicadores do bem-estar psicológico dos colaboradores. Além disso, acredita-se que a satisfação profissional está fortemente associada a níveis mais elevados de motivação e desempenho no ambiente de trabalho (Arnold, Randall et al., 2010).

Um elevado nível de satisfação pode indicar um bom estado mental e emocional dos trabalhadores. Uma análise da satisfação no trabalho pode apontar para a qualidade da gestão organizacional (Aziri 2011). McKenna (2012) refere que a satisfação profissional também se pode associar com o grau de alinhamento entre as expectativas individuais acerca do trabalho e os resultados obtidos.

A satisfação, segundo Kotler (2000), resulta da relação entre o desempenho percebido e as expectativas: se o desempenho corresponder ou exceder as expectativas, o indivíduo sente-se satisfeito ou altamente satisfeito; se ficar aquém, sente-se insatisfeito.

Esta lógica, originalmente aplicada ao comportamento do consumidor, pode ser transposta para o contexto organizacional, onde os colaboradores, tal como os clientes, desenvolvem expectativas em relação à empresa, às suas funções, à liderança ou ao ambiente de trabalho. Quando essas expectativas são cumpridas ou superadas pela experiência real no local de trabalho, o colaborador tende a sentir-se satisfeito. Por outro lado, quando há um desfasamento entre o que era esperado e o que é vivenciado, surge a insatisfação. Neste sentido, Crow et al. (2002) reforçam que a satisfação é o nível de sentimento resultante da comparação entre o desempenho percebido e as expectativas, as quais devem estar alinhadas com as crenças e necessidades da pessoa a que, aplicado aos colaboradores, sublinha a importância de práticas organizacionais que respeitem valores pessoais, necessidades profissionais e objetivos individuais. O resultado da sua atividade, em quantidade e em qualidade, depende, em grande medida, do grau de envolvimento, de compromisso e das atitudes, favoráveis ou desfavoráveis, que mostram em relação à sua organização. O conjunto destas atitudes, sentimentos ou estados psicológicos diferentes que o indivíduo experimenta em relação ao trabalho desenvolvido e à empresa onde o presta englobam o conceito de satisfação no trabalho (Sekiou, et al., 2009).

Alguns autores consideram que a satisfação no trabalho corresponde a um estado emocional positivo, resultante da avaliação das características do próprio trabalho, podendo ser medida através de fatores como a relação com os superiores, a natureza das tarefas, o salário, a segurança e as oportunidades de progressão na carreira (Lee, Lee, Choi, & Kim, 2023).

Cranny, Smith & Stone (1992, p.1) propõem que satisfação profissional seja “uma reação afetiva ao trabalho, que resulta da comparação realizada pelo indivíduo entre o que obtém e o desejado (esperado ou merecido)”.

Compreende-se que a satisfação no trabalho se define pelo nível de contentamento do colaborador (Pongton & Suntrayuth, 2019). No entanto, caracteriza-se como uma

experiência multidimensional, que pode ser influenciada por diversos aspetos, tais como: 1) capacidade que um colaborador tem para desempenhar as tarefas; 2) forma de comunicação existente dentro da organização; 3) estilo de liderança adotado pela chefia; 4) situação pessoal do colaborador; 5) remuneração que auferir; 6) condições de trabalho; 7) carga de trabalho; 8) relacionamento com colegas e 9) forma de progressão dentro da organização (Pongton & Suntrayuth, 2019).

Segundo Harris (1989) a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação geral do trabalho, sendo influenciada pela capacidade de lidar com diferentes situações, onde se incluem situações de trabalho, motivações e características de personalidade.

Torna-se possível afirmar que a satisfação no trabalho está intimamente ligada ao comportamento individual no local de trabalho (Davis e Nestrom, 1985). Neste contexto, Reilly (1991) define satisfação no trabalho como um sentimento ou uma atitude geral que um trabalhador tem acerca do seu trabalho, sendo que é influenciado pela perceção do trabalho de alguém. Esta definição vai ao encontro da que é descrita por Kaliski (2007), que considera a satisfação no trabalho o fator-chave que leva ao reconhecimento, promoção e à conquista de outros objetivos que contribuem para um sentimento de satisfação.

A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição, dado tratar-se de um estado subjetivo que difere de indivíduo para indivíduo. Isto porque, mesmo perante as mesmas circunstâncias, as pessoas reagem de forma distinta e atribuem importância a diferentes aspetos (Fraser, 1983, citado por Martinez e Paraguay, 2003).

Existem autores que definem o termo satisfação no trabalho como um conjunto de atitudes e sentimentos que os indivíduos têm em relação ao seu trabalho: atitudes positivas indicam satisfação no trabalho, enquanto atitudes negativas indicam insatisfação no trabalho (Armstrong, 2006).

De acordo com as perspetivas sobre o conceito "satisfação no trabalho", torna-se perceptível a dificuldade em encontrar algum consenso na literatura internacional. De facto, esta questão foi realçada por Lima et al. (1988), que referiram que este conceito tem sido objeto de estudo de variados autores, não se tendo apresentado fácil a sua definição na literatura, pelo que não existe consenso, mas sim várias perspetivas.

Locke (1969, 1976) afirma que os fatores que causam satisfação no trabalho podem ser classificados em dois grupos: (I) eventos como as remunerações, ambiente de trabalho e condições de trabalho; e (II) agentes do trabalho como a organização em si, os colegas de

trabalho e as chefias. Acrescenta ainda que a satisfação no trabalho pode gerar consequências, não só para o indivíduo, como também para a organização.

Assim, percebe-se que a satisfação do colaborador assume um papel crucial. A satisfação no trabalho leva a um comportamento positivo, enquanto a insatisfação leva a comportamentos negativos (Anastasiou, et al., 2024). Quando um profissional se sente satisfeito com o seu trabalho, é mais provável que desenvolva um compromisso duradouro com a organização, o que se traduz em diversos benefícios para a empresa (Pongton & Suntrayuth, 2019).

A satisfação no trabalho tem um impacto considerável em vários aspetos de uma organização, como a qualidade, a produtividade, a eficácia, as despesas de saúde, o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade de vida (Karaferis, Aletras & Niakas, 2022, como citado por Farooq et al., 2024). Além disso, níveis elevados de satisfação estão associados à redução do absentismo, do burnout e da rotatividade de pessoal (Alcobia, 2001; Pujol-Cols & Dabos, 2018) e Harter et al. (2002) Tett & Meyer (1993) citados por Farooq et al. (2024).

A importância da satisfação no trabalho foi demonstrada em diversos estudos, que verificaram que a mesma está relacionada com uma variedade de comportamentos individuais e organizacionais relevantes, como o desempenho de tarefas, o absentismo, a intenção de saída, a produtividade e a rentabilidade organizacional (Judge et al., 2021).

Aziri (2011), por sua vez, verificou que a insatisfação no trabalho pode levar o colaborador a adotar comportamentos como a falta de lealdade em relação à organização.

Deste modo, percebe-se que, apesar das diferentes abordagens sobre o conceito de satisfação no trabalho sendo por vezes entendida como um estado emocional (Harris, 1989; Locke, 1969) e noutras ocasiões como uma atitude, como defende Rego (2015), ao associá-la ao sentimento de justiça e respeito percebido pelo colaborador a sua importância no contexto organizacional é inquestionável. Independentemente da perspetiva teórica adotada, é evidente que a satisfação no trabalho tem um impacto direto no bem-estar dos profissionais e no desempenho global das organizações. Por isso, promover um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados e satisfeitos deve ser uma prioridade estratégica, uma vez que essa satisfação contribui positivamente para a criatividade, produtividade, valorização da organização (Vorina et al., 2017) e retenção de talento (Shaju & Subhashini, 2017).

2.6. Quadro concetual de investigação e dedução de hipóteses

O *employer branding* destaca-se pelos benefícios oferecidos pelos empregadores aos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004). Trata-se de uma estratégia adotada pelas organizações que, ao promoverem melhores condições de trabalho e benefícios, acabam por fortalecer positivamente a sua imagem enquanto empregadoras (Yameen et al., 2022).

Entre as principais dimensões do *employer branding* encontram-se: um ambiente de trabalho saudável, oportunidades de formação e desenvolvimento, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, práticas éticas e de responsabilidade social, bem como uma política justa de remunerações e benefícios. Quando estas dimensões estão devidamente alinhadas, contribuem significativamente para o fortalecimento da marca do empregador (Tanwar & Prasad, 2017). E conseqüentemente, para a satisfação do colaborador, se considerarmos que a perceção do colaborador em relação ao ambiente de trabalho superou as suas expectativas (Kotler, 2000).

Um ambiente de trabalho saudável está associado à ausência de stress, à satisfação com o trabalho e a níveis mais elevados de desempenho e de compromisso dos colaboradores (Shirey, 2006). Já as iniciativas de formação e desenvolvimento procuram capacitar os trabalhadores, proporcionando-lhes oportunidades para aprender, evoluir nas suas funções e crescer profissionalmente (Camara et al., 2019).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional revela-se igualmente crucial, promovendo não só o bem-estar individual, como também uma maior satisfação familiar e uma melhor qualidade de vida no geral (Allen et al., 2000; Keyes, 2002; Marks & MacDermid, 1996).

Desta forma, quanto mais forte for o *employer branding*, impulsionado pela cultura organizacional, salário e benefícios, diversidade, ética e responsabilidade social corporativa, maior será a satisfação dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Neste contexto, formulou-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O *employer branding* tem um efeito positivo na satisfação do empregado.

H1a: Os salários e incentivos tem um efeito positivo na satisfação do empregado.

A satisfação no trabalho pode influenciar positivamente o compromisso, aumentando os níveis deste. Isto acontece porque ambos os conceitos envolvem laços

afetivos entre o colaborador e a organização. Assim, quando os trabalhadores se sentem mais satisfeitos é provável que se sintam também mais comprometidos com a empresa (Farrel & Rusbult, 1981; Leite, Rodrigues & Albuquerque, 2014; Maciel & Camargo, 2011; Tett & Meyer, 1993; Aamodt, 2007). A este propósito formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: A satisfação no empregado tem um efeito positivo no compromisso afetivo.

O WOM, ou seja, a recomendação boca a boca, é uma das formas mais antigas de influenciar o comportamento das pessoas. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, qualquer pessoa pode partilhar as suas experiências na internet, alcançando um público muito maior (Tehci, 2022). Esta forma de passa-a-palavra corresponde ao eWOM, que pode ser o positivo e o negativo. O primeiro pressupõe satisfação, o segundo insatisfação.

Os colaboradores podem ser defensores importantes da imagem e comunicação da empresa, partilhando opiniões positivas sobre a organização (Morhart, Herzog & Tomczak, 2009). Atualmente, as organizações incentivam cada vez mais os trabalhadores a serem embaixadores da marca e, por isso, é importante que todos os colaboradores compreendam bem a marca e os seus valores, de modo a contribuir para o cumprimento da promessa que essa marca faz ao mercado (Chernatony, McDonald, & Wallace, 2006).

Quando os colaboradores percebem bem o seu papel na empresa e se sentem valorizados, tendem a estar mais satisfeitos. Essa satisfação leva-os a falar bem da organização e a ter menos vontade de sair (King & Grace, 2010). Deste modo, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

H3: A satisfação no empregado tem um efeito positivo no e-WOM.

H3a: A satisfação no empregado tem um efeito positivo na valência

H3b: A satisfação no empregado tem um efeito positivo no volume

Embora exista consenso no mercado sobre a importância de criar condições que favoreçam a criatividade (Amabile, 1988; Udwardia, 1990) e, embora a psicologia social e organizacional destaque a necessidade de promover a satisfação no trabalho (Siqueira, 2008), a literatura ainda carece de estudos que explorem diretamente a relação entre criatividade e satisfação laboral. Autores como Alencar (2011) e Siqueira (2008) sugerem que ambas as variáveis podem ser influenciadas por condições ambientais semelhantes, o que reforça a pertinência de investigar os seus pontos de interseção.

A satisfação profissional está fortemente associada a níveis mais elevados de motivação e desempenho no ambiente de trabalho (Arnold, Randall et al., 2010). Estudos mais recentes indicam que as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho afetam significativamente o seu desempenho criativo (Amabile et al., 1996; Oldham & Cummings, 1996). Quando a criatividade é um requisito essencial para o desempenho profissional torna-se fundamental que a organização promova um ambiente que estimule, em vez de inibir o processo criativo. Nesse sentido, um ambiente de trabalho que vá ao encontro das exigências criativas de um determinado cargo estará positivamente associado à satisfação dos colaboradores e à sua intenção de permanecer na organização (Shalley, Gilson & Blum, 2000).

