



**O impacto do *Employer Branding* no *Engagement* e  
a Intenção de *Turnover* na classe profissional dos  
fisioterapeutas**

Mestrado em Gestão

Milene Pacheco Moniz

Leiria, março de 2025



**O impacto do *Employer Branding* no *Engagement* e  
a Intenção de *Turnover* na classe profissional dos  
fisioterapeutas**

Mestrado em Gestão

Milene Pacheco Moniz

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Andrea Isabel Oliveira da  
Costa e Sousa, Professora da Escola de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria

Leiria, Março de 2025

# **Dedicatória**

Para a minha família, por todo o apoio incondicional, por toda a liberdade para encontrar o meu caminho e por me incentivarem a nunca desistir dos meus sonhos.

# Agradecimentos

Para elaborar esta dissertação foi necessário um grande esforço e dedicação pessoal e profissional. Ter o objetivo da finalização em mente e não desistir quando as dificuldades apareceram não foi um processo fácil. Todo o esforço é impossível sem existir um apoio constante de quem nos rodeia, assim esta página serve para agradecer a todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta, contribuíram para o alcance de mais um objetivo pessoal.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Andrea Isabel Oliveira da Costa e Sousa, que aceitou acompanhar-me ao longo deste grande desafio. Obrigado por todo o apoio, motivação, disponibilidade e dedicação. Devo-lhe em muito este objetivo cumprido.

Agradeço aos meus pais por todo o apoio que me deram nesta etapa e ao longo da vida. Obrigada pelo amor incondicional e por acreditarem em mim. Vocês são a verdadeira razão do meu sucesso e sem dúvida, o meu maior pilar.

Agradeço à Matilde e à Júlia, com quem partilhei todas as minhas angústias e alegrias. Obrigada por tornarem esta caminhada mais feliz.

Quero agradecer aos meus colegas de trabalho, que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação. Àqueles que me acompanharam diretamente no meu local de trabalho, oferecendo palavras de motivação e suporte, o meu muito obrigada.

Muito obrigado à minha restante família e amigos, que estiveram sempre de mãos dadas comigo ao longo deste desafio.

Por último, mas não menos importante, quero deixar o meu agradecimento a todos os fisioterapeutas que se disponibilizaram para participar nesta investigação.

## Resumo

Perante a existência de um mercado competitivo, onde a competitividade por colaboradores qualificados é intensa, as organizações enfrentam o desafio de atrair e reter colaboradores, de modo a garantir uma vantagem competitiva no mercado. É neste contexto que surge o *Employer Branding*, como uma estratégia que procura atrair colaboradores qualificados.

Este estudo procura evidências sobre a relação entre o *Employer Branding*, o *Engagement* e a Intenção de *Turnover* em profissionais. Trata-se de um estudo quantitativo destinado a profissionais de saúde na área da fisioterapia que foram inquiridos por meio de um questionário, adotando a técnica “*snowball*”. Os instrumentos de medida utilizados foram UWES - *Utrecht Work Engagement Scale*, a escala *Employer Attractiveness Scale* e para a medição da variável Intenção de *Turnover* foi utilizada a escala proposta por Bozeman & Perrewé, (2001).

Os resultados do estudo foram alcançados através da análise de correlações e da aplicação de modelos de regressão hierárquica linear, concluindo que o *Engagement* é explicado pelo *Employer Branding* e as dimensões “Valor social”, “Valor desenvolvimento” e “Valor aplicação” são aquelas que apresentam maior impacto no *Engagement*. Ou seja, organizações que investem nestes domínios poderão potenciar a sua estratégia de *Employer Branding*, transferindo impactos positivos no *Engagement* dos fisioterapeutas. Conclui-se ainda que existe um efeito negativo e significativo do *Engagement* na Intenção de *Turnover*, uma vez que quanto mais engajados estiverem os fisioterapeutas, menor será a sua Intenção de *Turnover* da organização.

**Palavras-chave:** *Employer Branding; Engagement; Intenção de Turnover; Fisioterapia.*



# Abstract

In a competitive market where competition for good employees is intense, organizations face the challenge of attracting and retaining employees in order to ensure a competitive advantage in the market. It is in this context that Employer Branding emerges as strategy that seeks to attract qualified employees.

This study seeks evidence on the relationship between Employer Branding, Engagement and the Turnover Intention of professionals. This is a quantitative study aimed at health professionals in the field of physiotherapy, regardless of their place of work, who were surveyed through a questionnaire, adopting the “snowball” technique. The measurement instruments used were UWES - *Utrecht Work Engagement Scale*, the *Employer Attractiveness Scale* and the scale proposed by Bozeman & Perrewé, (2001) to measure the Turnover Intention variable.

The results of the study were obtained through the analysis of correlations and the application of hierarchical linear regression models, concluding that Engagement is explained by Employer Branding and the dimensions “Social value”, “Development value”, and “Application value” are those that have the greatest impact on Engagement. In other words, organizations that invest in these areas will be able to enhance their Employer Branding strategy, transferring positive impacts Engagement of physiotherapists. It is also concluded that there is a negative and significant effect of Engagement on Turnover Intention, since the more engaged the physiotherapists are, the lower their Turnover Intention will be in the organization.

**Keywords:** *Employer Branding; Engagement; Turnover Intention; Physiotherapy.*

# Índice

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Lista de Figuras .....	x
Lista de tabelas .....	xi
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de literatura .....</b>	<b>4</b>
2.1. Fisioterapia .....	4
2.2. <i>Employer Branding</i> .....	5
2.3. Engagement.....	8
2.4. Intenção de <i>Turnover</i> .....	11
2.5. Em jeito de resumo.....	14
<b>3. Formulação de Hipóteses.....</b>	<b>16</b>
3.1. Relação entre <i>Employer Branding</i> e <i>Engagement</i> .....	16
3.2. Relação entre <i>Employer Branding</i> e Intenção de <i>Turnover</i> .....	17
3.3. Relação entre <i>Engagement</i> e Intenção de <i>Turnover</i> .....	17
3.4. Modelo Conceptual de Investigação .....	18
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>20</b>
4.1. Procedimento da recolha de dados e composição da amostra .....	20
4.2. Estrutura do Questionário.....	21
4.3. Caracterização da amostra.....	22
4.4. Operacionalização das variáveis .....	24
4.4.1. Engagement.....	24
4.4.2. Intenção de <i>Turnover</i> .....	25
4.4.3. <i>Employer Branding</i> .....	26
4.5. Consistência Interna das escalas.....	27
<b>5. Apresentação e Discussão de Resultados .....</b>	<b>29</b>
5.1. Análises Descritivas.....	29

<b>5.2.</b>	<b>Correlações.....</b>	<b>33</b>
<b>5.3.</b>	<b>Análise do Modelo de Investigação .....</b>	<b>34</b>
5.3.1.	Relação entre o Employer Branding e Engagement.....	35
5.3.2.	Relação entre Employer Branding e Intenção de Turnover .....	38
5.3.3.	Relação entre Engagement e Intenção de Turnover .....	39
<b>5.4.</b>	<b>Resposta ao Modelo de Investigação.....</b>	<b>40</b>
<b>5.5.</b>	<b>Discussão de Resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>44</b>
<b>6.1.</b>	<b>Contribuições para a prática .....</b>	<b>45</b>
<b>6.2.</b>	<b>Limitações e Sugestões para futuras investigações.....</b>	<b>46</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>48</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>54</b>
	<b>Anexo A – Questionário .....</b>	<b>54</b>
	<b>Anexo B – Análise de Normalidade dos Resíduos .....</b>	<b>62</b>
	<b>Anexo C – Análise da Homocedasticidade dos Resíduos .....</b>	<b>64</b>

# Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação.....	19
---	----

# Lista de tabelas

Tabela 1 - Hipóteses de Investigação.....	19
Tabela 2 – Dimensões da Escala Schaufeli et al. (2006) - Utrech Work Engagement Scale .....	25
Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável Intenção de Turnover (Bozeman & Perrewé, 2001).....	25
Tabela 4 – Dimensões da Escala Berthon et al. (2005) - Employer Attractiveness Scale.....	26
Tabela 5 - Alpha de Cronbach das variáveis .....	28
Tabela 6 – Análise descritiva das dimensões e itens do Engagement .....	29
Tabela 7 – Análise descritiva das dimensões dos itens da Intenção de Turnover .....	30
Tabela 8 – Média da dimensão Valor social e respetivos itens .....	30
Tabela 9 - Média da dimensão Valor económico e respetivos itens.....	31
Tabela 10 – Média da dimensão Valor desenvolvimento e respetivos itens .....	31
Tabela 11 – Média da dimensão Valor aplicação e respetivos itens.....	32
Tabela 12 – Análise descritiva da dimensão Valor social .....	32
Tabela 13 - Análise descritiva das variáveis em estudo .....	33
Tabela 14 - Coeficientes de Spearman.....	33
Tabela 15 - Resultados da Regressão Linear (Employer Branding).....	36
Tabela 16 - Resultados da Regressão Linear (Valor Social) .....	36
Tabela 17 - Resultados da Regressão Linear (Valor interesse) .....	37
Tabela 18 - Resultados Regressão Linear (Valor económico).....	37
Tabela 19 - Resultados Regressão Linear (Valor desenvolvimento).....	38
Tabela 20 - Resultados Regressão Linear (Valor aplicação).....	38
Tabela 21 - Resultados Regressão Linear (Employer Branding).....	39
Tabela 22 - Resultados Regressão Linear (Engagement) .....	40
Tabela 23 - Validação das hipóteses.....	41



# 1. Introdução

Nos últimos anos, o setor da saúde enfrenta desafios únicos e críticos em relação à gestão de pessoas, especialmente devido à natureza complexa e exigente do trabalho e à escassez de profissional qualificados (World Health Organization, 2020).

A elevada procura por colaboradores de saúde especializados, aliada às crescentes expectativas dos utentes, tem colocado dificuldades sobre as entidades de saúde para atrair e reter colaboradores (Hayes et al., 2012). O setor da saúde também tem apresentado elevadas taxas de *turnover* e baixos níveis de *Engagement* entre os colaboradores, o que compromete a continuidade do atendimento e a qualidade dos serviços oferecidos (Hayes et al., 2012). Neste sentido, desenvolver estratégias que consigam colmatar esse desafio é essencial para a competitividade existente no mercado de trabalho (Hanin et al., 2013). O *Employer Branding* surge como uma estratégia essencial de valorização da marca empregadora que condiciona a imagem e a atratividade das organizações.

O construto de *Employer Branding* foi introduzido por Ambler e Barrow em 1996, e posteriormente esta temática tem sido estudada por outros autores. (Backhaus & Tikoo, 2004). O *Employer Branding* constitui uma estratégia de posicionamento da marca do empregador na mente tanto de colaboradores atuais, quanto de potenciais candidatos (Ambler & Barrow, 1996). Este posicionamento tem como objetivo influenciar o desempenho organizacional ao promover atitudes positivas, lealdade e confiança em relação à marca (Ambler & Barrow, 1996).

Tendo em conta a área da saúde, onde a natureza do trabalho envolve frequentemente situações de stress, sobrecarga de trabalho, a criação de uma marca empregadora sólida que ofereça suporte emocional e instrumental aos profissionais de saúde torna-se ainda mais crucial (Aiken et al., 2014). Assim, a importância do *Employer Branding* nesta área vai para além da simples atração de talentos, pois está profundamente ligada à promoção de um ambiente de trabalho que incentive o *Engagement* dos colaboradores e reduza a intenção de *Turnover*, uma vez que são elementos fundamentais para a estabilidade e eficiência organizacional (Mosley, 2007).