Em funções que exijam elevados níveis de criatividade, as atitudes dos colaboradores tendem a refletir o grau de apoio criativo existente no ambiente de trabalho, ou seja, quanto mais o ambiente apoia a criatividade, mais positivas serão as atitudes laborais (Shalley, Gilson & Blum, 2000). Assim, é desejável que as organizações se tornem espaços dinâmicos, que incentivem continuamente a geração de novas ideias, o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem contínua (Amabile, 1997; Alencar, 1998; Gibb & Waight, 2005).

Face ao exposto, formulou-se a hipótese abaixo descrita:

H4: A satisfação no empregado tem um efeito positivo na criatividade.

O *employer branding* é entendido como o conjunto de estratégias utilizadas pelas organizações para se posicionarem como empregadores atrativos (Backhaus & Tikoo, 2004) e diversos estudos apontam que uma percepção positiva da marca empregadora tem impacto direto na satisfação dos colaboradores (Sokro, 2012), que por sua vez se traduz num maior compromisso afetivo (Aamodt, 2007).

Segundo a teoria das trocas sociais (Blau, 1964), quando os empregados se sentem satisfeitos com a forma como são tratados pela organização, tendem a retribuir esse tratamento através de atitudes positivas como o compromisso afetivo (Meyer & Allen, 1991). Assim, a satisfação atua como uma variável mediadora, uma vez que traduz a influência do *employer branding* em vínculos emocionais mais fortes com a organização. Nesse sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

H5: A satisfação do colaborador medeia a relação entre EB e o compromisso afetivo.

Acresce que ambientes de trabalho positivos, promovidos por uma estratégia eficaz de EB, proporcionam maior bem-estar e segurança psicológica, elementos fundamentais para fomentar a criatividade dos colaboradores (Amabile et al., 1996). Neste sentido, a satisfação no trabalho funciona como catalisador do pensamento criativo, facilitando a geração de novas ideias e soluções, servindo de mediadora entre EB e a criatividade dos empregados. Nesse sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

H6: A satisfação do colaborador medeia a relação entre EB e a criatividade.

No que diz respeito ao comportamento do e-WOM, a literatura também sugere que colaboradores satisfeitos com as dimensões do EB estão mais propensos a partilhar voluntariamente experiências positivas sobre a sua empresa em plataformas digitais e redes sociais (Van Hove & Lievens, 2009). A satisfação, neste caso, surge como um mecanismo através do qual a percepção positiva da marca empregadora se transforma em comportamentos pró-ativos de promoção da organização.

De acordo com Podsakoff et al. (2014) e Breugh et al. (2018), a satisfação dos empregados influencia significativamente a forma como os colaboradores comunicam sobre a organização, tanto na valência (tom positivo ou negativo das mensagens) como no volume (frequência com que expressam essas opiniões). Assim, entende-se que o *employer branding* pode promover comportamentos de recomendação eletrónica indiretamente, por via do aumento da satisfação no trabalho.

Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

H7: A satisfação no empregado medeia a relação entre EB e o e-WOM

H7a: A satisfação no empregado medeia a relação entre EB e a valência

H7b: A satisfação no empregado medeia a relação entre EB e o volume

Na sequência da dedução das hipóteses de investigação, desenhou-se o modelo conceptual de investigação (figura 2).

O Impacto do *Employer branding* no Compromisso Afetivo, na Criatividade e no e-WOM mediado pela satisfação

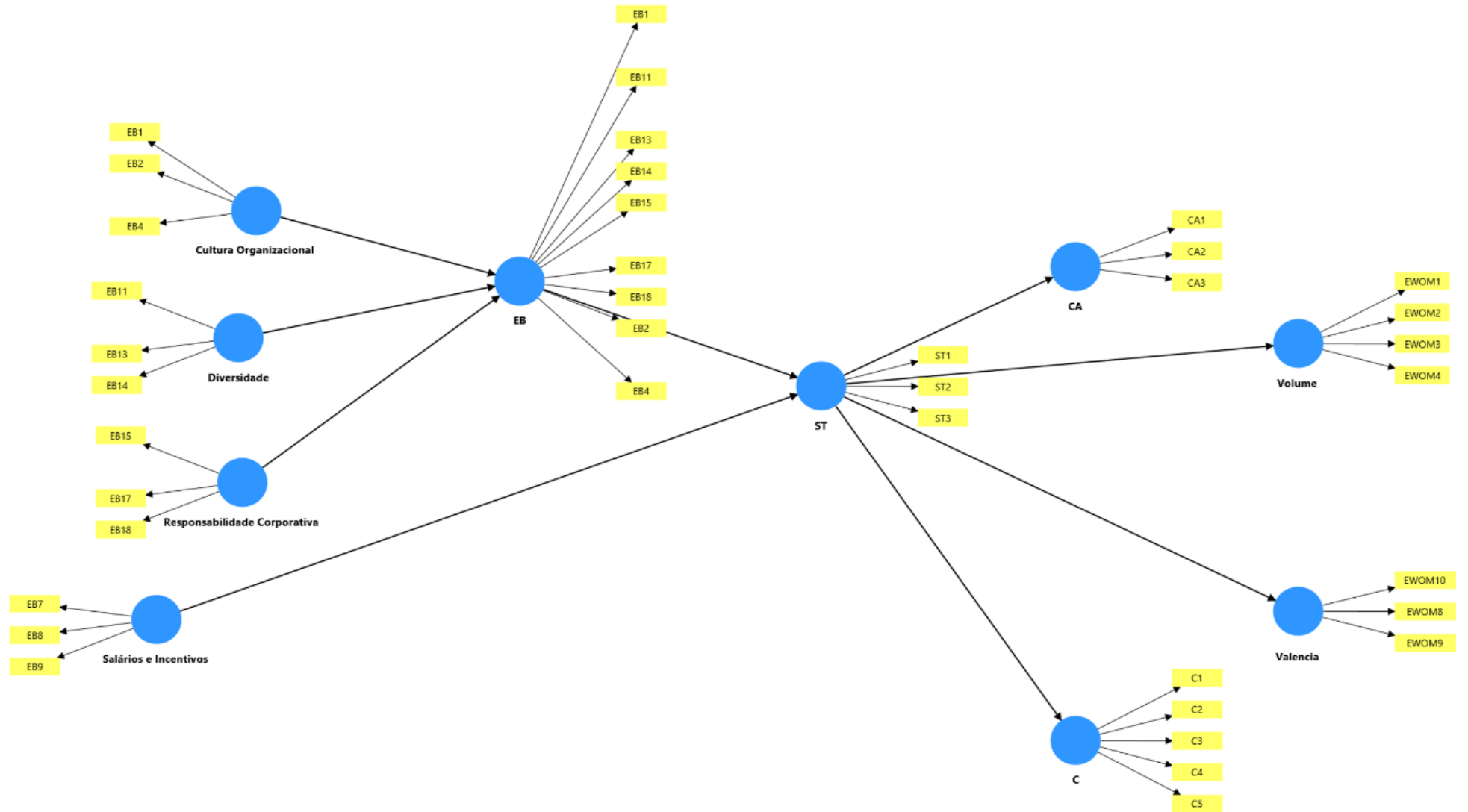


Figura 2- Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia

A qualidade de uma investigação científica está intrinsecamente ligada às abordagens metodológicas e às ferramentas adotadas ao longo do processo de pesquisa (Fortin, 1999). Neste contexto, o rigor metodológico assume um papel determinante, assegurando que os resultados obtidos sejam fiáveis e válidos.

O presente capítulo tem como finalidade expor as opções metodológicas que orientaram esta investigação, bem como descrever as técnicas utilizadas na sua implementação. Para tal, inicia-se com a apresentação do método de investigação selecionado, seguida da definição dos objetivos do estudo, da caracterização dos instrumentos de recolha de dados e, por fim, dos procedimentos aplicados na recolha e análise da informação. O objetivo é assegurar uma resposta fundamentada à questão de partida previamente estabelecida.

A formulação de uma questão de investigação constitui um elemento central no desenvolvimento de qualquer estudo científico, funcionando como eixo estruturante de todo o processo investigativo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Neste estudo, a questão de partida é a seguinte: “Qual é a importância do *employer branding* na satisfação dos trabalhadores e de que forma esta influência o compromisso afetivo, a criatividade e o e-WOM?” Após a criação desta questão central, torna-se essencial explicitar e compreender os objetivos que lhe estão subjacentes, os quais serão detalhadamente desenvolvidos nas secções seguintes.

3.1. Objetivos da Investigação

Com base na questão de investigação delineada, o objetivo principal deste estudo consiste em analisar o impacto do *employer branding* na perspetiva dos trabalhadores. De forma a dar resposta a este objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar os fatores que contribuem para a construção do *employer branding*;
- Avaliar o efeito do *employer branding* na satisfação dos trabalhadores;

- Analisar a influência da satisfação dos trabalhadores com o *employer branding* no compromisso afetivo, na criatividade e no *electronic word of mouth* (eWOM);
- Investigar o papel mediador da satisfação na relação entre o *employer branding*, o compromisso afetivo, a criatividade e o eWOM dos trabalhadores.

3.2. Investigação Quantitativa

Tendo em consideração os objetivos do presente estudo, optou-se por uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, por se considerar mais adequada à exploração e análise dos dados recolhidos.

Aliaga e Gunderson (2002) definem a investigação quantitativa como a explicação de fenómenos através da recolha de dados numéricos, analisados com recurso a métodos matemáticos, nomeadamente a estatística. Já autores como Malhotra, Birks e Wills (2012) reforçam que a investigação quantitativa implica a recolha sistemática de dados, permitindo medir, quantificar e analisar as relações entre variáveis por meio de técnicas estatísticas.

A recolha de dados foi efetuada de fontes primárias através de um questionário. Para a concretização dos objetivos de investigação recorreu-se a técnicas estatísticas de natureza descritiva e multivariada. A análise descritiva permitiu caracterizar o perfil da amostra e as variáveis em estudo, enquanto a análise de equações estruturais (Structural Equation Modeling – SEM).

3.3. Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados foi efetuada através de um questionário de autopreenchimento (ver Anexo A), uma vez que permite recolher um número elevado de respostas num curto período, facilitando simultaneamente a análise e o apuramento dos dados (Quivy & Campenhoudt, 2005). Esta técnica revelou-se particularmente eficaz pela sua simplicidade, rapidez e acessibilidade, sendo ainda vantajosa em termos de custo, alcance e comodidade em comparação com o questionário presencial (Malhotra, Birks & Wills, 2012).

O questionário foi criado através da plataforma Google Forms e disponibilizado online, recorrendo à sua partilha em redes sociais como Facebook, WhatsApp, Instagram e LinkedIn. A todos os participantes foi esclarecido que não existiam respostas certas ou erradas, sendo apenas solicitada a sua opinião pessoal.

O questionário teve início com a exposição do termo de consentimento informado, no qual foi assegurado o anonimato e a confidencialidade das respostas. A inclusão deste consentimento teve como objetivo garantir que os participantes estavam devidamente esclarecidos quanto à natureza voluntária da sua participação, bem como ao tratamento ético dos dados. Este procedimento poderá ainda contribuir para reduzir a tendência dos inquiridos a responderem de forma socialmente desejável, aumentando a autenticidade das respostas (Podsakoff et al., 2024).

O questionário foi composto essencialmente por questões fechadas, maioritariamente formuladas com base numa escala de Likert de 5 pontos, utilizada para medir atitudes, perceções e avaliações dos inquiridos. Esta escala, segundo Allen e Seaman (2007), é eficaz na captação de opiniões, dado que apresenta aos participantes uma série de afirmações, solicitando-lhes que indiquem o seu grau de concordância ou discordância, com as seguintes opções:

- 1 - Discordo Totalmente,
- 2 - Discordo,
- 3 - Nem Concordo nem Discordo,
- 4 - Concordo,
- 5 - Concordo Totalmente.

Procurou-se garantir a formulação de perguntas claras, objetivas e isentas de ambiguidade, com o propósito de maximizar a validade e a fiabilidade dos dados recolhidos. A intenção foi minimizar possíveis erros nas respostas e captar, de forma rigorosa, as perceções, sentimentos, interesses e experiências dos inquiridos (Gil, 2008).

Para além das perguntas destinadas a medir as variáveis em estudo, foram, também, incluídas questões de carácter sociodemográfico, com o objetivo de caracterizar a amostra, nomeadamente: idade, género e habilitações literárias etc.

Antes da divulgação oficial do inquérito, foi realizada uma fase de pré-teste, aplicada a 15 participantes, com o intuito de identificar possíveis ambiguidades ou dificuldades de interpretação nas perguntas. Com base nas sugestões recolhidas, foram feitas algumas alterações no questionário, garantindo maior clareza e objetividade.

O inquérito final foi lançado no dia 20 de fevereiro de 2025 e permaneceu disponível até ao dia 17 de maio de 2025. Durante este período, foram recolhidas 206 respostas válidas, consideradas suficientes para dar seguimento à análise estatística dos dados.

3.3.1. Escalas utilizadas na Recolha de Dados

As principais variáveis do estudo: *Employer branding*, Compromisso Afetivo, Criatividade, e-WOM e Satisfação foram operacionalizadas por meio de escalas já testadas por outros autores. As tabelas abaixo (1, 2, 3, 4 e 5) apresentam a composição das variáveis utilizadas neste estudo e as respetivas fontes, sendo que as mesmas foram traduzidas e adaptadas para esta investigação.

O construto *employer branding* é operacionalizado neste estudo como uma variável de segunda ordem, composta pelas dimensões valor social, valor económico e valor de desenvolvimento, proposto por Ambler e Barrow (1996). Tal como em Tanwar e Kumar (2019), recorreu-se a uma adaptação da escala, desenvolvida por Berthon et al. (2005), a qual inclui quatro dimensões de valor atribuídas à marca do empregador, sendo agregadas em três dimensões: valor social, económico e de desenvolvimento.

Tabela 1- Dimensões do *Employer branding*

2ª ordem construto formativo	1ª ordem construto reflexivo	Código	Itens traduzidos/ adaptados
<i>Employer branding</i> Tanwar e Kumar (2019)	Cultura de trabalho	EBCT1	A empresa/organização oferece boas oportunidades de crescimento interno.
		EBCT2	Existe uma relação amigável entre os colegas de trabalho nesta empresa/organização.
		EBCT3	A empresa/organização oferece a oportunidade de trabalhar a partir de casa.
		EBCT4	A empresa/organização valoriza o desempenho dos empregados.
		EBCT5	A empresa/organização oferece garantia de emprego.
		EBCT6	A empresa/organização oferece horários de trabalho flexíveis.
	Salários e incentivos	EBSI1	A empresa/organização oferece remuneração/benefícios acima da média
		EBSI2	A empresa/organização oferece benefícios adicionais para motivar os empregados/funcionários.
		EBSI3	A remuneração geral oferecida pela empresa/organização é atraente.
		EBSI4	A empresa/organização oferece bons benefícios de saúde

	Diversidade	EBD1	A empresa/organização oferece uma grande variedade de trabalhos que podem aprimorar as habilidades/competências de quem as exerça.
		EBD2	Funcionários de diferentes culturas são bem aceitos nesta empresa/organização.
		EBD3	A empresa/organização oferece tarefas que motivam os empregados/funcionários a crescer.
		EBD4	A empresa/organização oferece oportunidades para explorar a diversidade de atividades realizadas.
	Ética e RSC	EBECSR1	A empresa/organização tem uma atitude justa para com os seus empregados/funcionários.
		EBECSR2	A empresa/organização tem regras e regulamentos que devem ser seguidos por todos os empregados/funcionários.
		EBECSR3	A empresa/organização contribui para os esforços humanitários na comunidade.
		EBECSR4	A empresa/organização contribui para atividades de caridade.

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 2 apresenta a escala utilizada para medir o e-WOM, desenvolvida por Anastasiei e Dospinescu (2019). Este construto é de segunda ordem, mas neste estudo trabalharam-se as duas dimensões: volume (frequência de partilha de opiniões sobre a organização) e valência (polaridade positiva ou negativa dessas opiniões) como de construtos de primeira ordem.

Tabela 2: Dimensões do e-WOM

	1ª ordem construto reflexivo	Código	Itens traduzidos/ adaptados
e-WoM Anastasiei e Dospinescu (2019)	Volume	e-WoMvol1	Costumo partilhar a minha experiência de trabalho nesta empresa nas redes sociais, como o LinkedIn e o Instagram, entre outras.
		e-WoMvol2	Nunca perco uma oportunidade de partilhar a minha experiência de trabalho nesta empresa nas redes sociais, como o LinkedIn e o Instagram, entre outras.
		e-WoMvol3	Partilho a minha experiência de trabalho nesta empresa nas redes sociais com mais frequência do que fazia em empregos anteriores.
		e-WoMvol4	Quando eu partilho informações sobre esta empresa nas redes sociais, destaco detalhes que evidenciam as suas vantagens.
		e-WoMvol5	Raramente partilho com as minhas conexões nas redes sociais sobre a minha experiência de trabalho nesta empresa.
	Valência	e-WoMval1	Apesar de trabalhar nesta empresa, não a recomendaria aos meus contactos nas redes sociais.
		e-WoMval2	Se eu falar com as minhas conexões nas redes sociais sobre trabalhar nesta empresa, recomendarei que não trabalhem aqui.

	e-WoMval3	Só tenho coisas boas para partilhar nas redes sociais sobre a experiência de trabalhar nesta empresa.
	e-WoMval4	Recomendaria trabalhar nesta empresa para as minhas conexões nas redes sociais.
	e-WoMval5	Tenho orgulho de dizer às minhas conexões nas redes sociais que trabalho nesta empresa.

Fonte: Elaboração Própria

As escalas utilizadas para medir o compromisso afetivo (Allen e Meyer, 1990), a criatividade (Tierney, Farmer e Graen, 1999) e a satisfação no trabalho (Allen e Meyer, 1990) correspondem a variáveis de primeira ordem e encontram-se apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3- Dimensões do Compromisso Afetivo, Criatividade e Satisfação no emprego

1ª ordem reflexivo	Código	Itens traduzidos/ adaptados
Affective commitment (Allen and Meyer, 1990)	CA1	A empresa/organização para a qual trabalho significa muito para mim.
	CA2	Tenho um sentido de pertença à empresa/organização para a qual trabalho.
	CA3	Acredito que compartilho os problemas que esta empresa está enfrentando.
Creativity (Tierney, Farmer, and Graen, 1999)	CR1	Nesta empresa/organização assumi riscos em termos de produzir novas ideias ao fazer o trabalho.
	CR2	Nesta empresa/organização identifiquei oportunidades para novos produtos/processos.
	CR3	Nesta empresa/organização gerei novas ideias, mas operacionais, relacionadas com o trabalho.
	CR4	Nesta empresa/organização Inspiro colegas a pensar de forma inovadora, sendo um exemplo/modelo de criatividade
	CR5	Nesta empresa/organização gero ideias revolucionárias para a área de negócio.
	CR6	Nesta empresa/organização penso fora da caixa para resolver problemas de forma mais eficiente.
Job satisfaction (Allen e Meyer, 1990)	ST1	Estou satisfeito(a) com o ambiente de trabalho onde realizo o meu trabalho.
	ST2	Estou satisfeito(a) com a forma como me relaciono com meus superiores.
	ST3	Estou satisfeito(a) com o ambiente de cooperação, respeito mútuo e bom relacionamento entre colegas no local de no trabalho.
	ST4	Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos gerais de carreira
	ST5	Estou satisfeito com o progresso que fiz no cumprimento das minhas metas de rendimento.
	ST6	Estou satisfeito com o progresso que fiz no sentido de atingir minhas metas de progresso.
	ST7	Estou satisfeito com o progresso que fiz no cumprimento dos meus objetivos para o desenvolvimento de novas competências.

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Caracterização da Amostra

O presente estudo recorreu a um método de amostragem não probabilístico por conveniência, sendo a população-alvo composta por indivíduos adultos a exercer atividade profissional em Portugal. Esta abordagem revelou-se a mais apropriada, tendo em conta a dificuldade de acesso à totalidade da população em estudo. Assim, a seleção dos participantes foi orientada por critérios relacionados com características comuns e relevantes para os objetivos da investigação.

A amostra do estudo é composta por 206 participantes, que responderam voluntariamente ao questionário, disponibilizado em formato online. Embora este número seja suficiente para a realização das análises propostas e para garantir a fiabilidade dos resultados, reconhece-se que uma amostra mais alargada poderia proporcionar uma maior robustez às conclusões obtidas.

Através dos dados recolhidos no questionário, é possível caracterizar a amostra de forma detalhada. Assim, observa-se que maioria dos participantes é do sexo feminino (66%), enquanto o sexo masculino representa 33,5% da amostra. No que diz respeito à faixa etária, destaca-se que 35,9% dos inquiridos têm entre 21 e 30 anos. Quanto ao estado civil, 50,5% dos participantes identificaram-se como solteiros(as). Relativamente ao agregado familiar, a maioria (55,8%) indicou não ter elementos dependentes. Em termos de escolaridade, a maior parte dos respondentes possui grau de licenciatura (40,3%), seguindo-se o ensino secundário ou inferior (25,7%) e, por fim, o grau de doutoramento (2,4%). No que se refere à posição desempenhada na empresa, a maioria dos inquiridos exerce funções técnicas (33%). Seguem-se as funções administrativas e operacionais, ambas com 18,4%. A função de supervisor ou líder de equipa representa 9,7% da amostra, enquanto 9,2% desempenham funções comerciais. As restantes funções estão distribuídas de forma mais dispersa e com menor representatividade, nomeadamente: diretores (2,4%), docentes (1,9%), gerentes (1,5%) e outras funções como jurista, consultor de RH, bolsheiro, entre outras, cada uma com 0,5% dos casos. Quanto ao tempo de permanência na empresa, a maioria (35%) indicou estar na organização entre 1 e 5 anos. Em relação à remuneração, a maior parte dos participantes (51,9%) auferem um salário líquido mensal entre 750€ e 1200€. No que diz respeito ao setor de atividade, a maioria dos inquiridos (64,6%) trabalha em empresas privadas de capital nacional, enquanto apenas 9,2% estão em empresas privadas multinacionais. O setor de atividade mais representado é a

indústria, com 35,9% das respostas, ao passo que setores como consultoria e energia registam apenas 0,5% cada. Por fim, relativamente à dimensão da empresa, a maioria dos participantes (38,3%) trabalha em grandes organizações (com mais de 250 trabalhadores), 36,4% em médias empresas (entre 51 e 250 trabalhadores), 12,6% em pequenas empresas (entre 11 e 50 trabalhadores) e outros 12,6% em microempresas (menos de 10 trabalhadores).

Na tabela a seguir (tabela 4) apresenta-se, esquematicamente, o perfil sociodemográfico da amostra.

Tabela 4- Dados sociodemográficos dos inquiridos

		Frequência
Género	Feminino	136
	Masculino	69
	Outro	1
Idade	18-20 anos	4
	21-30 anos	85
	31-40 anos	44
	41-50 anos	29
	>50 anos	44
Estado Civil	Solteiro(a)	104
	Casado(a) ou União de Facto	85
	Viúvo(a)	3
	Divorciado(a)	14
Número de filhos	Sem filhos	115
	1	40
	2	43
	3 ou mais	8
Formação académica	Inferior ou igual ao 12ºano	55
	CTESP	7
	Licenciatura	83
	Pós-Graduação	31
	Mestrado	25
	Doutoramento	5
Posição na empresa	Operacional	38
	Comercial	19
	Técnico	68
	Administrativo	38
	Diretor	5
	Gerente	3
	Supervisor/Líder de equipa	20
	Docente	5
	Analista de águas residuais	1
	Bolseiro	2
	Consultor de RH	1

	Funcionário publico	1
	Jurista	1
	TSD	4
Há quantos anos trabalha na empresa?	Menos de 1 ano	23
	1 a 5 anos	72
	6 a 10 anos	47
	11 a 15 anos	16
	Mais de 16 anos	48
Salário líquido mensal	750-1200€	107
	1201-2000€	79
	2001-3000€	16
	3001€-4000€	2
	>4000€	2
Setor de Atividade da Empresa onde Trabalha	Setor Privado-Empresa Nacional	133
	Setor Privado- Empresa Multinacional	19
	Setor Publico	54
Ramo de Atividade da Empresa onde Trabalha	Agricultura/Pesca	2
	Indústria	74
	Restauração	3
	Saúde	45
	Educação	7
	Banca/Seguros	2
	Marketing e Comunicação	10
	Contabilidade/Auditoria	3
	Hotelaria	0
	Administração Publica	5
	Consultoria	1
	Cosmética	0
	Energia	1
	Tecnologias de Informação	4
Outros	49	
Dimensão da empresa	Microempresa- menos de 10 pessoas	26
	Pequena empresa- entre 11 e 50 pessoas	26
	Média empresa – entre 51 a 250 pessoas	75
	Grande empresa – mais de 250 trabalhadores	79

Fonte: Elaboração Própria

3.5. Metodologia de tratamento de dados

Os dados obtidos foram organizados numa base de dados que, após ser devidamente tratada, foi analisada com recurso ao software IBM SPSS Statistics, versão 29.0. Numa fase inicial, procedeu-se à análise descritiva das variáveis envolvidas no estudo, bem como à caracterização sociodemográfica da amostra. Posteriormente, foi realizada uma análise fatorial (Anexo B) com o objetivo de detetar possíveis enviesamentos comuns do método (Common Method Bias), conforme proposto por Podsakoff et al. (2003). Os resultados demonstraram que o primeiro fator apenas explica 20,201% da variância total explicada.