O *Engagement* encontra-se associado ao nível de comprometimento e envolvimento dos colaboradores nas suas atividades, contribuindo de forma crucial para a qualidade do atendimento e para a satisfação do utente (Bakker et al., 2008). Por sua vez, a Intenção de *Turnover*, representa um dos maiores desafios para a gestão de recursos humanos na área da saúde, impactando diretamente a continuidade dos serviços e os custos associados à reposição de colaboradores qualificados no setor da saúde (Hayes et al., 2012).

A pesquisa sobre o *Employer Branding* é relativamente extensa, demonstrando que práticas de *Employer Branding* eficazes contribuem para o aumento do *Engagement*, da satisfação e do comprometimento dos colaboradores, além de reduzirem a Intenção de *Turnover* (Mosley, 2007). No entanto, ainda existem lacunas nas pesquisas na área da saúde sobre o impacto dessa estratégia no *Engagement* e na Intenção de *Turnover* dos fisioterapeutas, o que justifica a relevância desse estudo.

Neste seguimento, a principal questão desta investigação é saber se o *Employer Branding* possui impacto no *Engagement* e na Intenção de *Turnover* nos fisioterapeutas.

O objetivo do estudo centra-se em compreender de que forma as variáveis do *Employer Branding*, *Engagement* e Intenção de *Turnover* estão relacionadas e quais as dimensões do *Employer Branding* mais valorizadas fisioterapeutas, de modo que as organizações consigam conhecer as estratégias que poderão gerar envolvimento por parte dos colaboradores e conseqüentemente menor intenção de *Turnover*. Para alcançar este objetivo, foram definidas hipóteses para analisar se o *Employer Branding* possui influência no *Engagement* e na Intenção de *Turnover* e investigar se o *Engagement* influencia a Intenção de *Turnover*.

Considerando a natureza da questão e do objetivo de investigação, o presente estudo segue uma abordagem quantitativa, com a aplicação do método de inquérito por questionário aplicado a fisioterapeutas a exercer a sua profissão.

A presente Dissertação encontra-se organizada por seis capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Formulação de Hipóteses, Metodologia, Análise e Discussão de Resultados e Conclusão. O primeiro capítulo, Introdução, é apresentada a introdução ao estudo, com a contextualização, as questões de investigação e os objetivos do estudo. É feito ainda a descrição do método utilizado para dar resposta à questão de investigação, assim como a apresentação da estrutura do trabalho. O segundo capítulo é dedicado à Revisão de Literatura, onde é realizada uma análise abrangente de estudos relevantes nos três principais

conceitos que fundamentam este estudo no âmbito da Fisioterapia, *Employer Branding*, *Engagement* e Intenção de *Turnover*. No terceiro capítulo, são delineadas as hipóteses do estudo, explicitando a relação entre as variáveis analisadas e é ainda apresentado o modelo conceptual de investigação.

Em seguida, o capítulo da Metodologia aborda os procedimentos adotados para alcançar as respostas à questão de investigação. São descritos os processos de recolha de dados e caracterização da amostra, a estrutura do questionário utilizados, a operacionalização das variáveis estudadas e a análise de confiabilidade das escalas aplicadas. O quinto capítulo, apresenta e analisa o modelo de investigação e permite a discussão dos resultados obtidos.

Finalmente, o sexto capítulo apresenta a Conclusão, onde são apresentadas as considerações finais do estudo, destacando as contribuições práticas, as limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras.

## 2. Revisão de literatura

O capítulo de Revisão da Literatura apresenta o enquadramento teórico dos temas do *Employer Branding*, *Engagement* e Intenção de *Turnover*, bem como enquadrar a classe dos fisioterapeutas.

### 2.1. Fisioterapia

Nos últimos 50 anos, em Portugal, a Fisioterapia apresentou uma grande evolução, sendo considerada em 2017 a terceira maior profissão na área da prestação de cuidados de saúde e a mais representativa na área da reabilitação (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas 2024a).

A Fisioterapia, segundo a Confederação Mundial da Fisioterapia, é um serviço prestado por fisioterapeutas com o objetivo de desenvolver, manter e restaurar a capacidade funcional e o movimento ao longo da vida. Envolve a interação entre o Fisioterapeuta, utentes, outros profissionais de saúde, famílias, cuidados e comunidades. Assim, os fisioterapeutas encontram-se focados em identificar e maximizar a qualidade de vida e o potencial de movimento nas áreas de promoção, prevenção, tratamento, habilitação e reabilitação, envolvendo o bem-estar físico, psicológico, emocional e social (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, 2024b).

A Fisioterapia possui um leque de áreas de atuação cada vez maior, desde músculo-esquelética, neurologia, cardiorrespiratória, pediatria, cuidados continuados e paliativos, dermatofuncional, saúde da mulher e do homem, entre outras (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (APFisio), 2024b).

A Fisioterapia tem ganho cada vez mais relevância no setor privado, sendo que a maioria dos fisioterapeutas exerce a sua atividade de forma autónoma neste mesmo contexto (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, 2024a). Em contrapartida, apenas uma pequena percentagem trabalha no Serviço Nacional de Saúde, integrando diferentes modelos e contextos de prestação de serviços (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (APFisio), 2024a). Em Portugal, a principal área de atuação destes profissionais concentra-se nas unidades privadas de fisioterapia, que superam os hospitais (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, 2024a).

Segundo o presidente da Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, o número de fisioterapeutas no Serviço Nacional de Saúde mantém-se praticamente inalterado há 25 anos. Esta estagnação contribui para que Portugal apresente um dos piores rácios da Europa em termos de profissionais de fisioterapia por habitante no Serviço Nacional de Saúde (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, 2024a).

## **2.2. *Employer Branding***

A retenção de colaboradores é um desafio significativo enfrentado por diferentes organizações em diversos setores. Além dos custos financeiros associados à contratação, a saída de colaboradores acaba por resultar numa perda de valor intelectual e humano para as organizações (Tanwar & Prasad, 2016). O *Employer Branding* emergiu como uma estratégia de grande estudo, que pretende valorizar a marca do empregador e torná-la apetecível de forma a reduzir as taxas de *Turnover*, contribuindo assim para a manutenção dos colaboradores na organização (Tanwar & Prasad, 2016).

Ambler e Barrow (1996, citados por Backhaus & Tikoo, 2004) foram os primeiros a definir o *Employer Branding*, tendo-o definido como “o pacote de benefícios funcionais, económicos, e psicológicos proporcionados pelo emprego, e identificados com a empresa empregadora” (p. 187). Trata-se de uma estratégia de posicionamento dentro da gestão de talentos, que procura alinhar os valores dos colaboradores aos da organização, englobando processos de recrutamento, contratação pessoal, formação e desenvolvimento, e gestão de carreira (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ao longo da história, as empresas têm utilizado a sua marca para promover os seus produtos e serviços, de modo a conseguirem criar consumidores fiéis e aumentar a sua rentabilidade (Tanwar & Prasad, 2016). Recentemente, essas estratégias de *marketing* têm sido aplicadas pelas empresas na Gestão de Recursos Humanos em que procuram desenvolver condições para que os colaboradores se sintam mais leais e impulsionar a produtividade dos mesmos (Tanwar & Prasad, 2016). Deste modo, o *Employer Branding* pode ser encarado como uma estratégia que tem origem na gestão de *marketing*, mas que se estendeu à Gestão de Recursos Humanos em que o objetivo é atrair, reter e motivar os colaboradores dentro das organizações (Tanwar & Prasad, 2016).

O principal propósito do *Employer Branding* passa por construir um posicionamento diferenciador da marca do empregador, em que evidencie o seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores, o investimento no crescimento profissional dos colaboradores, e a oferta de condições e ferramentas de trabalho adequadas, alinhadas às tendências atuais do mercado (Matuska & Figurska, 2013).

Quando as estratégias do *Employer Branding* são planejadas e implementadas de forma adequada, podem proporcionar uma série de benefícios de alto impacto e duradouros, tais como: vantagem competitiva, aumento dos níveis de *Engagement* dos colaboradores, maior diversidade de trabalho, fortalecimento da cultura organizacional, aumento de valor para os acionistas e suporte para a entidade empregadora (Matuska & Figurska, 2013).

O *Employer Branding* é descrito como um processo de construção de uma identidade empregadora única e diferenciada, constituído por três etapas que se complementam entre si: o desenvolvimento de uma “proposta de valor”, o “*Marketing Externo*” e o “*Marketing Interno*” (Backhaus & Tikoo, 2004).

Na criação de uma proposta de valor, é essencial que a organização leve em consideração a sua cultura interna, os benefícios que oferece aos colaboradores e os aspetos que a tornam única em comparação com os seus concorrentes, além de priorizar a experiência vivida pelos seus profissionais (Tanwar & Prasad, 2016). Nesse contexto, é crucial que a organização projete uma imagem autêntica e condizente com a sua realidade organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004).

O *Marketing Externo* é uma abordagem direcionada a divulgar a proposta de valor da organização para os seus potenciais colaboradores, de modo a despertar neles o interesse e atração pela organização (Tanwar & Prasad, 2016).

Quanto ao *Marketing Interno*, este tem evoluído para uma abordagem mais focada nas pessoas, com o reconhecimento de que é mais vantajoso reter talentos já existentes do que investir exclusivamente no recrutamento de novos profissionais (Ambler & Barrow, 1996). Ao contrário do *Marketing externo*, o *Marketing interno* é aplicado dentro das organizações em que possui o objetivo de cumprir as promessas feitas aos colaboradores, de modo a promover maior compromisso e *Engagement* (Ambler & Barrow, 1996).

Assim, o *Employee Value Proposition* é uma ferramenta do *Employer Branding* que, tem ajudado as organizações a alinhar as suas ofertas às expectativas dos colaboradores, resultando em maior *Engagement*, produtividade e diminuição das taxas de *Turnover* (Browne, 2012).

O *Employee Value Proposition* representa um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pela organização aos seus colaboradores (Ambler & Barrow, 1996). Entre os benefícios funcionais estão as atividades diárias e o desenvolvimento profissional, os benefícios económicos incluem recompensas monetárias e materiais e, por último, os benefícios psicológicos referem-se ao sentimento de pertença identificação com a organização (Ambler & Barrow, 1996).

É essencial que as organizações tenham em conta os principais fatores que contribuem para a atratividade da marca para que as suas estratégias de *Employer Branding* sejam bem-sucedidas (Pitt et al., 2005). O *Employer Attractiveness* é constituído por cinco dimensões desenvolvidas por (Berthon et al., 2005) correspondendo aos fatores da atratividade da marca: valor social, valor interesse, valor económico, valor desenvolvimento, e valor aplicação (Berthon et al., 2005).

- **Social Value (Social):** O valor social avaliar o quanto os colaboradores valorizam uma organização que oferece um ambiente de trabalho agradável, positivo, onde prevalecem as boas relações interpessoais e um ambiente de equipa saudável (Berthon et al., 2005).
- **Interest Value (Interesse):** O valor interesse mede a importância que os colaboradores atribuem a um ambiente de trabalho dinâmico e estimulante, onde a organização incentiva a inovação e a participação ativa dos colaboradores na criação de novos produtos, serviços e práticas de trabalho (Berthon et al., 2005).
- **Economic Value (Económico):** O valor económico reflete a importância que os colaboradores dão aos benefícios financeiros oferecidos pela organização (Berthon et al., 2005).
- **Development Value (Desenvolvimento):** O valor desenvolvimento avalia o quanto os colaboradores valorizam o reconhecimento do seu trabalho, o aumento da

confiança, bem como as oportunidades de crescimento profissional (Berthon et al., 2005).