Para verificar a adequação da amostra à análise fatorial, recorreu-se ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que revelou um valor de 0,931. Este resultado é considerado excelente, uma vez que, segundo Kaiser (1974), valores acima de 0,90 indicam uma forte adequação da amostra, refletindo correlações suficientemente elevadas entre as variáveis para justificar o uso desta técnica.

Deste modo, uma vez verificadas as condições necessárias, procedeu-se à análise do modelo de medidas, com especial atenção na avaliação da fiabilidade e validade das escalas utilizadas. Para testar as hipóteses de investigação, recorreu-se ao software SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022).

Este método foi escolhido pelo investigador por permitir estimar, de forma simultânea, múltiplas relações de dependência entre variáveis. O PLS-SEM destaca-se por ser uma técnica versátil, adequada para a análise de modelos complexos, caracterizados por um elevado número de construtos, variáveis observadas e relações causais entre os mesmos, incluindo modelos com indicadores formativos (Ali, 2022).

Os resultados são apresentados, analisados e discutidos no capítulo seguinte.

4. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos na investigação, utilizando as técnicas estatísticas consideradas mais adequadas para alcançar os objetivos estabelecidos. Inclui-se também a interpretação e discussão dos resultados, sustentadas na revisão teórica desenvolvida ao longo do estudo.

Para testar as hipóteses propostas, foi aplicada a metodologia de Modelos de Equações Estruturais, especificamente o método PLS-SEM, por meio do software SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022).

Segundo Hair et al. (2019), a análise dos resultados deve ser conduzida em três fases principais: primeiro, a avaliação da fiabilidade e validade do modelo de medição; em seguida, a verificação do modelo estrutural; e, finalmente, a interpretação e discussão dos resultados obtidos. O PLS-SEM possibilita a estimativa simultânea dos parâmetros do modelo de medição, garantindo a validade convergente e discriminante dos instrumentos e dos parâmetros do modelo estrutural, ou seja, as relações entre os construtos (Lowry & Gaskin, 2014).

O principal objetivo do Smart PLS é que o método permite aos investigadores estimar modelos complexos com muitos constructos, variáveis indicadoras e trajetórias estruturais sem impor pressupostos distributivos aos dados. Mais importante, porém, o Smart- PLS serve para criar uma estimativa de modelos estatísticos, cuja estrutura é projetada para fornecer explicações causais (Wold, 1982; Sarstedt et al., 2017).

Neste estudo existe, a variável *Employer branding* (EB) que é concetualizada como uma construção de segunda ordem do tipo formativa, composta por quatro dimensões de primeira ordem: Cultura Organizacional, Diversidade, Responsabilidade Social Corporativa e Salários e Incentivos. Estas dimensões contribuem de forma distinta e complementar para a formação global do constructo EB, evidenciando uma abordagem formativa (Hair et al., 2019).

A variável e-WOM apesar de ser modelada como uma construção de segunda ordem, sendo formada pelas dimensões Volume e Valência (Cheung & Thadani, 2012), neste estudo, como se trata de uma variável dependente, optou-se por trabalhar com as dimensões de primeira ordem de natureza reflexiva.

As variáveis Satisfação no Trabalho (ST), Compromisso Afetivo (CA) e Criatividade (C) são modeladas como construções de primeira ordem de natureza

reflexiva, dado que os seus indicadores são manifestações do constructo subjacente (Hair et al., 2019). O mesmo se aplica à dimensão Salários e Incentivos, que embora participe na formação do EB, é por si só uma construção reflexiva de primeira ordem.

A estrutura do modelo inclui variáveis de ordem superior (*Employer branding*) que combinam diferentes tipos de ligação entre os indicadores e os conceitos. Algumas variáveis são formadas por outras variáveis (formativas) e outras são explicadas pelos seus indicadores (reflexivas). Esta forma de organizar o modelo torna possível analisar melhor as relações entre os vários conceitos envolvidos no estudo. Além disso, este tipo de abordagem é recomendada quando se trabalha com modelos mais complexos, com vários níveis de informação e muitos indicadores, sendo bastante comum na utilização do método PLS-SEM (Sarstedt et al., 2019).

4.1. Resultados da análise do Modelo de medidas

A fiabilidade individual dos indicadores foi avaliada com base nos loadings das variáveis manifestas nos respetivos construtos. De um modo geral, os valores encontram-se acima do limiar de 0,708 recomendado por Hair et al. (2019), o que confirma a boa fiabilidade individual da maioria dos itens. Na presente investigação, as cargas fatoriais variam entre 0,736 e 0,970, refletindo consistência adequada dos indicadores.

A maioria dos itens apresenta cargas fatoriais bastante robustas em todas as variáveis, destacando-se, por exemplo, os valores de e-WoM3 (0,954), e-WoM2 (0,970), CA2 (0,944) e CR2 (0,906), que reforçam a qualidade da medição dos respetivos construtos.

Deste modo, os resultados sustentam a adequação dos indicadores utilizados, assegurando a validade convergente necessária para avançar para a análise da fiabilidade composta e da validade discriminante.

A análise das médias dos itens evidencia, de forma geral, níveis satisfatórios de concordância por parte dos inquiridos. Considerando que valores iguais ou superiores a 3,5 indicam concordância, verifica-se que a maioria dos indicadores apresenta médias acima deste limiar, refletindo perceções positivas relativamente às dimensões em estudo. Apenas alguns itens apresentam valores ligeiramente inferiores, situando-se próximos da neutralidade, o que sugere que, apesar de globalmente favoráveis, existem dimensões que podem beneficiar de melhorias adicionais.

Tabela 5- Matriz de correlações

	Dimensões	Código	<i>Loadings</i>	<i>Médias</i>
<i>Employer branding</i>	Cultura de trabalho	EBCT1	0,898	2,6553
		EBCT2	0,736	2,5388
		EBCT4	0,925	2,8058
	Salary and Incentives	EBSI7	0,934	2,0049
		EBSI8	0,888	3,3592
		EBSI9	0,914	3,6456
	Diversity	EBD11	0,907	3,3107
		EBD13	0,938	2,4563
		EBD14	0,946	3,2621
	Ethics and CSR	EBECSR15	0,812	3,9757
		EBECSR17	0,862	3,0340
EBECSR18		0,885	3,0583	
e-WoM	Volume	e-WoMvol1	0,941	3,1650
		e-WoMvol2	0,970	3,0631
		e-WoMvol3	0,954	3,4417
		e-WoMvol4	0,891	3,4126
	Valência	e-WoMval8	0,872	3,9709
		e-WoMval9	0,926	3,5874
		e-WoMval10	0,871	3,3738
Affective commitment	CA1	0,922	3,9563	
	CA2	0,944	3,9078	
	CA3	0,902	4,0097	
Creativity	CR1	0,892	3,6165	
	CR2	0,906	3,7184	
	CR3	0,895	3,7718	
	CR4	0,912	3,7670	
	CR5	0,906	3,8107	
Job satisfaction	ST1	0,943	3,6553	
	ST2	0,903	3,5340	
	ST3	0,886	3,6505	

Fonte: Elaboração Própria

Verificada a fiabilidade individual dos indicadores, procedeu-se à análise da Consistência Interna (Fiabilidade Composta/ rho_A e alfa de Cronbach) e da análise da validade convergente e divergente.

4.1.1. Análise da consistência interna e validade convergente

Em relação ao índice da fiabilidade composta, segundo a literatura o valor recomendado é de 0,7 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2019b; Hair et al., 2017). Como se pode verificar na tabela 6, todas as variáveis excedem o valor de referência da fiabilidade composta variando entre (0.890 e 0.968), o que significa que os itens correspondentes a cada um dos conceitos, à partida, medem de facto essas mesmas variáveis.

Seguindo com a análise do Alpha de Cronbach, cujo valor varia entre 0 e 1 (Malhotra et al., 2017), a consistência interna avaliada pelo alfa de Cronbach indica até que ponto os itens de uma escala estão inter-relacionados, refletindo a coesão do construto (Malhotra, 2012). Considera-se satisfatório um valor acima de 0,7 (Hair et al., 2019), critério cumprido por todas as variáveis em estudo, cujos valores variam entre 0,814 e 0,955, o que demonstra que as escalas são fiáveis, existindo correlações entre os itens. O rho_c, com valores superiores a 0,7, também confirma a consistência interna dos indicadores da escala de medição dos construtos. Por último, foi feita análise da validade convergente, que serve para garantir que os itens de um determinado construto latente realmente representam o mesmo conceito teórico, ou seja, que estão todos a medir o que deveriam medir. A validade convergente é confirmada quando os itens individuais possuem cargas fatoriais elevadas num mesmo fator e a AVE de cada construto é superior a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Pode-se afirmar que todos os construtos em estudo cumprem este pressuposto, uma vez que os valores se encontram entre 0,664 e 0,882.

Tabela 6- Resultados Análise da consistência interna e validade convergente

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
C	0,943	0,946	0,956	0,814
CA	0,913	0,915	0,945	0,852
Cultura Organizacional	0,816	0,846	0,892	0,735
Diversidade	0,923	0,927	0,951	0,866
EB	0,935	0,941	0,946	0,664
Responsabilidade Corporativa	0,814	0,815	0,890	0,729
ST	0,898	0,909	0,936	0,830
Salários e Incentivos	0,899	0,904	0,937	0,832
Valencia	0,869	0,873	0,920	0,792
Volume	0,955	0,956	0,968	0,882

Fonte: Elaboração Própria

4.1.2. Validade discriminante

Após analisar a validade convergente é importante a avaliar a validade discriminante, assegurando que os indicadores de um construto não estão demasiado correlacionados com indicadores de outros construtos, confirmando que cada variável latente é empiricamente distinta das restantes (Hair et al., 2019). De uma forma mais breve serve para garantir que cada construto mede um conceito único e diferente dos outros.

A validade discriminante dos construtos do modelo foi avaliada utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981), que estabelece que a raiz quadrada da variância extraída média (AVE) de cada construto deve ser superior às correlações desse construto com os restantes. Esta abordagem permite verificar se cada variável é empiricamente distinta das demais, assegurando que mede algo único no modelo.

Com base nos resultados obtidos (tabela 7), Os resultados mostram que os construtos Compromisso Afetivo (0,902), Criatividade Afetiva (0,923), Satisfação no Trabalho (0,911), Salários e Incentivos (0,912), Valência (0,890) e Volume (0,939) apresentam validade discriminante adequada, uma vez que os respetivos valores de AVE superam todas as suas correlações.

No entanto, os construtos Cultura Organizacional (0,857), Diversidade (0,931), Responsabilidade Corporativa (0,854) e *Employer branding* (0,815) não cumpriram este critério, pois apresentaram correlações entre si superiores à raiz quadrada da AVE, como por exemplo entre EB e Diversidade (0,938) ou EB e Cultura Organizacional (0,935). Este resultado deve-se ao facto da diversidade e Cultura organizacional serem dimensões do *Employer branding*, não comprometendo a continuidade do trabalho.