- **Application Value (Aplicação):** O valor de aplicação mede o quanto os colaboradores valorizam a oportunidade de aplicar os seus conhecimentos e habilidades no trabalho, especialmente em um ambiente que prioriza o serviço ao cliente e a humanização das relações (Berthon et al., 2005).

Em linha com a perspectiva de Berthon et al., (2005) uma organização é considerada atrativa quando oferece um bom ambiente de trabalho, uma vez que aumenta o interesse dos colaboradores e, conseqüentemente, influencia na atração e retenção dos mesmos (Kundu & Lata, 2017). O equilíbrio entre a vida pessoa e profissional é importante para a atratividade da marca empregadora, uma vez que pode aumentar o comprometimento dos colaboradores acabando por se refletir no bem-estar dos mesmos (Kwon & Kim, 2020). Além disso, programas de formação e desenvolvimento são fundamentais para a percepção positiva da marca empregadora, uma vez que melhoram a qualidade de vida no trabalho, promovem o crescimento organizacional e o *Engagement* (Kulkarni, 2013).

### 2.3. Engagement

O *Engagement* dos colaboradores tem sido um tema de pesquisa importante entre os psicólogos, investigadores da área dos recursos humanos e profissionais de gestão nos últimos anos.

A apresentação da expressão *Engagement* foi proposto pela primeira vez por William Kahn, como o estado psicológico em que os colaboradores investem no seu “eu pessoal” através de energias físicas, cognitivas e emocionais no seu trabalho (Kahn, 1990).

O *Engagement* é visto de diferentes perspectivas por vários autores. Embora haja muitas definições para o mesmo, estas são bastante similares, e a maior parte dos autores concluíram que o *Engagement* é o envolvimento que o indivíduo apresenta no trabalho, dependendo da relação que tem com a organização (Robinson et al., 2004).

De acordo com o *Engagement* dos colaboradores pode ser descrito por meio de três dimensões principais: dedicação, absorção e vigor (Schaufeli & Bakker, 2004).

- **Dedicação:** Refere-se ao orgulho, entusiasmo e sentimento de pertença que o colaborador sente em relação aos desafios apresentados pela organização. Os colaboradores altamente dedicados identificam-se profundamente com seu trabalho e sentem-se motivados por desafios diários (Schaufeli & Bakker, 2004).
- **Absorção:** Absorção descreve o envolvimento intenso do colaborador ao trabalho, a ponto de perder a noção do tempo durante o trabalho. Como resultado, possuem grande dificuldade em desconectar-se do trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).
- **Vigor:** Vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia, resiliência, vontade de se esforçar, persistência em situações adversas e ausência de cansaço. Em geral, este tipo de colaborador possui sempre uma elevada energia no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004)

Para (Saks, 2006), o *Engagement* corresponde a um conjunto de componentes cognitivas, emocionais e comportamentais, relacionadas ao papel do colaborador na entidade. Argumenta que o comportamento organizacional diferente do *Engagement*, pois este conceito refere-se à atitude e apego do colaborador perante a organização onde trabalha. Neste contexto, o comprometimento organizacional, é definido como o grau em que o indivíduo se identifica com a organização e participa ativamente nela (Meyer & Allen, 2012).

Tendo em conta a perspectiva de (Bailey, 2022) o *Engagement* pode ser analisado de duas formas distintas. Por um lado, pode ser visto como uma estratégia de gestão da força de trabalho que se encontra alinhada aos objetivos da empresa, resultando em comprometimento, desempenho, energia e bem-estar por parte dos colaboradores. Por outro lado, pode ser analisado como um comportamento ou atitude esperado por parte dos colaboradores.

De acordo com (Demerouti et al., 2015), o valor atribuído ao *Engagement* vai além das questões humanistas ou individuais, pois também está relacionado aos recursos presentes no ambiente de trabalho. Assim, o *Engagement* tem um papel fundamental tanto na motivação intrínseca quanto na extrínseca, sendo essencial para alcançar os objetivos globais das atividades profissionais (Demerouti et al., 2015). A motivação intrínseca origina-se de fatores internos do colaborador, vinculados à personalidade, aos interesses e às preferências da pessoa, sem necessidade de recompensas externas. Já a motivação extrínseca é

influenciada por fatores externos, como uma recompensa financeira, e é guiada pela expectativa de uma retribuição (Demerouti et al., 2015). Neste sentido, vários estudos reconhecem que elementos como a valorização financeira e estabilidade contratual podem também assumir um papel relevante na motivação e envolvimento dos colaboradores, como referido por Kashyap & Verma, (2018) e Schlager et al., (2011).

O nível de *Engagement* que os colaboradores apresentam dentro das organizações podem estar dependentes de fatores como a autonomia, *feedback*, estilo de liderança e acesso a recursos para realizarem as suas tarefas (Bailey et al., 2017).

Os sistemas de recompensa, autodesenvolvimento dos colaboradores, segurança no trabalho e autonomia para a tomada de decisões são os fatores que mais possuem impacto no *Engagement* dos colaboradores (Kaur, 2017).

Também os autores Sun & Bunchapattanasakda, (2019) referem alguns fatores que antecedem o *Engagement* e que podem ser agrupados em três categorias. Primeiro, os fatores organizacionais, que englobam aspetos como os estilos de liderança adotados e os benefícios ou recompensas oferecidas pela organização. Em seguida, os fatores de trabalho, que dizem respeito tanto ao ambiente de trabalho quanto às características específicas das tarefas realizadas. Por último, incluem-se os fatores individuais, como a autoconsciência e o nível de energia física dos colaboradores (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

A promoção do *Engagement* no trabalho pode ser vista como um estado positivo que possibilita e facilita o uso dos recursos na organização, desenvolvendo a criação de vantagem competitiva para as organizações (Porto-Martins & Basso-Machado, 2010). Estratégias como: socialização e avaliação dos colaboradores, seleção de pessoas, contrato psicológico, procedimentos do trabalho, modificações laborais, liderança transformacional, gestão de diversidade e relações interpessoais são capazes de melhorar os níveis de *Engagement* no trabalho ao nível organizacional (Salanova & Schaufeli, 2009).

O *Engagement* é vantajoso para as organizações, uma vez que estas deparam-se com colaboradores mais eficientes, possuem uma menor taxa de *turnover*, maior produtividade o que acaba por levar a um aumento de resultados e lucratividade da empresa (Saks, 2019). Pode ainda ser vantajoso para os colaboradores da organização uma vez que, estes acabam por ser detentores de mais atenção por parte da organização, resultando em colaboradores mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho e com o ambiente envolvente (Kaur, 2017).

Colaboradores com alto nível de *Engagement* tendem a ser ativos e motivados dentro das organizações. Eles demonstram confiança nas suas habilidades para realizar as tarefas propostas, possuem valores alinhados com os da empresa e sentem satisfação até mesmo quando estão cansados (Saks, 2019). Além disso, permanecem engajados com o trabalho mesmo fora do ambiente profissional (Schaufeli & Salanova, 2007). Esses profissionais também são mais propensos a adotar comportamentos inovadores e a lidar de maneira mais eficaz com os desafios que surgem (Kwon & Kim, 2020).

## **2.4. Intenção de *Turnover***

O fenômeno do *Turnover* tem se tornado um desafio para a maioria das organizações de saúde uma vez que as altas taxas de *Turnover* provocam uma alteração na atividade normal das organizações, levando ao comprometimento da sua competitividade e eficiência (Hayes et al., 2012),

Os conceitos de Intenção de *Turnover* e *Turnover* são dispares, sendo necessário distinguir os dois conceitos uma vez que, há quem afirme que a Intenção de *Turnover* é o fator principal do comportamento de *Turnover* dos colaboradores (Joo & Park, 2010).

O *Turnover* refere-se ao período de permanência dos colaboradores numa organização e a frequência com que os mesmos acabam por ser substituídos, sendo visto como uma vontade consciente e analisada de deixar a organização (Christopher et al., 2018).

Quando abordamos o *Turnover*, é necessário distinguir o *Turnover* voluntário do *Turnover* involuntário. No *turnover* voluntário, é atribuída ao próprio colaborador a decisão de abandonar a organização, sobretudo, devido a novas e melhores propostas de trabalho e por insatisfação no local de trabalho (Shaw et al., 1998). No *turnover* involuntário, é a própria organização que despede o seu colaborador como consequência do mau desempenho e más ações tomadas pelo mesmo, ou à decisão, por parte da organização, de terminar a relação de trabalho com o colaborador e de reestruturar os cargos (Shaw et al., 1998).

Considerada uma variável do *turnover*, a Intenção de *Turnover* é apresentada como a disposição ou vontade de um colaborador deixar o seu emprego, havendo um planeamento para abandonar a organização ou às tentativas de deixar o seu local de trabalho (Takase 2010).

A Intenção de *Turnover* é entendida como um processo multifatorial, onde componentes emocionais, cognitivas e comportamentais estão presentes, correspondendo a reação geradas por aspetos negativos que existem na organização (Arslan Yürümezoğlu et al., 2019). Embora seja considerada a possibilidade de deixar a organização ou a profissão, a Intenção de *Turnover* reflete-se num processo interno de tomada de decisão que se desenvolve progressivamente ao longo do tempo, sendo fundamental ser reconhecida como um elemento crucial na concretização do *turnover* (Abou Hashish, 2017; Galletta et al., 2016; Arslan Yürümezoğlu et al., 2019).

Quando as práticas de recursos humanos exercidas nas organizações como as compensações, progressão de carreira, reconhecimento, entre outras, não se encontram de acordo com os valores do trabalho, podem provocar uma insatisfação no trabalho levando à intenção de saída dos colaboradores (Al-Emadi et al., 2015). Nesse contexto, o *Employee Value Proposition* desempenha um papel crucial na retenção de talentos, pois sua efetividade está diretamente ligada à satisfação e ao comprometimento dos colaboradores (Binu Raj, 2020). Quando o *Employee Value Proposition* é bem estruturado e alinhado às expectativas dos colaboradores, fortalece o contrato psicológico e a identidade social, reduzindo assim a Intenção de *Turnover* (Binu Raj, 2020).

De acordo com Maertz & Griffeth, (2004) existem oito forças motivacionais que conduzem os colaboradores à Intenção de *Turnover*, sendo estas:

- **Forças afetivas:** Envolvem os sentimentos que o individuo desenvolve pela organização. Sentimentos positivos são capazes de reduzir a intenção de *turnover*, enquanto sentimentos negativos aumentam (Maertz & Griffeth, 2004).
- **Forças contratuais:** Relacionam-se com o sentimento de cumprir um contrato, uma vez que pode criar motivação suficiente para o colaborador continuar na organização, enquanto violações do contrato por parte da organização aumenta a intenção de *turnover* (Maertz & Griffeth, 2004).
- **Forças constituintes:** Ênfase nas relações que o colaborador possui dentro da empresa, com os seus colegas. A existência de boas relações entre o colaborador e grupos dentro da organização, pode diminuir a intenção de *turnover* (Maertz & Griffeth, 2004).

- **Forças alternativas:** Referem-se a oportunidades atrativas fora da organização. Quando existe outras opções promissoras, a intenção de *turnover* tende a aumentar (Maertz & Griffeth, 2004).
- **Forças normativas:** baseiam-se na percepção do colaborador sobre as expectativas e opiniões de amigos e familiares quanto à sua permanência ou saída da organização. Quanto mais positiva for a opinião, mais tempo o colaborador fica na organização e vice-versa (Maertz & Griffeth, 2004).
- **Forças morais:** relacionam-se aos valores pessoais do colaborador. Para alguns, sair da organização pode ser visto como fraqueza, diminuindo a intenção de *turnover*, por outro lado pode ser interpretado como uma ação positiva e necessária, contribuindo para a intenção de *turnover* (Maertz & Griffeth, 2004).
- **Forças calculadoras:** Envolve a análise cognitiva das perspectivas futuras de participação na organização por parte do colaborador. São estritamente racionais e baseadas no interesse próprio (Maertz & Griffeth, 2004).
- **Forças comportamentais:** Efeitos a nível psicológico que a saída da organização poderá ter para o colaborador. Aquando da ausência de custos, a intenção de *turnover* aumenta (Maertz & Griffeth, 2004).

Belete, (2018) identifica também alguns fatores como os principais que levam o colaborador a decidir abandonar a organização: a idade, o estado civil, experiência profissional, estilo de liderança, comprometimento, a cultura, a justiça, o clima organizacional, promoção e oportunidade de carreira, a remuneração, o stress organizacional e a satisfação com o trabalho.

Assim, é fundamental que os recursos humanos estejam atentos e desenvolvam estratégias que permitam prevenir ou evitar que as intenções de *turnover* se concretizem efetivamente (Amarakoon & Colley, 2022). Torna-se pertinente criar medidas para motivar e reter talentos, caso contrário pode ser mais difícil que a organização consiga alcançar vantagem competitiva nos mercados de trabalho (Amarakoon & Colley, 2022). Galletta et al., (2016)

refere que entre as várias medidas existentes, as organizações devem dar autonomia aos seus colaboradores para desempenhar as suas funções e integrar os mesmos na tomada de decisão, uma vez que, quanto mais os colaboradores se identificarem com as tarefas que realizam, mais elevada é a sua satisfação e conseqüentemente, diminui a sua vontade de deixar a organização.

## **2.5. Em jeito de resumo**

O *Employer Branding* contribui para a criação de uma imagem organizacional atrativa, alinhando os valores e expectativas dos colaboradores com os da organização, através de uma proposta de valor clara e diferenciadora (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016). Esta valorização da marca empregadora potencia o *Engagement*, entendido como o envolvimento ativo e positivo dos colaboradores nas suas funções, manifestado por dedicação, vigor e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004).

O *Engagement*, por sua vez, influencia diretamente a motivação, o desempenho e o compromisso dos colaboradores com a organização, sendo potenciado por práticas como o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e a autonomia no trabalho (Kaur, 2017; Bailey et al., 2017). Quando estas dimensões não são consideradas na gestão das organizações, pode fomentar a *Intenção de Turnover*, que se traduz na predisposição dos colaboradores para abandonar a organização, influenciada por fatores emocionais, contratuais, relacionais ou contextuais (Maertz & Griffeth, 2004).

A articulação entre *Employer Branding*, *Engagement* e *Intenção de Turnover* revela-se fundamental para a gestão eficaz dos recursos humanos, especialmente no setor da Fisioterapia, onde a retenção de colaboradores qualificados é um desafio crescente.

Assim, o *Employer Branding* eficaz, associado a elevados níveis de *Engagement*, contribui significativamente para a redução da *Intenção de Turnover*, promovendo a estabilidade das equipas e a sustentabilidade das organizações. No caso da Fisioterapia em Portugal, este alinhamento estratégico dos recursos humanos e das suas equipas na organização é essencial para responder às necessidades do setor e valorizar os colaboradores que nele atuam.

O Conhecer o nível de articulação entre *Employer Branding*, *Engagement* e *Intenção de Turnover* revela-se desta forma, essencial para a promoção da gestão eficaz e eficiente dos

recursos humanos, especialmente no setor da Fisioterapia, onde a retenção de colaboradores qualificados é um desafio crescente.

### 3. Formulação de Hipóteses

Neste capítulo, explora-se e entende-se a relação entre as variáveis que compõem o estudo. É também apresentado o modelo conceptual da investigação.

#### 3.1. Relação entre *Employer Branding* e *Engagement*

O *Employer Branding* associado a uma forte atração de talentos tem o potencial de gerar uma maior vantagem competitiva, havendo melhores resultados financeiros através do *Engagement* apresentados pelos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

De acordo com Mandhanya e Shah, (2010) a proposta de valor da marca empregadora reforça a lealdade dos colaboradores à marca. Nesse sentido, o *Employer Branding*, ao criar e comunicar a proposta de valor, contribui para a atração, o *Engagement*, o comprometimento e a motivação dos colaboradores (Mandhanya & Shah, 2010).

As boas práticas de *Employer Branding* geram benefícios económicos na organização através do *Engagement* dos colaboradores em que apresentam melhores desempenhos na execução das suas tarefas (Matuska & Figurska, 2013). Além disso, quanto mais positivas forem as opiniões dos colaboradores sobre a marca do empregador, maior será o seu *Engagement* (Davies et al., 2018).

Bhasin et al., (2019) confirmou existir influência positiva do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores.

A atratividade de uma organização aumenta a probabilidade de os colaboradores estarem mais envolvidos nas suas funções e consequentemente com a organização. Assim, o *Employer Branding* é uma estratégia eficaz para manter e potenciar os seus colaboradores engajados e motivados (Yousf & Khurshid, 2021).

Assim, é estabelecida a seguinte hipótese:

***Hipótese 1: O Employer Branding relaciona-se positivamente com o Engagement dos fisioterapeutas.***

***H1.1: O Valor social relaciona-se positivamente com o Engagement dos fisioterapeutas.***

***H1.2: O Valor interesse relaciona-se positivamente com o Engagement dos fisioterapeutas.***

**H1.3:** *O Valor económico relaciona-se positivamente com o Engagement dos fisioterapeutas.*

**H1.4:** *O Valor desenvolvimento relaciona-se positivamente com o Engagement dos fisioterapeutas*

**H1.5:** *O Valor aplicação relaciona-se positivamente com o Engagement dos fisioterapeutas.*

### **3.2. Relação entre Employer Branding e Intenção de Turnover**

O *Employer Branding* espelha a organização como um ótimo local de trabalho. Assim, entendemos que se o colaborador estiver satisfeito com a sua organização, a intenção de saída diminui (Backhaus & Tikoo, 2004).

Uma marca empregadora positiva cria um vínculo mais forte entre a organização e os seus colaboradores, resultando em menores taxas de Intenção de *Turnover* (Backhaus & Tikoo, 2004)

Considerando o *Employer Branding* como uma importante estratégia de recursos humanos, no estudo de Kashyap & Verma, (2018) é proposto que a marca do empregador, ajuda a atrair e reter os melhores talentos, reduzindo a sua intenção de *Turnover*

Kashyap & Verma, (2018) indicaram que uma perceção positiva dos colaboradores sobre a marca empregadora leva a uma menor Intenção de *Turnover*.

Assim, é estabelecida a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** *O Employer Branding relaciona-se negativamente com a Intenção de Turnover dos fisioterapeutas*

### **3.3. Relação entre Engagement e Intenção de Turnover**

Hayes et al., (2012) exploraram como o *Engagement* pode reduzir a Intenção de *Turnover*, em setores de alta pressão e stress. O estudo concluiu que em setores como saúde, o *Engagement* contribuiu para reduzir a Intenção de *Turnover*.

Saks & Gruman, (2014) destacam que o *Engagement* tem um impacto positivo na retenção de colaboradores. Quando os colaboradores possuem elevados níveis de *Engagement*

demonstram maior lealdade e comprometimento com a organização, o que reduz a Intenção de *Turnover*.

Estudos de Zaabi et al., (2016) confirmam que o *Engagement* está negativamente relacionado com a Intenção de *Turnover* e a rotatividade, sugerindo que colaboradores engajados estão mais propensos a permanecer nas organizações.

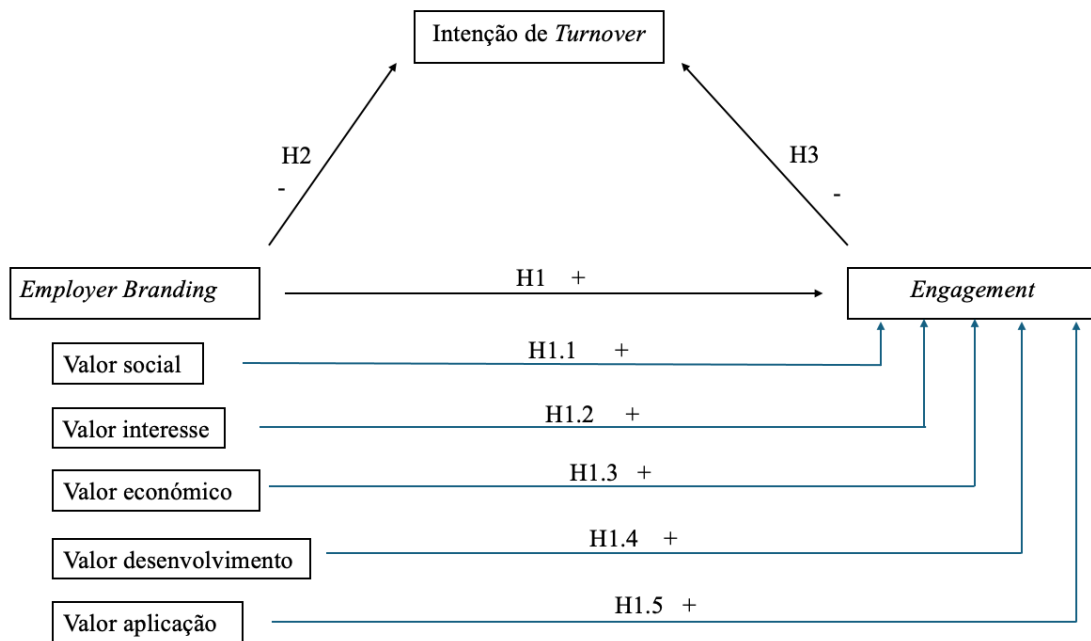
De acordo com Obuobisa-Darko & Sokro, (2023) os profissionais de saúde com altos níveis de *Engagement* apresentam menor intenção de *Turnover*, mesmo em condições de elevado stress como foi o caso da pandemia de COVID-19). É necessário a gestão do stress e o apoio organizacional para manter o *Engagement* e reduzir as Intenções de *Turnover* (Obuobisa-Darko & Sokro, 2023).

Assim, é estabelecida a seguinte hipótese:

*Hipótese 3: O Engagement relaciona-se negativamente com a Intenção de Turnover dos fisioterapeutas.*

### **3.4. Modelo Conceptual de Investigação**

Com base na análise realizada no capítulo de Revisão de Literatura e Formulação de Hipóteses, foi desenvolvido um modelo que representa as hipóteses de investigação propostas neste estudo. A figura 1 ilustra as relações entre as variáveis, com o objetivo de compreender a influencia do *Employer Branding* no *Engagement*, a relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de *Turnover*, e também a relação entre o *Engagement* e a Intenção de *Turnover*. Para complementar, a tabela 1 apresenta de forma detalhada todas as hipóteses de investigação que serão testadas no presente estudo.



**Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação**

**Tabela 1 - Hipóteses de Investigação**

<b>Hipótese 1.</b>	O <i>Employer Branding</i> relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.
<b>Hipótese 1.1</b>	A dimensão Valor social relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.
<b>Hipótese 1.2</b>	A dimensão Valor interesse relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.
<b>Hipótese 1.3</b>	A dimensão Valor económico relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.
<b>Hipótese 1.4</b>	A dimensão Valor desenvolvimento relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.
<b>Hipótese 1.5</b>	A dimensão Valor aplicação relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.
<b>Hipótese 2.</b>	O <i>Employer Branding</i> relaciona-se negativamente com a Intenção de <i>Turnover</i> dos fisioterapeutas.
<b>Hipótese 3.</b>	O <i>Engagement</i> relaciona-se negativamente com a Intenção de <i>Turnover</i> dos fisioterapeutas.