Tabela 7- Validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker criterion

	Criatividade	Compromisso Afetivo	Cultura Organizacional	Diversidade	EB	Responsabilidade Corporativa	ST	Salários e Incentivos	Valencia	Volume
Criatividade	0,902									
Compromisso Afetivo	0,556	0,923								
Cultura Organizacional	0,492	0,693	0,857							
Diversidade	0,519	0,703	0,819	0,931						
EB	0,535	0,748	0,935	0,938	0,815					
Responsabilidade Corporativa	0,473	0,682	0,779	0,763	0,904	0,854				
ST	0,485	0,689	0,763	0,719	0,785	0,692	0,911			
Salários e Incentivos	0,390	0,556	0,748	0,720	0,780	0,698	0,617	0,912		
Valencia	0,495	0,782	0,745	0,749	0,785	0,679	0,704	0,628	0,890	
Volume	0,506	0,476	0,559	0,513	0,566	0,506	0,454	0,497	0,525	0,939

Fonte: Elaboração Própria

4.1.3. Modelo de medidas das variáveis de ordem superior

Para confirmar se o modelo de medidas das variáveis de ordem superior está correto é necessário analisar como estas variáveis se relacionam com as suas dimensões de ordem inferior. Essas dimensões funcionam como indicadores (ou partes) que ajudam a medir a variável mais abrangente (a de ordem superior).

Como estamos a lidar com um modelo reflexivo-formativo, essas relações entre as variáveis de ordem inferior e superior são tratadas como pesos (weights), e não como correlações tradicionais. Por isso, para validar o modelo, é preciso analisar se:

- existe validação convergente (ou seja, se as dimensões estão relacionadas com o que se espera medir);
- não há problemas de colinearidade (as dimensões não estão demasiado relacionadas entre si);
- os weights são estatisticamente significativos e relevantes.

Tudo isto ajuda a garantir que a variável de ordem superior está a ser bem representada pelas suas dimensões (Sarstedt et al., 2019).

Iniciou-se com a análise do VIF (Variance Inflation Factor), conforme recomendado por autores como Hair et al. (2019) e Sarstedt et al. (2019). Estes não devem exceder o valor 5, sendo ideal situarem-se próximos do valor 3 e inferiores. No estudo conseguiu-se verificar que os valores não excederam o 5, tendo o VIF que varia entre 2,889 e 3,664.

De seguida verificou-se a significância e a relevância dos weights, segundo Hair et al. (2019), quando se utilizam modelos com variáveis de ordem superior, é fundamental avaliar a significância e relevância dos weights das dimensões de primeira ordem. Esta análise permite verificar se cada dimensão contribui de forma estatisticamente significativa para a formação do construto de segunda ordem, assegurando que a agregação dessas dimensões é justificada do ponto de vista empírico e teórico.

Estes resultados indicam que as três dimensões consideradas são relevantes para a definição do construto de ordem superior, embora com pesos distintos. Adicionalmente, o valor de VIF, que é representado pela responsabilidade corporativa (2,888) está abaixo dos limiares geralmente recomendados (inferiores a 5), não havendo indícios de multicolinearidade. Assim, pode concluir-se que a estrutura formativa adotada é estatisticamente válida e adequada, assegurando a qualidade do modelo na representação da variável de segunda ordem.

A dimensão diversidade apresenta o peso mais elevado (0,403), evidenciando a sua forte relevância na composição do *employer branding*, seguida pela cultura organizacional (0,356) e pela responsabilidade corporativa (0,320). estes valores demonstram que todas as dimensões são significativas ($p < 0,001$) e que os intervalos de confiança não incluem zero, o que reforça a robustez dos resultados obtidos.

Tabela 8- Modelo de medidas das variáveis de ordem superior

Variável	Weight	t Value	p Value	Intervalo de confiança		VIF
				2.5%	97.5%	
Cultura Organizacional → EB	0,356	26.056	0,000***	0.330	0.384	3,664
Diversidade → EB	0,403	30.341	0,000***	0.379	0.429	3,449
Responsabilidade Corporativa → EB	0,320	24.670	0,000***	0.291	0.342	2,889
Notas: *p < .05; **p < .01, ***p < .001						

Fonte: Elaboração Própria

A dimensão Salários e Incentivos, inicialmente concebida como parte integrante do construto EB, revelou-se inadequada para ser incorporada diretamente no modelo de segunda ordem. Por esse motivo, teve de ser especificada como um construto de primeira ordem independente, de modo a garantir a validade da modelagem hierárquica. Esta decisão metodológica está alinhada com as recomendações de Hair et al. (2019), segundo as quais, em modelos com variáveis de ordem superior, é essencial avaliar se todas as dimensões contribuem de forma consistente e significativa para o construto de ordem superior, sendo necessário, em alguns casos, tratá-las autonomamente para preservar a robustez do modelo.

4.1.4. Resultados do modelo estrutural

A análise das hipóteses do modelo estrutural foi conduzida através da avaliação dos coeficientes de caminho, da significância estatística destes e da capacidade explicativa dos construtos, medida pelo R^2 (tabela 9), permitindo verificar a robustez e o suporte empírico das relações propostas.

De acordo com Hair et al. (2019), os valores de R^2 podem ser interpretados como:

- **0,75 ou superior** – substancial,
- **0,50 a 0,74** – moderado,
- **0,25 a 0,49** – fraco,
- **Abaixo de 0,25** – muito fraco.

No entanto, para Falk e Miller (1992) os valores de R^2 , devem ser superiores a 0,1, uma vez que os valores mais baixos fornecem pouca informação.

No presente estudo, a variável Satisfação (ST) apresenta um valor de $R^2 = 0,616$, indicando que cerca de 61,6% da variância desta variável é explicada pelas variáveis antecedentes incluídas no modelo, neste caso pelo EB e pelos Salários e Incentivos. Este valor é considerado moderado, sugerindo uma boa capacidade explicativa do modelo nesta dimensão.

Por outro lado, os valores de R^2 para Valência e Compromisso Afetivo (CA) são de 0,475. Este valor, embora inferior ao limiar de 0,50, é ainda considerado aceitável em modelos sociais e comportamentais exploratórios, onde níveis de explicação mais baixos são comuns (Falk & Miller, 1992). Nesse sentido também os valores de Criatividade (0,235) e Volume (0,206) são aceitáveis (tabela 9).

Assim, pode-se concluir que o modelo apresenta uma explicação fraca, mas válida, podendo ser influenciado por outros fatores não incluídos na presente investigação.

Tabela 9- Valores R^2

	R-square
C	0,235
CA	0,475
ST	0,616
Valencia	0,495
Volume	0,206

Fonte: Elaboração Própria

No modelo estrutural seguiram-se igualmente as orientações de Cohen (1988), procedendo à análise dos valores de f^2 (tabela 10) com o objetivo de avaliar a magnitude dos efeitos entre as variáveis do estudo.

Tabela 10- Valores f-square

	f-square
Cultura Organizacional → EB	367,075
Diversidade → EB	499,135
EB → ST	0,611
Responsabilidade Corporativa → EB	375,033
Salários e Incentivos → ST	0,000
ST → C	0,308
ST → CA	0,903
ST → Valencia	0,980
ST → Volume	0,259

Fonte: Elaboração Própria

O efeito f^2 indica quanto impacto uma variável independente tem numa variável dependente, em termos de tamanho do efeito. De forma prática:

0,02 = efeito pequeno

0,15 = efeito médio

0,35 = efeito grande

(Hair et al., 2019)

O tamanho dos efeitos do *employer branding* na satisfação no trabalho são considerados de efeito grande (0.611), ou seja, o *Employer branding* tem forte influência na Satisfação no Trabalho.

O tamanho dos efeitos dos salários e incentivos na satisfação no trabalho não tem efeito, apresentando assim um valor de 0.000, o que significa que esta variável não tem nenhuma relevância prática na explicação da satisfação no trabalho.

O tamanho da satisfação no trabalho na criatividade tem um efeito grande, 0.308 o que significa que a satisfação no trabalho tem uma influência média na criatividade.

O tamanho do efeito da satisfação no trabalho no compromisso afetivo tem um efeito grande 0.903, ou seja, a satisfação tem um impacto muito elevado no compromisso afetivo.

E por fim, o tamanho do efeito da satisfação no trabalho na valência tem um efeito positivo 0.980, o que significa que esta relação tem um efeito grande, e o efeito da satisfação no trabalho no volume com um efeito médio 0.259.

4.1.5. Avaliação das hipóteses

Com base na análise dos coeficientes do modelo estrutural, os resultados permitiram avaliar a aceitação ou rejeição das hipóteses formuladas. Verificou-se que o *Employer Branding* tem um efeito direto, positivo e estatisticamente significativo sobre a Satisfação no Trabalho ($\beta = 0,774$; $p < 0,001$), confirmando a hipótese H1.

Por outro lado, a relação entre os Salários e Incentivos e a Satisfação no Trabalho não apresentou significância estatística ($\beta = 0,014$; $p = 0,841$), conduzindo à rejeição da hipótese H1a.

A Satisfação no Trabalho revelou impacto positivo e significativo no Compromisso Afetivo ($\beta = 0,485$; $p < 0,001$), confirmando a hipótese H2, e igualmente nas dimensões do e-WOM: Valência ($\beta = 0,704$; $p < 0,001$), corroborando a hipótese H3a, e Volume ($\beta = 0,454$; $p < 0,001$), sustentando a hipótese H3b.

De igual forma, a Satisfação demonstrou efeito direto positivo sobre a Criatividade ($\beta = 0,689$; $p < 0,001$), validando a hipótese H4.

Relativamente aos efeitos mediados pela Satisfação, verificou-se que o *Employer Branding* influencia o Compromisso Afetivo ($\beta = 0,533$; $p < 0,001$), confirmando a hipótese H5, e a Criatividade ($\beta = 0,375$; $p < 0,001$), confirmando a hipótese H6.

Por fim, observou-se que o *Employer Branding*, através da Satisfação no Trabalho, exerce um impacto positivo e significativo tanto na Valência ($\beta = 0,544$; $p < 0,001$), validando a hipótese H7a, como no Volume do e-WOM ($\beta = 0,351$; $p < 0,001$), corroborando a hipótese H7b.

Tabela 11- Avaliação das hipóteses de investigação

	β	T statistics	P values
H1: EB \rightarrow ST	0,774	12,712	0,000
H1a: Salários e Incentivos \rightarrow ST	0,014	0,200	0,841
H2: ST \rightarrow CA	0,485	7,545	0,000
H3a:ST \rightarrow Valencia	0,704	20,371	0,000
H3b:ST \rightarrow Volume	0,454	9,661	0,000
H4:ST \rightarrow C	0,689	18,022	0,000
H5: EB \rightarrow ST \rightarrow CA	0,533	8,906	0,000
H6: EB \rightarrow ST \rightarrow C	0,375	6,033	0,000
H7a: EB \rightarrow ST \rightarrow Valencia	0,544	9,742	0,000
H7b: EB \rightarrow ST \rightarrow Volume	0,351	7,697	0,000

Fonte: Elaboração Própria

5. Conclusão

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais resultantes do estudo desenvolvido, cujo objetivo foi analisar o impacto do *employer branding* no compromisso afetivo, na criatividade e no e-WOM, mediado pela satisfação dos colaboradores.

Pretendeu-se compreender de que forma a perceção da marca empregadora influencia não só a ligação emocional dos trabalhadores à organização, mas também a sua capacidade criativa e a predisposição para recomendar a empresa, contribuindo assim para a valorização das práticas de gestão de pessoas e para o fortalecimento da reputação organizacional.

Este estudo evidencia igualmente os contributos teóricos alcançados e aponta recomendações de carácter prático para a gestão organizacional, salientando a importância de implementar estratégias de *employer branding* mais consistentes e eficazes. Tais estratégias devem privilegiar a promoção da satisfação dos colaboradores, favorecer a retenção de talento e estimular a construção de ambientes de trabalho criativos.

O capítulo encerra com a identificação das limitações da investigação e a apresentação de propostas para futuros estudos, que poderão aprofundar e ampliar o conhecimento sobre o papel estratégico do *employer branding* em diferentes contextos organizacionais.

5.1. Considerações finais

O presente estudo permitiu compreender o impacto do *employer branding* no compromisso afetivo, na criatividade e no e-WOM, considerando a satisfação como variável mediadora. A análise realizada confirmou a maioria das hipóteses formuladas, reforçando a relevância do *employer branding* como uma estratégia determinante na gestão de pessoas e na criação de valor organizacional.

Em primeiro lugar, verificou-se que as dimensões cultura organizacional, diversidade e responsabilidade social corporativa explicam de forma consistente o *employer branding*, confirmando as hipóteses propostas e evidenciando que estas práticas são pilares fundamentais para a construção de uma marca empregadora sólida.

Os resultados confirmaram também que o *employer branding* exerce um impacto positivo na satisfação, o que reforça a ideia de que práticas de valorização e reconhecimento dos colaboradores nomeadamente a cultura organizacional, a diversidade, a responsabilidade social corporativa, os salários e incentivos e ainda a ética contribuem diretamente para a sua realização profissional.

A satisfação, por sua vez, revelou-se determinante para o compromisso afetivo, a criatividade e o comportamento de recomendação espontânea (*e-WOM*), confirmando todas as hipóteses associadas a estas relações. Assim, os colaboradores mais satisfeitos não só desenvolvem uma ligação emocional mais forte à organização e uma maior capacidade criativa, como também se tornam promotores ativos da empresa, partilhando recomendações de forma frequente (*volume*) e predominantemente positiva (*valência*), o que reforça a relevância estratégica da satisfação para a consolidação da imagem organizacional.

Adicionalmente, a satisfação confirmou o seu papel de variável mediadora, ao estabelecer a ligação entre o *employer branding* e os restantes constructos. Este resultado demonstra que a perceção da marca empregadora, por si só, não se traduz automaticamente em comportamentos positivos. É a satisfação que transforma essa perceção em envolvimento, inovação e comunicação favorável. Assim, pode-se afirmar que o *employer branding* influencia o compromisso afetivo, a criatividade e o *e-WOM* através da satisfação dos trabalhadores, sendo esta o elo fundamental dessa relação.

A única hipótese não suportada foi a que relacionava diretamente salários e incentivos com a satisfação, evidenciando que a mera presença destes fatores não garante satisfação, mas a sua ausência pode gerar descontentamento. Este resultado confirma que os colaboradores atribuem maior relevância a fatores intrínsecos de motivação, como o reconhecimento, a realização, o progresso, a responsabilidade e a valorização proporcionada por uma cultura organizacional sólida e por práticas de responsabilidade social.

Em síntese, as considerações finais deste estudo confirmam que um *employer branding* consistente e bem estruturado promove colaboradores mais satisfeitos, emocionalmente comprometidos, criativos e dispostos a recomendar a organização, reforçando a sua reputação e competitividade.

Desta forma, conclui-se que a questão de investigação foi respondida “Qual é a importância do *employer branding* na satisfação dos trabalhadores e como esta influência

o compromisso afetivo, a criatividade e o e-WOM?” e que os objetivos de investigação foram plenamente alcançados:

1. Identificaram-se os fatores que contribuem para o *employer branding* (cultura organizacional, diversidade e responsabilidade social corporativa, entre outros).
2. Confirmou-se o efeito positivo do *employer branding* na satisfação dos trabalhadores.
3. Evidenciou-se a influência da satisfação, resultante do *employer branding*, no compromisso afetivo, na criatividade e no *e-WOM*.
4. Demonstrou-se o papel mediador da satisfação entre o *employer branding* e os demais constructos, consolidando a sua importância como variável-chave no modelo.

Assim, este estudo contribui para a compreensão do *employer branding* enquanto ferramenta estratégica essencial para fortalecer a ligação emocional, fomentar a inovação e potenciar comportamentos de recomendação que reforçam a competitividade e a reputação organizacional.

5.2. Contributos Finais

O presente estudo pretende oferecer contributos relevantes tanto a nível teórico como prático. Do ponto de vista académico, a investigação acrescenta valor ao propor e validar um modelo integrador que articula o *employer branding*, a satisfação, o compromisso afetivo, a criatividade e o e-WOM, variáveis que têm sido muitas vezes exploradas de forma fragmentada na literatura. Ao mostrar o papel mediador da satisfação, esta dissertação destaca a importância de olhar para a experiência do colaborador como um todo. A marca empregadora não se limita a atrair talentos, mas influencia também a retenção, a motivação e o envolvimento dos trabalhadores.

No plano prático, os resultados constituem uma ferramenta de orientação para gestores de recursos humanos e de marketing, ao demonstrarem que investir numa marca empregadora sólida, focada em dimensões como cultura organizacional, diversidade e responsabilidade social, potencia não apenas a satisfação dos trabalhadores, mas também comportamentos altamente desejáveis para as organizações, como a lealdade emocional, a capacidade criativa e a comunicação espontânea positiva.

Desta forma, este estudo fornece às empresas um conjunto de evidências que podem apoiar a definição de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, contribuindo para ambientes de trabalho mais motivadores, inovadores e sustentáveis, capazes de reforçar a reputação organizacional e assegurar uma vantagem competitiva num mercado laboral cada vez mais dinâmico e exigente.

5.3.Recomendações

Os resultados deste estudo permitem formular recomendações úteis para as organizações que procuram reforçar a sua atratividade enquanto empregadoras e, simultaneamente, promover maior envolvimento e motivação dos seus colaboradores:

- Valorizar a cultura organizacional: investir em práticas que reforcem a identidade, os valores e o propósito da empresa, criando um ambiente em que os colaboradores se sintam parte integrante e reconhecida.
- Promover a diversidade e a inclusão: assegurar igualdade de oportunidades, respeito pelas diferenças e valorização das competências individuais, elementos que se revelaram determinantes para a perceção positiva do *employer branding*.
- Investir em responsabilidade social corporativa: implementar iniciativas alinhadas com preocupações sociais e ambientais que fortaleçam a reputação externa da organização e aumentem o orgulho interno dos colaboradores.
- Incentivar a satisfação dos colaboradores: criar políticas de bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sistemas de recompensas justos e oportunidades de desenvolvimento profissional, de modo a potenciar o compromisso afetivo e a criatividade.
- Apostar na criatividade e inovação interna: disponibilizar recursos e espaços que estimulem a partilha de ideias, permitindo que os colaboradores contribuam de forma ativa para a inovação organizacional.
- Estimular o e-WOM positivo: encorajar e valorizar o papel dos colaboradores como embaixadores da marca, promovendo experiências positivas que levem a recomendações espontâneas em redes pessoais e profissionais.

A implementação destas recomendações não são apenas responsabilidade dos gestores de pessoas, o marketing pode fortalecer o *employer branding* através da

comunicação, quer interna, quer externa. É importante criar práticas de reconhecimento e *storytelling* interno que reforcem identidade e pertença. Comunicar as iniciativas sociais e ambientais e os resultados com transparência de forma a reforçar reputação externa da organização como empregadora de referência.

5.4.Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Apesar da relevância dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que importa referir.

Em primeiro lugar, a amostra utilizada foi de natureza não probabilística por conveniência, o que limita a possibilidade de generalizar os resultados a toda a população de trabalhadores em Portugal. Ainda que a amostra de 206 participantes seja significativa para a análise, não permite assegurar representatividade de diferentes setores de atividade, regiões ou perfis sociodemográficos.

Em segundo lugar, o desenho transversal da investigação, baseado na recolha de dados num único momento temporal, não possibilita a análise da evolução das relações entre *employer branding*, satisfação, compromisso afetivo, criatividade e e-WOM ao longo do tempo. Um estudo longitudinal permitiria acompanhar de forma mais rigorosa os efeitos dinâmicos destas variáveis.

Outra limitação resulta da utilização de dados obtidos através de questionário, o que pode levar a erros, como a tendência para responder de forma socialmente aceitável ou a possibilidade de respostas semelhantes entre variáveis. Apesar de terem sido adotados cuidados metodológicos, este fator não pode ser totalmente eliminado.

Embora os contributos desta investigação sejam relevantes, abrem-se igualmente oportunidades para novos estudos que possam enriquecer a compreensão do fenómeno:

- Alargar a amostra a diferentes setores de atividade e países, permitindo verificar se os resultados se mantêm consistentes em contextos organizacionais e culturais distintos.
- Adotar metodologias longitudinais, de forma a acompanhar a evolução das perceções de *employer branding*, satisfação e compromisso ao longo do tempo.
- Incluir novas variáveis mediadoras ou moderadoras, como a perceção de justiça organizacional, estilos de liderança ou o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que poderão aprofundar a explicação do modelo.

- Explorar perspectivas geracionais, analisando como diferentes gerações em particular a Geração Z percebem e valorizam o *employer branding* e os seus efeitos no comportamento organizacional.
- Estudar o impacto da digitalização e das redes sociais, avaliando de que forma estas plataformas potenciam ou condicionam o e-WOM interno e externo.
- Estudar o papel das competências do gestor de marketing na eficácia das estratégias de *employer branding*.

Referências Bibliográficas

- Aamodt, M. G. (2007). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (5th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Ahmad, A., Khan, M. N., Nasim, I., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>.
- Ahmad, N., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00085-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00085-3).
- Ali, F. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality and tourism: A review of recent advances. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 13(2), 455–478. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2021-0041>.
- Ali, I., Khan, A., Naseem, M. A., & Ahmad, M. (2024). Affective commitment and employee outcomes: Evidence from service industries. *Journal of Service Management*, 35(2), 233–252.
- Aliaga, M., & Gunderson, B. (2002). *Interactive statistics*. Sage Publications.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). Criatividade e inovação. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14(2), 145–153.
- Alencar, E. M. L. S. (2011). *Criatividade no contexto organizacional: Facilitação e inibição*. São Paulo: Atlas.
- Alencar, E. M. L. S. (2011). O estímulo à criatividade na educação. *Psicologia Escolar e Educacional*, 15(1), 15–24.
- Ali, S. A., [outros autores se aplicável]. (2024). *E-HRM practices and employee outcomes: Mediating role of employer branding*. SSRN. Recuperado de https://papers.ssrn.com/papers.cfm?abstract_id=5193839.
- Alhidari, A., & Paswan, A. (2015). E-WOM and brand equity: The impact of online consumer reviews. *Journal of Product & Brand Management*, 24(5), 484–496.
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64–65.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
- Alniaçık, U., Alniaçık, E., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–346.
- Alreck, P. L., & Settle, R. B. (2004). *The survey research handbook* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Anastasiei, B., & Dospinescu, N. (2019). Electronic word-of-mouth for online retailers: Predictors of volume and valence. *Sustainability*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030814>.
- Anastasiei, B., Dospinescu, N., & Țugui, A. (2024). Employer branding and e-WOM: Evidence from organizational contexts. *Journal of Business Research*, 172, 113–125.
- Anderson, E. W., & Salisbury, L. C. (2003). The formation of market-level expectations and its covariates. *Journal of Consumer Research*, 30(1), 115–124.
- Appu, A. V., & Sia, S. K. (2017). Creativity at work: Linking intrinsic motivation and transformational leadership through creative process engagement. *Global Business Review*, 18(3), 689–702.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention – the mediating role of

- organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
 - Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291–295. <https://doi.org/10.1177/002224376700400308>.
 - Arnold, J., Randall, R., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education.
 - Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
 - Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201.
 - Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
 - Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>.
 - Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
 - Bancalero, J. (2010). *Employer branding: A gestão da marca de empregador*. Lisboa: Actual Editora.
 - Barbaros, I. (2020). The role of corporate culture in employer branding. *Journal of Human Resources*, 38(2), 155–169.
 - Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
 - Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *Journal of Abnormal Psychology*, 51(3), 478–485.
 - Baumgarth, C. (2010). “Living the brand”: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653–671.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Berger, J. (2014). *Contagious: How to build word of mouth in the digital age*. New York: Simon & Schuster.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.
- Berry, L. L. (2009). Competing with quality service in good times and bad. *Business Horizons*, 52(4), 309–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.02.002>.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of ‘employability’ policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173–192. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00011.x>.
- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31–40. <https://doi.org/10.1002/dir.1014>.
- 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>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boden, M. A. (1991). *The creative mind: Myths and mechanisms*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees’ affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152–167.
- Braben, B., & Morris, T. (2020). *Organizational change and employee well-being*. Routledge.
- Braga, D., & Reis, C. (2016). Employer branding: A marca do empregador como estratégia de gestão de pessoas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 15(3), 18–28.
- Breugh, J. A., Macan, T. H., & Bragg, C. B. (2018). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource*

Management Review, 28(3), 345–358.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.009>.