## 4. Metodologia

Este capítulo apresenta como foi efetuado o procedimento de recolha de dados, caracterização da amostra, a estrutura do questionário utilizado e o modo de operacionalização das variáveis. Por fim, é ainda apresentada uma análise da consistência interna das escalas utilizadas para cada variável.

### 4.1. Procedimento da recolha de dados e composição da amostra

A presente Dissertação diz respeito a um estudo quantitativo conduzido por meio da aplicação de um questionário. Optou-se por aplicar o método de questionário *online*, pois possibilita o anonimato dos participantes, o que é importante por se tratar de um questionário que conta com as suas opiniões e experiências pessoais.

Sendo o propósito a recolha do maior número de dados, o questionário foi inserido na plataforma *online Google Forms* e divulgado através de um *link*. A disponibilização do questionário foi feita através de contactos pessoais e nas redes sociais como o *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn* aliada à solicitação da transmissão do questionário a outros colaboradores do mesmo setor, de modo a gerar o efeito bola de neve. Este estudo foi direcionado somente a fisioterapeutas, não existindo restrição em termos de idade, género, setor (público ou privado) e serviço prestado (trabalhador a prestação de serviços e trabalhador com contrato de trabalho). A recolha de dados teve início no dia 4 de novembro e término no dia 7 de fevereiro.

O estudo contou com um total de 135 respostas. Porém, 14 indivíduos responderam que não se encontravam a exercer a profissão de fisioterapeutas, contando assim com uma amostra válida de 121 respostas.

Relativamente ao tratamento de dados, recorreu-se ao software de análise estatística IBM SPSS *Statistic*, versão 28, em que primeiramente foram codificadas as variáveis, e posteriormente feita a análise descritiva e correlações, e aplicados os modelos de regressão hierárquica linear.

## 4.2. Estrutura do Questionário

De modo a proceder à recolha da amostra, foi elaborado um questionário estruturado por oito secções, através da ferramenta online *Google Docs – Google Forms*, que se encontra disponível em anexo.

Torna-se pertinente referir que, antes da distribuição do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 fisioterapeutas a exercer atualmente. O objetivo do mesmo foi garantir que os respondentes compreendiam adequadamente as questões formuladas. Após a análise do *feedback* recebido, foram efetuadas alterações ao nível da explicação da escala utilizada para medir o *Employer Branding*.

O questionário foi iniciado com uma breve apresentação sobre o tema da presente Dissertação. Sendo que este estudo se destina apenas a fisioterapeutas trabalhadores, foram descritos os requisitos para o preenchimento do questionário. Por fim, foi mencionado que as respostas seriam anónimas e confidenciais, reforçando a importância da honestidade dos participantes.

A secção seguinte serviu para selecionar os inquiridos que estariam aptos para continuar a responder ao questionário, através de uma pergunta relacionada com a prática da sua profissão. Caso os respondentes estivessem a exercer a sua profissão (fisioterapia), seriam encaminhados para a secção seguinte (dois). Por outro lado, caso os respondentes não estivessem a exercer a sua profissão, seriam encaminhados para a parte final do questionário, ou seja, a última secção.

Na secção dois do questionário, foram recolhidos dados sociodemográficos e profissionais dos respondentes. As questões abordam o género e a idade dos mesmos, de modo a permitir a análise da amostra em termos de características pessoais. Em seguida, foram levantadas informações sobre a entidade onde trabalham mais horas por semana, incluindo o tipo de entidade e a categoria da mesma. Adicionalmente, foram questionados sobre o número de horas semanais trabalhadas, o vínculo laboral e a antiguidade organizacional. Esta secção é essencial para contextualizar as condições laborais dos respondentes.

A seguir, encontram-se as secções três, quatro e cinco, nas quais foram aplicados os instrumentos de medida correspondentes às três variáveis deste estudo, começando pelo *Engagement*, de seguida Intenção de *Turnover* e, por último, *Employer Branding*. A secção dedicada ao *Engagement* inclui 9 perguntas que visam avaliar o nível de *Engagement* dos

fisioterapeutas face à entidade onde trabalham maior número de horas semanais. A secção sobre a Intenção de *Turnover* inclui 4 perguntas projetadas para avaliar a predisposição dos fisioterapeutas em deixar a entidade onde trabalham maior número de horas semanais. Por fim, a secção do *Employer Branding* é composta por 25 itens que procuram identificar os aspetos que os fisioterapeutas mais valorizam aquando da escolha de uma entidade para trabalhar.

A secção seis do questionário tem como objetivo avaliar se os inquiridos possuem outra relação de trabalho com outra entidade. Caso os respondentes possuíssem outra relação de trabalho seriam encaminhados para a secção seguinte (sete). Por outro lado, caso os respondentes não possuíssem outra relação de trabalho, seriam encaminhados para a parte final do questionário, ou seja, a última secção.

Relativamente à secção sete foram colocadas questões quanto à segunda relação de trabalho incluindo o tipo de entidade e a categoria da mesma. Foram questionados sobre o número de horas semanais trabalhadas, o vínculo laboral, a antiguidade organizacional e ainda se exercia atividade em mais do que duas entidades.

Por último, foi incluída uma oitava secção onde são expressos os agradecimentos pela colaboração. Também é destacado que os respondentes devem clicar no botão “Enviar” para garantir que as respostas são registadas.

### **4.3. Caracterização da amostra**

A amostra do estudo conta com 121 fisioterapeutas que se disponibilizaram de forma voluntária a preencher o questionário divulgado. Apenas 121 (89,6%) exercem a profissão de fisioterapeuta, sendo os restantes 14 (10,4%) correspondentes aos casos omissos, uma vez que não se encontram a exercer a profissão de fisioterapeuta.

Em relação género, a maioria dos inquiridos são do sexo feminino, representando 74,4% (90 participantes), enquanto 25,6% (31 participantes) são do sexo masculino. Quanto à faixa etária dos participantes, 90,1% (109 participantes) encontra-se entre os 23 e os 43 anos, enquanto 5% (6 participantes) têm entre os 44 e 54 anos e outros 5% (6 participantes) possuem menos de 22 anos. Não houve inquiridos com mais de 54 anos no estudo.

A esmagadora maioria dos fisioterapeutas, 86,8% (105 participantes) exerce a sua atividade no setor privado, enquanto 13,2% (16 participantes) trabalham numa entidade pública. Em

relação ao tipo de entidade empregadora onde desempenham a maior carga horária semanal, as clínicas são o local predominante de atuação para 89 participantes (73,6%), seguidas dos hospitais com 18 participantes (14,9%), clubes desportivos com 5 participantes (4,1%) e lares e/ou centros de dia com 4 participantes (3,3%). Ainda menos representadas estão entidades como associações mutualistas, bases militares, câmaras municipais e centros de investigação cada uma com 1 participante (0,8%).

Relativamente à categoria da entidade empregadora, verifica-se uma maior concentração de fisioterapeutas em pequenas empresas (menos de 50 colaboradores), com 41 participantes (33,9%). Seguem-se as grandes empresas (mais de 250 colaboradores), onde trabalham 28 dos participantes (23,1%). As chamadas "nano empresas" (menos de 5 colaboradores) empregam 22 participantes (18,2%), enquanto as microempresas (menos de 10 colaboradores) abrangem 20 participantes (16,5%). Por fim, as médias empresas (menos de 250 colaboradores) são as menos representadas na amostra, contando apenas 10 participantes (8,3%).

A carga horária semanal executada pelos participantes do estudo, 60 participantes (49,6%) na principal entidade empregadora, é entre 36 a 40 horas. Outros 47 participantes (38,8%) trabalham entre 20 a 35 horas, enquanto 14 participantes (11,6%) trabalham por um período igual ou inferior a 19 horas semanais.

No que se refere ao vínculo laboral com a principal entidade empregadora, a maioria dos fisioterapeutas, 61 participantes (50,4%) possui um contrato a tempo inteiro. Seguem-se os prestadores de serviços com 45 participantes (37,2%) e 15 participantes (12,4%) têm um contrato a tempo parcial. Em relação ao tempo de serviço na principal entidade empregadora, verifica-se que a maior parte dos fisioterapeutas trabalha na entidade empregadora há mais de 25 meses, para 54 participantes (44,6%). Já 37 participantes (30,6%) têm uma antiguidade igual ou inferior a 12 meses, e 30 participantes (24,8%) encontram-se entre 13 e 24 meses de vínculo.

A maioria dos fisioterapeutas, 70 participantes (57,9%) possuem apenas uma relação laboral, enquanto 51 participantes (42,1%) exercem funções em mais do que uma entidade. Entre estes, 47 participantes (90,2%) trabalham em entidades privadas e 4 participantes (7,8%) em entidades públicas.

Dos fisioterapeutas que trabalham numa segunda entidade empregadora, 29 participantes (56,9%) trabalham em clínicas, 16 participantes (31,4%) exercem em clubes desportivos e 6 participantes (11,8%) atuam em lares e/ou centros de dia. No que diz respeito à dimensão destas entidades, a maior parte dos fisioterapeutas, 19 participantes (37,3%) trabalha em pequenas empresas (menos de 50 colaboradores), seguidos por 13 participantes (25,5%) que exercem funções em microempresas (menos de 10 colaboradores). Já 11 participantes (21,6%) estão inseridos em "nano empresas" (menos de 5 colaboradores), 5 participantes (9,8%) integram médias empresas (menos de 250 colaboradores). Apenas 3 participantes (5,9%) desempenham funções em grandes empresas (mais de 250 colaboradores).

Em relação à quantidade de horas trabalhadas na segunda entidade empregadora, verifica-se que estes fisioterapeutas, 18 participantes (35,3%), trabalham entre 10 a 15 horas. A grande esmagadora maioria, 43 participantes (84,3%), exerce a sua segunda relação de trabalho como prestador de serviço, enquanto 8 participantes (15,7%) possuem um contrato a tempo parcial. O tempo de serviço varia, com 23 participantes (45,1%) a trabalhar até 12 meses inclusive na entidade, 15 participantes (29,4%) com um período superior a 25 meses e 13 participantes (25,5%) encontram-se entre 13 a 24 meses de serviço.

Em relação ao exercício de atividades em mais do que duas entidades empregadoras, dos 51 fisioterapeutas, 30 (58,5%) afirmaram trabalhar em mais do que duas entidades.

#### **4.4. Operacionalização das variáveis**

Este tópico tem como objetivo apresentar os instrumentos de medida utilizados para avaliar as três variáveis do presente estudo: *Engagement*, Intenção de *Turnover* e *Employer Branding*. Todos os instrumentos de medida utilizados foram testados e validados por autores.

##### **4.4.1. Engagement**

A variável *Engagement* foi medida através do instrumento de medida UWES - *Utrecht Work Engagement Scale* em que foi desenvolvida e validada por Schaufeli et al., (2006). Neste estudo foi considerado a versão portuguesa de Marques-Pinto e Picado (2011) (Sinval et al., 2018).

A escala, composta por 9 itens (Tabela 2), avalia os três principais componentes do *Engagement* a dedicação, vigor e absorção que os indivíduos sentem no trabalho. Será

distribuída por uma escala de *Likert* de 7 pontos, em que 1 - “Nunca” e 7 - “Sempre”. Esta escala permite captar a intensidade e frequência com que os colaboradores experimentam essas dimensões no seu contexto laboral.