- Breazeale, M. (2009). Word of mouse: An assessment of electronic word-of-mouth research. *International Journal of Market Research*, 51(3), 297–318.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1076–1085.
- Callefi, F., Teixeira, M., & Santos, R. (2021). Job satisfaction and its impacts: A review. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1–11.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2019). *Recursos humanos: O capital humano nas organizações* (6.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cascio, W. F. (2014). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. *People & Strategy*, 36(3), 4–10.
- Chen, Y., & Xie, J. (2008). Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management Science*, 54(3), 477–491.
- Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2006). *Creating powerful brands* (3rd ed.). Oxford, Reino Unido: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Cheung, C. M. K., & Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54(1), 461–470. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.06.008>.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chun, R., & Davies, G. (2006). The influence of corporate character on customers and employees: Exploring similarities and differences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 138–146. <https://doi.org/10.1177/0092070305284975>.
- Clifton, J. (2021). *Wellbeing at work*. New York: Gallup Press.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). Employer brand equity and recruitment research. In J. Storey, P. M. Wright, & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge companion to strategic human resource management* (pp. 256–272). New York, NY: Routledge.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2002). Organizational justice and commitment: The mediating effect of job satisfaction. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 5(3/4), 465–486.
- Crosby, D. (1963). *Creativity and performance in organizations*. New York: Free Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M., & Getzels, J. W. (1988). Creativity and problem finding: The significance of problem discovery in creative work. In F. H. Farley & R. W. Neperud (Eds.), *The foundation of aesthetics, art, and art education* (pp. 91–116). New York, NY: Praeger.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high-potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38.
- Curado, C., & Vieira, S. F. (2019). Commitment in organizations: Conceptual and empirical issues. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 445–463.
- Davis, K., & Nestrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Dechawatanapaisal, D. (2019). The effects of positive and negative e-WOM on job seekers' intention to apply. *Career Development International*, 24(5), 415–430.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407–1424.
- Dindar, H., & Özen, J. (2020). Organizational commitment: Past, present and future. *Journal of Organizational Behavior Research*, 5(2), 12–25.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- East, R., Hammond, K., & Lomax, W. (2008). Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 215–224.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki, M. (2023). The effect of affective commitment on employee creativity and turnover intentions. *Journal of Organizational Psychology*, 23(1), 45–60.
- Esenyel, V. (2019). Perceived corporate reputation and affective commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Research*, 98, 277–286.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- Farrel, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78–95.
- Figurska, I., Sokół, A., & Blašková, M. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35–51.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10, 137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>.
- Ford, C. M. (1995). Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices. *Academy of Management Review*, 20(2), 352–355.

- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (1995). *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fraser, T. M. (1983). *Stress and employment*. Geneva: International Labour Office.
- Furukawa, T., Matsumura, N., & Harada, K. (2019). Customer satisfaction, commitment, and repurchase behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 36(3), 391–402.
- Gardner, H. (1993). *Creating minds*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Gehrels, S., & de Looij, J. (2011). Employer branding: A case study in the hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 1(1), 43–52.
- Gibb, S., & Waight, C. (2005). Connecting HRD and creativity: From fragmentary insights to strategic significance. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 271–286.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), artigo n.º 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Employer branding and its influence on employees' retention: A literature review. *International Journal of Management Research*, 8(3), 45–53.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Andover, Reino Unido: Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2019). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19051-8>.
- Hanin, D., Borges, R., & Rego, A. (2013). A exploração do e-WOM no contexto organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12(4), 45–59.
- Harris, D. (1989). *Job satisfaction and motivation*. London: Routledge.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454–462.
- Hood, M., Hopkins, C., & Roth, T. (2014). Social media recruitment: Exploring the effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1246–1264.
- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: The key to employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 622–646.
- Huete-Alcocer, N. (2017). A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior. *Frontiers in Psychology*, 8, artigo 1256. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01256>.
- Humanista, C. (2021). Creativity and innovation in organizations: A review. *Journal of Organizational Psychology*, 21(2), 55–69.
- Jeong, E., & Jang, S. S. (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth motivations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 356–366.
- Jesus, S. N., Rus, C. L., Lens, W., & Imaginário, S. (2013). Creativity and motivation: A self-determination perspective. *Psychology Research*, 3(1), 62–70.

- Joo, B. K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework. *Human Resource Development Review, 12*(4), 390–421.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2021). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of progress. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 441–456.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39*(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance* (2nd ed.). Detroit: Macmillan.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499–517.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2009). Work–life balance and job satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations, 44*(3), 393–403.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2009). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons, 53*(1), 59–68.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis, 26*(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>.
- Keeling, K., de Ruyter, K., & Cox, D. (2013). The effects of eWOM valence and volume on online consumer behavior. *Journal of Interactive Marketing, 27*(1), 28–38.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior, 43*(2), 207–222.
- Khalid, S. (2020). Affective commitment and employee outcomes. *Journal of Business and Psychology, 35*(4), 543–556.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing, 44*(7/8), 938–971.
- Kneller, G. F. (1978). *The art and science of creativity*. Berkeley: University of California Press.

- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10.^a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kira, M., & Balkin, D. B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review*, 24(2), 131–143.
- Kulmala, M., Mesiranta, N., & Tuominen, P. (2013). Organic and amplified eWOM in consumer fashion blogs. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(1), 20–37.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37–50.
- Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2011). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 25(4), 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2011.09.002>.
- Leavitt, H. J., & Bass, B. M. (1964). *Organizational psychology*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Lee, C., Lee, B., Choi, I., & Kim, J. (2023). Exploring determinants of job satisfaction: A comparison between survey and review data. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231216528>.
- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. A., & Albuquerque, L. G. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? *Brazilian Business Review*, 11(3), 124–142.
- Lenhador, A. R. (1995). *Criatividade e inovação nas organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Leong, C. S. (1994). Commitment and work outcomes: An empirical study in Malaysia. *Malaysian Management Review*, 29(1), 49–58.
- Leong, S. M., Randoll, D. N., & Côté, J. A. (1994). Exploring the organizational commitment–performance link: A study of life insurance agents. *Journal of Business Research*, 29(1), 57–63. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90027-2).

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110215-112338>.
- Lima, M. P., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Cultura organizacional e satisfação no trabalho. *Análise Psicológica*, 6(3), 291–304.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468.
- Liu, B. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of Marketing*, 70(3), 74–89.
- Liu, W., Meuser, J. D., & Tian, J. (2016). The effects of leader humor on employee creativity: The role of leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 965–977.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123–146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>.
- Maciel, C. O., & Camargo, M. C. R. (2011). Organizational commitment and job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 54–76.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (6.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). *Marketing research: An applied approach* (4th ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach* (5th ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson.

- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding: A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43–48.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417–432.
- Martinez, L., & Paraguay, A. (2003). Satisfação no trabalho: Perspetivas e desafios. *Revista de Psicologia*, 21(1), 35–49.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57–75.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”. *International Journal of Market Research*, 51(5), 1–20.
- McCorkle, D. E., Payan, J. M., Reardon, J., & Kling, N. D. (2007). Perceptions and reality: Creativity in marketing education. *Journal of Marketing Education*, 29(3), 254–261.
- McKenna, E. (2012). *Business psychology and organizational behaviour* (5th ed.). Hove: Psychology Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Morais, J., & Neves, J. (2007). *Metodologia de investigação*. Universidade Aberta.
- Morhart, F., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142.

- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313–351.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre compromisso organizacional: Uma análise fatorial confirmatória. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(2), 55–80.
- Nielsen. (2015). *Global trust in advertising: Winning strategies for an evolving media landscape*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/insights/2015/global-trust-in-advertising-2015/>.
- Nili, S., & Tasavori, M. (2022). Managing creativity for organizational sustainability. *Journal of Business Research*, 142, 345–356.
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 372–383.
- Panwar, A., & Rathore, S. (2015). Electronic word-of-mouth: A literature review. *Journal of Business and Management*, 17(2), 25–33.
- Park, D. H., & Lee, J. (2009). eWOM overload and its effect on behavioral intention. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(4), 386–398.

- Pedro, I., & Peixoto, A. (2006). Satisfação no trabalho: Uma revisão de literatura. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 40(1), 57–74.
- Peters, T. (1999). *The brand you 50*. New York: Knopf.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2014). Common method variance in behavioral research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>.
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, organizational commitment, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 245–256.
- Porkodi, S., & Jahan, U. (2022). The role of employer branding in employee engagement and satisfaction via organizational commitment. *Advances and Applications in Mathematical Sciences*, 21(8), 4493–4514.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Pujol-Cols, J. L., & Dabos, G. E. (2018). Job satisfaction and well-being at work: A cross-cultural analysis. *Journal of Happiness Studies*, 19(7), 2023–2043.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Randstad. (2023). *Randstad employer brand research 2023: Global report*. Randstad.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 67–80.
- Rego, A. (2015). Satisfação no trabalho: Definições, determinantes e consequências. In A. Rego (Ed.), *Comportamento organizacional* (pp. 75–99). Lisboa: RH Editora.

- Reis, G. G., Braga, B. M., & Silva, S. S. (2021). Employer branding in practice: Building attractive places to work. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(2), 1–29.
- Reilly, C. E. (1991). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 42, 427–458.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS 4* (software). Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: External and internal satisfiers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), 84–92.
- Rosa, J. A. (2011). Criatividade e inovação organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão*, 16(1), 33–48.
- Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 55–101). New York: Wiley.
- Saini, G. K. (2023). Employer branding: A strategic HR tool. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 45–57.
- Saleem, M. (2015). Job satisfaction and self-actualization. *Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1287–1296.
- Salameh, A. A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Obeidat, B. Y. (2023). Employer branding and employee value proposition. *Journal of Organizational Change Management*, 36(2), 231–250.
- Sandes, F. S., & Urdan, A. T. (2013). Electronic word-of-mouth impacts on consumer behavior. *Journal of International Consumer Marketing*, 25(3), 181–197. <https://doi.org/10.1080/08961530.2013.780850>.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM.

Australasian Marketing Journal, 27(3), 197–211.
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>.

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2019). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1–47). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J. M., & Bayad, M. (2009). *Satisfação no trabalho e desempenho organizacional*. Montreal: Presses de l'Université de Montréal.
- Shaban, A. (2019). Employee-generated content and employer branding. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 20–37.
- Shafqat, A., & Mushtaq, H. (2020). Employee affective commitment: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 200–218.
- Shaju, M., & Subhashini, D. (2017). A study on job satisfaction among employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6), 59–65.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity. *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Shirey, M. R. (2006). Stress and health in nursing. *Nursing Economics*, 24(2), 59–64.
- Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2021). Disentangling job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 674–698.
- Shokef, E., & Erez, M. (2008). Cultural diversity and creativity in teams. *Applied Psychology*, 57(3), 525–548.
- Silva, P., & Reis, G. (2014). Employer branding: A gestão estratégica da marca do empregador. *Revista Portuguesa de Marketing*, 33(2), 45–58.


- Silveira, C., Simões, C., & Sousa, C. (2012). Employer branding in international markets. *International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2569–2588.
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American Psychologist*, 55(1), 151–158.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. (2001). Employee communication, perceived external prestige and identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *Business and Economic Research*, 2(3), 157–170.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Srivastava, S., Chauhan, V., & Yadav, R. (2023). Measuring engagement through e-WOM. *Journal of Business Research*, 154, 113–124.
- Steffes, E. M., & Burgee, L. E. (2009). Social ties and online word of mouth. *Internet Research*, 19(1), 42–59.
- Stern, B. B., & Zinkhan, G. M. (2001). Marketing images – A comparison of brand, corporate, and store images. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 138–152. <https://doi.org/10.1177/147059310100100203>.
- Stern, B. B., Zinkhan, G. M., & Jaju, A. (2001). Marketing images: Construct definition, measurement issues, and theory development. *Marketing Theory*, 1(2), 201–224.
- Sternberg, R. J. (2001). *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3–15). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807916>.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Stollak, M. J., Vandenberg, A., & Walker, K. B. (2014). Social media usage in job search: Exploring the role of LinkedIn. *Journal of Social Media in Society*, 3(1), 77–91.