*Tabela 2 – Dimensões da Escala Schaufeli et al. (2006) - Utrecht Work Engagement Scale*

<b>Engagement</b>
<b>Vigor</b>
1- No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia. 2- No meu trabalho sinto-me com força e energia. 5- Quando me levanto de manhã, apetece-me ir trabalhar.
<b>Dedicação</b>
3- Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. 4- O meu trabalho inspira-me. 7- Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.
<b>Absorção</b>
6- Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. 8- Estou imerso(a) no meu trabalho. 9- “Deixo-me” ir quando estou a trabalhar.

#### 4.4.2. Intenção de Turnover

Para a medição da variável Intenção de *Turnover*, recorreu-se a 4 itens (Tabela 3) utilizados por Bozeman & Perrewé, (2001). Esta escala é baseada na obra de Mobley et al., (1978) e Mowday & Mcarthur, (1984). Os itens são classificados numa escala de *Likert* de cinco pontos que varia entre 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

*Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável Intenção de Turnover (Bozeman & Perrewé, 2001)*

<b>Intenção de Turnover</b>
1- É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo. 2- Atualmente estou a procura de outro emprego noutra organização. 3- Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego. 4- Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização

#### 4.4.3. Employer Branding

Para analisar o *Employer Branding* optou-se pela utilização da escala *Employer Attractiveness Scale* desenvolvida e validada por Pitt et al., (2005). É um instrumento de medida constituído por 25 itens (Tabela 4), englobando cinco dimensões com o intuito de perceber se as organizações oferecem Valor Social, Valor de Interesse, Valor económico, Valor Desenvolvimento e Valor Aplicação. O instrumento é distribuído por uma escala de *Likert* de 1 a 7 pontos em que 1 “Nada importante” e 7 “Muito importante”.

*Tabela 4 – Dimensões da Escala Berthon et al. (2005) - Employer Attractiveness Scale*

<b>Employer Branding</b>
<b>Valor Social</b>
2- Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído. 7- A existência de boas relações com a chefia. 8- A existência de boas relações com os colegas. 9- Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas. 23- Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.
<b>Valor Interesse</b>
10- Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante. 11- Pertencer a uma organização que adote práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro. 12- Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade. 13- Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade. 14- Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.
<b>Valor Económico</b>
15- Pertencer a uma organização que proporciona oportunidade de progressão na carreira. 21- Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à segurança do meu emprego. 22- Pertencer a uma organização que permite ter experiências em diferentes departamentos.

<p>24- Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.</p> <p>25- Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.</p>
<b>Valor Desenvolvimento</b>
<p>1- O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.</p> <p>3- A possibilidade de o emprego atual alavancar para futuras oportunidades.</p> <p>4- Sentir-me bem comigo mesmo(a) por trabalhar numa determinada organização.</p> <p>5- Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar em determinada organização.</p> <p>6- Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.</p>
<b>Valor Aplicação</b>
<p>16- Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.</p> <p>17- Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.</p> <p>18- Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.</p> <p>19- Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.</p> <p>20- Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.</p>

#### 4.5. Consistência Interna das escalas

Após a recolha de todos os dados sobre a amostra, foi preparada a base de dados a analisar através do software estatístico IBM SPSS *Statistic*. Neste estudo, tornou-se pertinente utilizar testes de consistência interna, de modo a analisar as escalas quanto à sua confiabilidade através do cálculo do *Alpha Cronbach*.

Este coeficiente tem como objetivo principal mensurar a consistência interna de um teste ou escala, sendo apresentado como um valor numérico que varia entre 0 e 1 (Tavakol & Dennick, 2011). Um *Alpha Cronbach* igual ou superior a 0,70 é geralmente considerado indicativo de boa consistência interna; entretanto, valores acima de 0,60 podem ser considerados aceitáveis em alguns contextos. (Maroco & Garcia-Marques, 2006)

No que diz respeito à variável *Engagement*, no estudo de Sinval et al., (2018) foi obtido um *Alpha Cronbach* de 0,95 para a escala. A variável Intenção de *Turnover*, no estudo de Bozeman & Perrewé, (2001) é apresentado um *Alpha Cronbach* de 0,94.

Quanto à análise da variável *Employer Branding*, demonstrou que a escala original apresenta um nível de confiabilidade de 0,96. No estudo realizado por Andrade, (2018) o *Alpha*

*Cronbach* para a escala total foi de 0,90. Relativamente às dimensões da escala, o Valor social apresenta um valor de 0,77, Valor económico 0,63, Valor de desenvolvimento 0,69, Valor de interesse 0,90 e por fim o Valor de aplicação 0,77.

Tendo em conta a tabela 5, concluiu-se que os valores de *Alpha* das escalas e subescalas situam-se entre 0,67 e 0,93, correspondendo ao valor mínimo recomendado por Maroco & Garcia-Marques, (2006). Deste modo, todas as escalas apresentam uma consistência interna adequada, pelo que não se torna necessário remover qualquer dimensão do estudo.

*Tabela 5 - Alpha de Cronbach das variáveis*

<b>Variáveis</b>	<b>Número de itens</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
<b><i>Employer Branding</i></b>	<b>25</b>	<b>0,92</b>
Valor social	5	0,84
Valor económico	5	0,67
Valor desenvolvimento	5	0,70
Valor interesse	5	0,83
Valor aplicação	5	0,72
<b><i>Engagement</i></b>	<b>9</b>	<b>0,93</b>
<b><i>Intenção de Turnover</i></b>	<b>4</b>	<b>0,77</b>

## 5. Apresentação e Discussão de Resultados

No presente capítulo, é efetuada a análise descritiva das variáveis em estudo relativamente às médias e desvios padrões, os coeficientes de correlação de *Spearman* e a análise de regressão linear às variáveis.

Desta forma, retirou-se conclusões referentes às hipóteses estabelecidas anteriormente, que dizem respeito às variáveis em estudo.

### 5.1. Análises Descritivas

Os dados que se seguem apresentam as médias (M), medianas (Me) e desvios padrões (DP) das variáveis em estudo e respetivos itens e dimensões. A média é uma medida de tendência central que representa o valor média dos dados, indicando o valor em torno do qual as observações se distribuem. A mediana, por outro lado, é o valor que divide um conjunto de dados em duas partes iguais, separando a metade inferior da metade superior. Já o desvio padrão é uma medida de dispersão que reflete o grau de dispersão das observações.

De acordo com a tabela 6 a variável *Engagement* foi analisada com base nas suas três dimensões: Vigor, Dedicção e Absorção. Entre as mesmas, destaca-se a Dedicção, que obteve a média mais elevada (M = 5,28), refletindo elevados níveis de entusiasmo, inspiração e orgulho relativamente ao trabalho. O item com mais destaque é “Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho” (M = 5,68).

Tabela 6 – Análise descritiva das dimensões e itens do *Engagement*

<b><i>Engagement</i></b>	<b>Média</b>
<b>Vigor</b>	<b>4,76</b>
1- No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.	4,83
2- No meu trabalho sinto-me com força e energia.	4,88
5- Quando me levanto de manhã, apetece-me ir trabalhar.	4,57
<b>Dedicção</b>	<b>5,28</b>
3- Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	4,88
4- O meu trabalho inspira-me.	5,28
7- Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.	5,68

<b>Absorção</b>	<b>4,75</b>
6- Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	4,54
8- Estou imerso(a) no meu trabalho.	5,06
9- “Deixo-me” ir quando estou a trabalhar.	4,65

No que respeita à análise descritiva dos itens da dimensão de Intenção de *Turnover*, o item com a média mais baixa foi o item 2 “Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização”, com uma média de 2,13. Este resultado sugere que, embora possa existir alguma predisposição para procurar alternativas profissionais no futuro, a maioria dos participantes não está, neste momento, à procura de outro emprego em outra organização.

*Tabela 7 – Análise descritiva das dimensões dos itens da Intenção de Turnover*

<b>Intenção de Turnover</b>	<b>Média</b>
1 – É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	3,12
2 – Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização	2,13
3 – Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	2,93
4 – Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	3,03

Ao analisar as dimensões do *Employer Branding* observa-se que o Valor social (tabela 8) apresenta a média mais elevada ( $M = 6,53$ ), refletindo a importância atribuída a um ambiente de trabalho descontraído, às boas relações com chefias e colegas, e ao apoio mútuo. O item com maior média de todo o questionário pertence a esta dimensão “Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz” ( $M = 6,74$ ).

*Tabela 8 – Média da dimensão Valor social e respetivos itens*

<b>Valor Social</b>	<b>6,53</b>
2- Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.	6,56
7- A existência de boas relações com a chefia.	6,38
8- A existência de boas relações com os colegas.	6,53
9- Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas.	6,46
23- Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.	6,74

Segue-se a tabela 9, Valor económico (M = 6,39), com especial destaque para o item “Oportunidade de progressão na carreira” (M = 6,74), o que reforça a relevância atribuída à estabilidade profissional e ao crescimento interno.

*Tabela 9 - Média da dimensão Valor económico e respetivos itens*

<b>Valor Económico</b>	<b>6,39</b>
15- Pertencer a uma organização que proporciona oportunidade de progressão na carreira.	6,74
21- Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à segurança do meu emprego.	6,52
22- Pertencer a uma organização que permite ter experiências em diferentes departamentos.	5,62
24- Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.	6,50
25- Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.	6,58

Relativamente ao Valor desenvolvimento (tabela 10) (M=6,35) observa-se uma perceção positiva quanto ao impacto da organização no crescimento individual destacando-se o item “A possibilidade de o emprego atual alavancar para futuras oportunidades” (M=6,50). Estes dados indicam que os participantes valorizam fortemente a progressão e o reconhecimento no contexto organizacional.

*Tabela 10 – Média da dimensão Valor desenvolvimento e respetivos itens*

<b>Valor Desenvolvimento</b>	<b>6,35</b>
1- O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.	6,32
3- A possibilidade de o emprego atual alavancar para futuras oportunidades.	6,50
4- Sentir-me bem comigo mesmo(a) por trabalhar numa determinada organização.	6,36
5- Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar em determinada organização.	6,03
6- Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.	6,53

Na dimensão Valor aplicação (tabela 11) (M = 6,26), destaca-se o item “Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite” (M = 6,65), evidenciando a relevância da inclusão e do sentimento de pertença como aspetos fundamentais para os colaboradores.

*Tabela 11 – Média da dimensão Valor aplicação e respetivos itens*

<b>Valor Aplicação</b>	<b>6,26</b>
16- Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	6,05
17- Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.	6,53
18- Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.	5,94
19- Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.	6,65
20- Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.	6,12

Por fim, o Valor interesse (tabela 12) ( $M = 6,29$ ) apresenta uma ligeira variação face às restantes, sendo o item “Desenvolve produtos e serviços inovadores” aquele que regista a média mais baixa da variável ( $M = 6,02$ ). Este resultado poderá refletir uma perceção menos acentuada de inovação por parte dos participantes.

*Tabela 12 – Análise descritiva da dimensão Valor social*

<b>Valor Interesse</b>	<b>6,29</b>
10- Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante.	6,53
11- Pertencer a uma organização que adote práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	6,40
12- Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	6,19
13- Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	6,29
14- Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.	6,02

De acordo com a tabela 13, os dados mostram que a variável *Employer Branding* apresenta a média mais elevada ( $M = 6,37$ ) e o desvio padrão mais baixo ( $DP = 0,536$ ), indicando uma perceção altamente positiva e consistente entre os participantes.

Tendo em conta a tabela 13, a variável *Engagement* revela uma média moderadamente elevada ( $M = 4,93$ ), mas com maior dispersão nas respostas ( $DP = 1,117$ ), o que sugere

variações no envolvimento organizacional. Por fim, a Intenção de *Turnover* apresenta a média mais baixa ( $M = 2,80$ ), o que indica uma baixa tendência dos participantes em querer abandonar a organização, embora com alguma variabilidade nas respostas ( $DP = 1,08$ ).