- Subramanian, K. R. (2018). The role of word of mouth in consumer decision making. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(1), 87–96.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ERE Journal*, 2(6), 1–7.
- Sun, T., Youn, S., Wu, G., & Kuntaraporn, M. (2006). Online word-of-mouth: A cross-cultural study. *International Journal of Advertising*, 25(3), 427–447.
- Tang, C., Bavik, Y. L., Chen, Y., & Tjosvold, D. (2017). Linking ethical leadership to employee creativity. *Social Behavior and Personality*, 45(9), 1565–1580.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer branding and talent retention. *IUP Journal of Brand Management*, 16(1), 18–33.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186–206.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation. *Personnel Review*, 46(2), 389–409.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). Leadership and employee creativity. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
- Todri, V. (2021). Employee voice on social media and firm reputation. *Journal of Marketing Research*, 58(5), 917–938.
- Todri, V., Ghose, A., & Singh, P. V. (2020). Trade-offs in online advertising. *Journal of Marketing Research*, 57(4), 684–708.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welppe, I. (2019). Employer branding orientation and firm performance. *Journal of Business Research*, 95, 206–217.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Academy of Management Journal*, 46(1), 33–44.

- Tsounis, A., Sarafis, P., & Malliarou, M. (2017). Job satisfaction and associated factors: Greek healthcare workers. *Archives of Hellenic Medicine*, 34(5), 679–686.
- Udewadia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(1), 65–80.
- Van Hoye, G. (2012). Recruitment-related word-of-mouth. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1122–1142.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: Word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352.
- Van Hoye, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2012). Responses to recruitment messages in a social media context. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(4), 385–396.
- Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). Employer branding: HR practice or corporate communication? *Public Relations Review*, 44(2), 196–204.
- Verčič, A. T., & Sinčić Čorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and CSR. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>.
- Vieira, J., Costa, C., & Santos, V. (2024). *Employer branding e retenção de talento*. Lisboa: Escolar Editora.
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and Generation Z. *Administrative Sciences*, 14(3), artigo n.º 49. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). Job satisfaction and employee engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>.
- Wicker, A. W. (2011). Job satisfaction and performance: Historical and contemporary views. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 467–482.
- Wold, H. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. In K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation* (pp. 1–54). Amsterdam: North-Holland.
- Wood, R. E., Beckmann, N., & Birney, D. P. (2020). A model of workplace well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103–474.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>.
- Yameen, A., Farooq, M., & Aslam, M. (2022). Employer branding in employee retention: Emerging markets. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 100–116.
- Zhang, J., Zhao, K., & Kumar, A. (2022). Employee eWOM and employer brand equity. *Journal of Business Research*, 139, 902–913.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2023). Employer branding and employee retention: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100–121.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: Leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568.

Anexo A: Questionário aplicado



Seção 1 de 8

Estudo sobre a *marca do empregador* e as *percepções dos empregados*

B *I* U ↺ ↻

Este questionário é dirigido a adultos residentes em Portugal que trabalhem em empresas a operar em Portugal.

Este questionário realiza-se no âmbito de um estudo académico, integrado no Mestrado de Marketing Relacional do Instituto Politécnico de Leiria, sob a orientação da Professora Doutora Alzira Maria da Ascensão Marques, procurando assim estudar a importância da marca de empregador.

O tempo médio de resposta a este questionário é de 10/15 minutos. No entanto, é livre de desistir a qualquer momento.

Leia com atenção e escolha a opção de resposta que melhor corresponda ao seu conhecimento/percepção sobre o assunto. Isto não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas. Todos os dados recolhidos são anónimos e servirão exclusivamente para o desenvolvimento da dissertação de mestrado, podendo vir a ser utilizados para publicação em artigos e/ou apresentação em conferências, sendo sempre reportados apenas num formato agregado, não individual.

Qualquer sugestão ou comentário pode ser endereçado para o seguinte e-mail: 2232601@my.ipleiria.pt
Desde já o meu agradecimento pela sua participação.

Consentimento informado *

Face ao exposto, declaro que li as informações, aceito participar no estudo e autorizo a utilização dos dados de forma voluntária, para fins científicos e publicações que dela decorram com as garantias de confidencialidade e anonimato fornecidas pelo investigador.

Sim

Não

Seção 2 de 8

Seção sem título

Descrição (opcional)

Tendo por base a empresa onde trabalha atualmente, responda ao questionário.

Use a escala de 1 a 5 pontos onde, 1 significa "Discordo totalmente"; 2 "Discordo"; 3 "Não concordo nem discordo"; 4 "Concordo" e 5 "Concordo totalmente."

1. Costumo partilhar a minha experiência de trabalho nesta empresa nas redes sociais, como o LinkedIn e o Instagram, entre outras. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

2. Nunca perco uma oportunidade de partilhar a minha experiência de trabalho nesta empresa nas redes sociais, como o LinkedIn e o Instagram, entre outras. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

3. Partilho a minha experiência de trabalho nesta empresa nas redes sociais com mais frequência do que fazia em empregos anteriores. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

4. Quando eu partilho informações sobre esta empresa nas redes sociais, destaco detalhes que evidenciam as suas vantagens. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. Raramente partilho com as minhas conexões nas redes sociais sobre a minha experiência de trabalho nesta empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Apesar de trabalhar nesta empresa, não a recomendaria aos meus contactos nas redes sociais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. Se eu falar com as minhas conexões nas redes sociais sobre trabalhar nesta empresa, recomendarei que não trabalhem aqui. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Só tenho coisas boas para partilhar nas redes sociais sobre a experiência de trabalhar nesta empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. Recomendaria trabalhar nesta empresa para as minhas conexões nas redes sociais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Tenho orgulho de dizer às minhas conexões nas redes sociais que trabalho nesta empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Após a secção 2 Continuar para a secção seguinte

Secção 3 de 8

Secção sem título



Descrição (opcional)

11. A empresa oferece excelentes oportunidades de crescimento interno. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. Existe uma relação amigável entre os colegas de trabalho nesta empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. A empresa oferece a oportunidade de trabalhar a partir de casa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. A empresa reconhece e valoriza o desempenho dos empregados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. A empresa oferece garantia de emprego. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. A empresa oferece horários de trabalho flexíveis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. A empresa oferece remuneração/benefícios acima da média. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. A empresa oferece benefícios adicionais para motivar os empregados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. A remuneração geral oferecida pela empresa é atraente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. A empresa oferece bons benefícios de saúde. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. A empresa oferece uma grande variedade de trabalhos que podem aprimorar as habilidades/competências de quem as exerça. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. A empresa acolhe e valoriza empregados de diferentes culturas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. A empresa oferece tarefas que motivam os empregados a crescer. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. A empresa oferece oportunidades para explorar a diversidade de atividades realizadas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. A empresa tem uma atitude justa para com os seus empregados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. A empresa tem regras e regulamentos que devem ser seguidos por todos os empregados. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. A empresa contribui para os esforços humanitários na comunidade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. A empresa contribui para atividades de caridade. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Após a secção 3 Continuar para a secção seguinte

Secção 4 de 8

Secção sem título

Descrição (opcional)

29. Estou satisfeito(a) com o ambiente de trabalho onde realizo o meu trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

30. Estou satisfeito(a) com o meu relacionamento com as chefias. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

31. Estou satisfeito(a) com o ambiente de cooperação, respeito mútuo e bom relacionamento entre colegas no local de trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Secção 5 de 8

Secção sem título



Descrição (opcional)

32. Estou satisfeito(a) com o sucesso que alcancei na minha carreira. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. Estou satisfeito(a) com o progresso que fiz para atingir os meus objetivos gerais de carreira. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. Estou satisfeito(a) com o progresso que alcancei nas minhas metas de desempenho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. Estou satisfeito(a) com o progresso que fiz no sentido de atingir as minhas metas de progresso. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. Estou satisfeito(a) com o progresso que fiz no cumprimento dos meus objetivos para o desenvolvimento de novas competências. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Após a secção 5 Continuar para a secção seguinte

Secção 6 de 8

Secção sem título

Descrição (opcional)

37. A empresa para a qual trabalho significa muito para mim. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

38. Tenho um sentido de pertença à empresa para a qual trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

39. Acredito que compartilho os problemas que a empresa enfrenta. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Secção 7 de 8

Secção sem título



Descrição (opcional)

40. Nesta empresa, assumi riscos em termos de produzir novas ideias ao fazer o trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. Nesta empresa, identifiquei oportunidades para novos produtos e processos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. Nesta empresa, gerei novas ideias práticas e operacionais, relacionadas com o trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43. Nesta empresa, inspirei os meus colegas a pensar de forma inovadora, atuando como exemplo de criatividade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44. Nesta empresa, gero ideias revolucionárias para a área de negócio. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

45. Nesta empresa, penso fora da caixa para resolver problemas de forma mais eficiente. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Após a secção 7 Continuar para a secção seguinte ▼

Secção 8 de 8

Secção sem título ✕ ⋮

Descrição (opcional)

Questões sobre o inquirido

Descrição (opcional)

Sexo *

Feminino

Masculino

Outro

Idade *

- 18-20 anos
- 21- 30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- >50 anos

Estado Civil *

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

Número de filhos *

- Sem filhos
- 1
- 2
- 3 ou mais

Formação académica (indique o nível mais elevado) *

- Inferior ou igual ao 12º ano
- CTESP
- Licenciatura
- Pós- Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Posição na empresa *

- Operacional
- Comercial
- Técnico
- Administrativo
- Diretor
- Gerente
- Supervisor/Líder de equipa
- Docentes
- Outra opção...

Há quantos anos trabalha na empresa? *

- Menos de 1 ano
 - 1 a 5 anos
 - 6 a 10 anos
 - 11 a 15 anos
 - mais de 16 anos
 - Outra opção...
-

Salário líquido mensal *

- 750-1200€
- 1201-2000€
- 2001-3000€
- 3001-4000€
- >4000€

Setor de Atividade da Empresa onde Trabalha *

- Setor Privado - Empresa Nacional
- Setor Privado - Empresa multinacional
- Setor Público

Ramo de Atividade da Empresa Onde Trabalha *

- Agricultura/Pesca
- Indústria
- Restauração
- Saúde
- Educação
- Banca / Seguros
- Marketing e Comunicação
- Contabilidade / Auditoria
- Hotelaria
- Administração Pública
- Consultoria
- Cosmética
- Energia
- Tecnologias da Informação
- Outros

Dimensão da empresa *

- Microempresa – menos de 10 pessoas
- Pequena empresa – entre 11 e 50 pessoas
- Média empresa – entre 51 a 250 pessoas
- Grande empresa- mais de 250 trabalhadores

Obrigado pela colaboração!

Descrição (opcional)

Anexo B: Variância total explicada e teste de KMO e Bartlett

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	20,201	44,891	44,891	20,201	44,891	44,891	5,886	13,081	13,081
2	3,352	7,450	52,341	3,352	7,450	52,341	5,246	11,658	24,739
3	2,707	6,015	58,356	2,707	6,015	58,356	4,723	10,495	35,234
4	1,810	4,023	62,379	1,810	4,023	62,379	4,422	9,826	45,060
5	1,632	3,627	66,006	1,632	3,627	66,006	4,309	9,575	54,635
6	1,176	2,613	68,619	1,176	2,613	68,619	3,087	6,860	61,496
7	1,146	2,547	71,165	1,146	2,547	71,165	2,759	6,130	67,626
8	1,036	2,301	73,467	1,036	2,301	73,467	1,948	4,328	71,954
9	1,022	2,270	75,737	1,022	2,270	75,737	1,702	3,783	75,737
10	,852	1,894	77,631						
11	,828	1,841	79,471						
12	,755	1,678	81,150						
13	,683	1,518	82,668						
14	,612	1,359	84,027						
15	,587	1,305	85,332						
16	,518	1,151	86,483						
17	,503	1,118	87,601						
18	,463	1,029	88,630						
19	,404	,898	89,528						
20	,385	,855	90,383						
21	,342	,760	91,144						
22	,321	,713	91,857						
23	,306	,680	92,537						
24	,290	,645	93,182						
25	,267	,594	93,776						
26	,251	,559	94,335						
27	,247	,550	94,885						
28	,241	,535	95,420						
29	,201	,448	95,867						
30	,196	,435	96,303						
31	,191	,425	96,727						
32	,180	,400	97,127						
33	,160	,356	97,483						
34	,150	,333	97,816						
35	,138	,306	98,123						
36	,136	,303	98,425						
37	,116	,257	98,682						
38	,111	,247	98,929						
39	,101	,225	99,154						
40	,091	,202	99,356						
41	,080	,179	99,535						
42	,070	,156	99,691						
43	,059	,131	99,821						
44	,049	,109	99,930						
45	,031	,070	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,931
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	8956,815
	gl	990
	Sig.	<,001