Tabela 13 - Análise descritiva das variáveis em estudo

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>Employer Branding (a)</b>	6,37	6,4	0,536
<b>Engagement (b)</b>	4,93	5	1,117
<b>Intenção de Turnover (c)</b>	2,80	3	1,08

(a) 1- Nada importante; 7 - Muito importante

(b) 1- Nunca; 2- Quase nunca; 3- Às vezes; 4- Regularmente; 5- Frequentemente; 6- Quase sempre; 7- Sempre

(c) 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente

## 5.2. Correlações

A tabela 9 apresenta os coeficientes de correlação de *Spearman*, que podem variar entre -1 e 1-. Este modelo, desenvolvido por *Charles Spearman*, é uma abordagem não paramétrica que não exige uma relação linear entre as variáveis em estudo (Hauke & Kossowski, 2011).

No modelo de *Spearman*, quanto mais próximo de 1 for o coeficiente, mais forte será a relação linear entre as variáveis, indicando que o aumento de uma variável tende a acompanhar o aumento da outra. Por outro lado, valores próximos de -1 sugerem que quando uma variável aumentar, a outra tende a diminuir.

Tabela 14 - Coeficientes de Spearman

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Antiguidade organizacional (a)	1	-	-						
2. <u>Employer Branding</u> (b)	0,148	1	-						
3. Valor social	0,162	0,699**	1						
4. Valor interesse	0,098	0,844**	0,505**	-	-				
5. Valor económico	0,191*	0,828**	0,547**	0,626**	1				
6. Valor Desenvolvimento	0,089	0,772**	0,461**	0,546**	0,591**	1			
7. Valor Aplicação	0,090	0,839**	0,461**	0,698**	0,635**	0,513**	1		
8. Engagement (c)	-0,085	0,212*	0,234**	0,132	0,077	0,235**	0,245**	1	
9. Intenção Turnover (d)	-0,020	-0,113	-0,239**	-0,043	-0,056	-0,109	-0,102	-0,461**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

(a) 1- Menos de 12 meses inclusive; 2- Entre 13 a 24 meses; 5- Mais do que 25 meses;

(b) 1- Nada importante; 7- Muito importante;

(c) 1- Nunca; 2- Quase nunca; 3- Às vezes; 4- Regularmente; 5- Frequentemente;

(d) 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5 - Concordo totalmente;

De acordo com a tabela 9, o *Engagement* apresenta uma correlação negativa e significativa com a Intenção de *Turnover* (-0,416\*\*), o que significa que fisioterapeutas mais engajados têm menor propensão a deixar a sua entidade. Além disso, há uma correlação positiva entre o *Engagement* e *Employer Branding* (0,212\*), sugerindo que uma boa perceção da marca empregadora pode contribuir para o aumento do engajamento dos fisioterapeutas. Existe ainda uma correlação positiva e significativa do *Engagement* com as dimensões “Valor social”, “Valor desenvolvimento” e “Valor aplicação” (0,699\*\*; 0,844\*\*; 0,828\*\*; 0,772\*\*; 0,839\*\*), indicando que as estratégias diferenciadoras de *Employer Branding*, tendem a proporcionar maiores níveis de *Engagement* nas suas entidades.

A Intenção de *Turnover*, por sua vez, apresenta uma correlação negativa e significativa com a dimensão “Valor social” (-0,239\*\*), indicando que os fisioterapeutas que valorizam entidades com oferecem um ambiente de trabalho feliz e positivo, tendem a ter menor Intenção de *Turnover*.

Quanto às variáveis sociodemográficas, observa-se uma correlação positiva entre a antiguidade organizacional e o Valor económico (0,191\*), sugerindo que, à medida que os fisioterapeutas permanecem mais tempo na empresa, maior tende a ser a valorização do valor económico oferecido pela organização.

### **5.3. Análise do Modelo de Investigação**

Para analisar a relação entre *Employer Branding*, *Engagement* e Intenção de *Turnover*, utilizou-se a regressão hierárquica linear, pois existe base teórica que sugere uma influência da variável independente sobre a dependente (Casson & Farmer, 2014). Além disso, a variável de controlo (antiguidade organizacional) foi incluída no modelo por apresentar correlação significativa com as variáveis em estudo.

Antes de analisar o modelo, é essencial verificar alguns pressupostos da regressão linear, como o diagnóstico de normalidade, diagnóstico de homoscedasticidade e o diagnóstico de autocorrelação entre resíduos (Casson & Farmer, 2014).

A normalidade dos resíduos pode ser avaliada por gráficos ou testes estatísticos, como o P-P Plot, histograma de resíduos, teste de Kolmogorov-Smirnov e teste de Shapiro-Wilk (Rodrigues, 2012). Neste estudo, utilizou-se o histograma de resíduos (Anexo B) indicando

que os resíduos apresentam distribuição normal, uma vez que não se observam desvios de assimetria significativos.

A homoscedasticidade foi analisada por meio do gráfico de dispersão entre resíduos e valores estimados. Se os pontos estiverem distribuídos de forma aleatória, isso indica que a variância dos resíduos mantém-se constante. Caso contrário, poderá haver indícios de heteroscedaticidade (Rodrigues, 2012). No contexto deste estudo, uma análise global do gráfico sugere que não há um padrão evidente ao longo do eixo horizontal (Anexo C) indicando a ausência de indícios claros de heteroscedaticidade.

No que diz respeito ao diagnóstico de independência dos resíduos, ou presença de autocorrelação entre os resíduos, este é avaliado pelo teste de Durbin-Watson. No entanto, este é mais adequado para dados sequenciais, enquanto os dados do presente estudo são de natureza transversal, tornando a sua aplicação ineficaz (Chen, 2016).

Desta forma, podemos concluir que é pertinente avançar para aplicação do modelo de regressão hierárquica linear. Este método permite avaliar a qualidade do ajuste do modelo ao incluir uma nova variável explicativa ( $R^2$ ). Além disso, o teste F ajuda a determinar se as variáveis independentes, de forma conjunta, possuem um impacto significativo na variável independente e ainda, os coeficientes de Beta ( $\beta$ ) que permitem avaliar a importância das variáveis independentes no modelo, através do valor do *p-value*.

### **5.3.1. Relação entre o *Employer Branding* e *Engagement***

A primeira hipótese do presente estudo partia do pressuposto que o *Employer Branding*, bem como as suas respetivas dimensões (Valor social, Valor interesse, Valor económico, Valor desenvolvimento e Valor aplicação) exerciam um impacto positivo no *Engagement* dos fisioterapeutas. De modo a testar a hipótese, o modelo foi construído em etapas. Primeiro, foi incluída a variável sociodemográfica “antiguidade organizacional” e de seguida, foram acrescentadas, de cada vez, as variáveis “*Employer Branding*”, “Valor social”, “Valor interesse”, “Valor económico”, “Valor desenvolvimento” e “Valor aplicação”, de modo a avaliar a contribuição das mesmas no modelo.

No que diz respeito à variável de controlo, a antiguidade organizacional apresenta uma relação negativa com o *Engagement*, o que sugere que um maior tempo na organização pode estar associado a um menor nível de *Engagement*. No entanto, essa relação não se apresenta como estatisticamente significativa.

No modelo em análise, e conforme a tabela 10, pode observar-se um valor de F igual a 4,171 o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. No que diz respeito ao poder explicativo do modelo, verifica-se que 4,7% da variabilidade total do *Engagement* é explicada pelo *Employer Branding*. Além disso, observa-se uma relação positiva entre o *Employer Branding* e o *Engagement*, uma vez que o coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,489. **A hipótese 1 do estudo é confirmada**, pois o  $\beta$  apresenta um nível de significância de 0,010, havendo um cumprimento dos pressupostos para que a relação seja positiva e estatisticamente significativa.

**Tabela 15 - Resultados da Regressão Linear (*Employer Branding*)**

		<i>Engagement</i>
<b>Etapa 1</b>	Antiguidade	- 0,137
	Teste F	1.339
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,003
<b>Etapa 2</b>	Antiguidade	-0,159
	<i>Employer Branding</i>	0,489**
	Teste F	4.171*
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,050
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	0,047

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

De acordo com a tabela 11, pode observar-se um valor de F igual a 5,224 indicando que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que 6,3% da variabilidade total do *Engagement* é explicada pelo Valor social. É observada ainda uma relação positiva entre o Valor social e o *Engagement* uma vez que o coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,266. **A hipótese 1.1 é confirmada**, uma vez que  $\beta$  apresenta um nível de significância de 0,003, cumprindo os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa.

**Tabela 16 - Resultados da Regressão Linear (*Valor Social*)**

		<i>Engagement</i>
<b>Etapa 1</b>	Antiguidade	- 0,105
	Teste F	1.339
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,003
<b>Etapa 2</b>	Antiguidade	-0,129
	Valor Social	0,266**
	Teste F	5,224*
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,066
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	0,063

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Na tabela 12, pode verificar-se um valor de F igual a 2,297 com um nível de significância de 0,105, o que sugere que o modelo **não é estatisticamente significativo**. No que diz

respeito ao poder explicativo, verifica-se que 1,8% da variabilidade total do *Engagement* é explicada pelo Valor interesse. O coeficiente ( $\beta$ ) para o Valor interesse é de 0,162, o que sugere uma relação positiva com o *Engagement*. **A hipótese 1.2 é rejeitada**, pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,075, não comprimindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa ao nível de 0,05.

**Tabela 17 - Resultados da Regressão Linear (Valor interesse)**

		<i>Engagement</i>
<b>Etapa 1</b>	Antiguidade	- 0,105
	Teste F	1.339
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,003
<b>Etapa 2</b>	Antiguidade	-0,112
	Valor interesse	0,162
	Teste F	2,297
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,021
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	0,018

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Tendo em conta a tabela 13, pode observar-se um valor de F igual a 0,920 com um nível de significância de 0,402, o que sugere que o modelo **não é estatisticamente significativo**. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que -,004% da variabilidade total do *Engagement* é explicada pelo Valor económico. Além disso, observa-se ainda uma relação quase nula entre o Valor económico e o *Engagement*, uma vez que o coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,065. **A hipótese 1.3 é rejeitada** não apenas por existir um poder explicativo negativo, mas também pelo valor de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,479, não cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa.

**Tabela 18 - Resultados Regressão Linear (Valor económico)**

		<i>Engagement</i>
<b>Etapa 1</b>	Antiguidade	- 0,105
	Teste F	1.339
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,003
<b>Etapa 2</b>	Antiguidade	-0,114
	Valor económico	0,065
	Teste F	0,920
	R <sup>2</sup> Ajustado	-0,001
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	-0,004

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Conforme a tabela 14, pode verificar-se um valor de F igual a 4,404 com um nível de significância de 0,014, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Quanto ao poder explicativo, verifica-se que 5,8% da variabilidade total do *Engagement* é explicada

pelo Valor desenvolvimento. Observa-se ainda uma relação positiva entre o Valor desenvolvimento e o *Engagement*, uma vez que o coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,242. **A hipótese 1.4 é suportada** pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,008, cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa.

**Tabela 19 - Resultados Regressão Linear (Valor desenvolvimento)**

		<i>Engagement</i>
<b>Etapa 1</b>	Antiguidade	- 0,105
	Teste F	1.339
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,003
<b>Etapa 2</b>	Antiguidade	-0,109
	Valor desenvolvimento	0,242**
	Teste F	4,404*
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,054
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	0,058

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Na tabela 15, pode observar-se um valor de F igual a 3,906 com um nível de significância de 0,023, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. No que toca ao poder explicativo, verifica-se que 4,3% da variabilidade total do *Engagement* é explicada pelo Valor aplicação. Observa-se ainda uma relação positiva entre o Valor aplicação e o *Engagement* uma vez que o coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,226. **A hipótese 1.5 é confirmada** pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,023, cumprindo os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa.

**Tabela 20 - Resultados Regressão Linear (Valor aplicação)**

		<i>Engagement</i>
<b>Etapa 1</b>	Antiguidade	- 0,105
	Teste F	1.339
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,003
<b>Etapa 2</b>	Antiguidade	-0,115
	Valor aplicação	0,226*
	Teste F	3,906*
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,046
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	0,043

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

### 5.3.2. Relação entre *Employer Branding* e Intenção de *Turnover*

A segunda hipótese do estudo pressupunha confirmar o impacto negativo do *Employer Branding* na Intenção de *Turnover* dos fisioterapeutas. Assim, à semelhança da hipótese anterior, foi aplicado o modelo de regressão hierárquica linear. Em primeiro lugar, foi

incluída a variável sociodemográfica “antiguidade organizacional” e de seguida, foi acrescentada a variável “*Employer Branding*” de modo a avaliar a contribuição da mesma no modelo.

No que diz respeito à variável de controlo, a antiguidade organizacional apresenta uma relação negativa, embora não significativa, com a Intenção de *Turnover*.

No que diz respeito ao modelo em análise, e tendo em conta a tabela 16, pode observar-se um valor de F igual a 1,281 o que sugere que o **modelo não é estatisticamente significativo**. Quanto ao poder explicativo, verifica-se que apenas 0,5% da variabilidade total da Intenção de *Turnover* é explicada pelo *Employer Branding*.

Existe ainda uma relação negativa entre o *Employer Branding* e a Intenção de *Turnover*, uma vez que o valor do coeficiente ( $\beta$ ) é de -0,299. No entanto, a hipótese de que o *Employer Branding* relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover* **não é suportada**, pois o  $\beta$  apresenta um nível de significância de 0,116, que não cumpre os critérios para ser considerado estatisticamente significativo ao nível de 0,05.

**Tabela 21 - Resultados Regressão Linear (*Employer Branding*)**

		Intenção de <i>Turnover</i>
<b>Etapa 1</b>	Antiguidade	- 0,027
	Teste F	0,052
	R <sup>2</sup> Ajustado	-0,008
<b>Etapa 2</b>	Antiguidade	-0,013
	<i>Employer Branding</i>	-0,299*
	Teste F	1,281
	R <sup>2</sup> Ajustado	0,005
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	0,013

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

### 5.3.3. Relação entre *Engagement* e Intenção de *Turnover*

A terceira hipótese do estudo partia do pressuposto que o *Engagement* relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover* dos fisioterapeutas. Para validar esta hipótese, foi igualmente utilizado o modelo de regressão hierárquica linear. Inicialmente, foi incluída a variável “antiguidade organizacional” e de seguida foi acrescentada a variável *Engagement* para conseguirmos avaliar a contribuição da mesma no modelo.

No que toca à variável de controlo, a antiguidade organizacional apresenta uma relação negativa com a Intenção de *Turnover*, mas sem significância estatística (p = 0,356). Isso

sugere que um maior tempo na organização pode estar associado a uma menor Intenção de *Turnover*, mas sem evidência estatística forte.

No modelo em análise, e tendo em conta a tabela 17 observa-se um valor de F igual a 19,978, o que indica que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que 24% da variabilidade total da Intenção de *Turnover* é explicada pelo *Engagement*.

Adicionalmente, confirma-se uma relação negativa e significativa entre o *Engagement* e a Intenção de *Turnover*, uma vez que o coeficiente ( $\beta$ ) é de -0,505. Assim, **a hipótese formulada é suportada**, pois  $\beta$  apresenta um nível de significância inferior a 0,001, cumprindo os pressupostos necessários para que a relação seja negativa e estatisticamente significativa.

*Tabela 22 - Resultados Regressão Linear (Engagement)*

		Intenção de <i>Turnover</i>
<i>Etapa 1</i>	Antiguidade	- 0,027
	Teste F	0,052
	$R^2$ Ajustado	-0,008
<i>Etapa 2</i>	Antiguidade	-0,096
	<i>Engagement</i>	-0,501***
	Teste F	19,978***
	$R^2$ Ajustado	0,240
	$R^2$ Ajustado ( $\Delta R^2$ )	0,253

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

#### 5.4. Resposta ao Modelo de Investigação

Com o objetivo de resumir os resultados obtidos na análise do modelo de investigação e dar a respetiva resposta, é apresentada a tabela 18 onde consta a validação das hipóteses.

Tabela 23 - Validação das hipóteses

<b>Hipótese 1.</b>	O <i>Employer Branding</i> relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.	Confirmada
<b>Hipótese 1.1</b>	A dimensão Valor social relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.	Confirmada
<b>Hipótese 1.2</b>	A dimensão Valor interesse relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.	Rejeitada
<b>Hipótese 1.3</b>	A dimensão Valor económico relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.	Rejeitada
<b>Hipótese 1.4</b>	A dimensão Valor desenvolvimento relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.	Confirmada
<b>Hipótese 1.5</b>	A dimensão Valor aplicação relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i> dos fisioterapeutas.	Confirmada
<b>Hipótese 2.</b>	O <i>Employer Branding</i> relaciona-se negativamente com a Intenção de <i>Turnover</i> dos fisioterapeutas.	Rejeitada
<b>Hipótese 3.</b>	O <i>Engagement</i> relaciona-se negativamente com a Intenção de <i>Turnover</i> dos fisioterapeutas.	Confirmada

## 5.5. Discussão de Resultados

No que diz respeito à primeira hipótese, os resultados indicaram que existe uma relação positiva e significativa entre o *Employer Branding* e o *Engagement* dos fisioterapeutas, corroborando a Hipótese 1. Isto aponta que quanto maior for a perceção de *Employer Branding* do colaborador na organização, maior serão os níveis de *Engagement*. Esta descoberta está alinhada com estudos anteriores de Backhaus & Tikoo, (2004), Davies et al., (2018), Matuska & Figurska, (2013), Yousf & Khurshid, (2021), Mandhanya, (2010) e Bhasin et al., (2019) que também encontraram uma relação positiva entre estas duas variáveis.

Quanto ao impacto das dimensões do *Employer Branding* no *Engagement* (Hipóteses 1.1 a 1.5), em que o objetivo foi compreender qual a dimensão da marca do empregador que mais contribui para o *Engagement* dos fisioterapeutas, os resultados indicaram que apenas três das cinco dimensões apresentam uma relação positiva e significativa: Valor social, Valor desenvolvimento e Valor aplicação.

A dimensão Valor **Social** foi confirmada como uma dimensão significativa para o *Engagement* dos fisioterapeutas, o que sugere que os mesmos valorizam um ambiente de trabalho colaborativo, inclusivo, onde se sentem integrados e apoiados. Estes resultados vão de encontro com a literatura de Bakker et al., (2008) e Kundu & Lata, (2017) que destacam que o suporte social e boas relações interpessoais são fundamentais para o *Engagement* dos colaboradores. Além disso, Berthon et al., (2005) reforça que o Valor Social é um dos pilares do *Employer Branding* que mais contribui para o *Engagement* dos colaboradores.

Quanto à dimensão Valor **Desenvolvimento**, esta também foi confirmada como um fator relevante para o *Engagement* dos fisioterapeutas, indicando que estes valorizam oportunidades de formação, desenvolvimento e progressão na carreira. Este resultado vai de encontro com os estudos de Kaur, (2017) e Bakker et al., (2008), que destacam que o autodesenvolvimento dos colaboradores e oportunidades de formação aumentam o *Engagement*.

Por fim, a dimensão Valor **Aplicação** também apresentou um resultado positivo e significativo, o que indica que os fisioterapeutas mais engajados atribuem maior importância a entidades que promovem a partilha de conhecimento, um ambiente humano e orientado para o cliente. Este resultado está em linha com a literatura de Berthon et al., (2005) que argumenta que a aplicação de competências no trabalho está diretamente relacionada com o *Engagement* dos colaboradores. Vai ainda ao encontro do estudo de Kulkarni, (2013) que explica que os colaboradores tendem a estar mais engajados por organizações que oferecem oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Quanto às hipóteses 1.2 e 1.3 que previam uma relação positiva entre, respetivamente, o Valor Interesse e o Valor Económico com o *Engagement* dos fisioterapeutas, os resultados não indicam relações estatisticamente significativas. Assim, ambas as hipóteses são rejeitadas. Este resultado contraria a literatura de Berthon et al., (2005) que defendem que o Valor **Interesse**, associado a tarefas criativas, inovadoras e desafiantes, é valorizado pelos profissionais no contexto organizacional, promovendo o seu envolvimento.

Da mesma forma, os resultados relativos ao Valor **Económico** também não revelam um impacto significativo sobre o *Engagement*, o que contraria o que é evidenciado na literatura de Kashyap & Verma, (2018) e Schlager et al., (2011) que destacam a valorização financeira e estabilidade contratual, como elementos potencialmente relevantes para promover a ligação dos profissionais à organização.

Relativamente à segunda hipótese, que previa uma relação negativa do *Employer Branding* na Intenção de *Turnover*, os resultados não indicam relações estatisticamente significativas entre as duas variáveis, pelo que a hipótese é rejeitada. Este facto não vai de encontro ao que foi encontrado na revisão da literatura que nos dizia que a marca empregadora é essencial numa organização, uma vez que ajuda a reter talentos e a diminuir a Intenção de *Turnover* dos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Kashyap & Verma, 2018).

A terceira hipótese pressupunha que existia uma relação negativa entre o *Engagement* e a Intenção de *Turnover* dos fisioterapeutas. Os resultados indicam uma relação negativa e significativa entre o *Engagement* e a Intenção de *Turnover*, corroborando aos estudos Zaabi et al., (2016), Saks & Gruman, (2014) e Obuobisa-Darko & Sokro, (2023) que sugerem que o *Engagement* pode ter um efeito positivo na retenção de talentos, uma vez que se estes estiverem mais envolvidos no trabalho, estarão menos propensos a sair da organização. Estes resultados levam a concluir que quando os fisioterapeutas se encontram engajados no seu trabalho, têm menor Intenção de *Turnover* da organização.

Deste modo, pode-se concluir que este estudo vai ao encontro em grande medida com as pesquisas existentes. O *Employer Branding* possui um impacto positivo e significativo no *Engagement* dos fisioterapeutas, no entanto, os resultados não indicaram um impacto negativo e significativo na Intenção de *Turnover*, mas o *Engagement* relaciona-se negativamente e significativamente com a Intenção de *Turnover*.

## 6. Conclusão

Os fisioterapeutas desempenham um papel essencial na área da saúde, contribuindo diretamente para a qualidade de vida das pessoas. Para além de um ambiente estruturado e boas condições de trabalho, esses colaboradores procuram organizações que reconheçam o seu valor, incentivem o seu crescimento e ofereçam oportunidades de desenvolvimento contínuo. No setor da saúde, altamente dinâmico e desafiador, torna-se necessário e é pertinente que as entidades invistam na implementação de estratégias de *Employer Branding*, porque a escassez de recursos humanos é uma realidade, o que obrigará a que as organizações retenham os seus atuais colaboradores.

Tendo em conta o objetivo do estudo, foi possível compreender de que forma as variáveis *Employer Branding*, *Engagement* e Intenção de *Turnover* se relacionam. Conclui-se que o *Employer Branding* tem um impacto positivo e significativo no *Engagement*, em que o “Valor social”, “Valor interesse” e “Valor aplicação” são as dimensões que mais contribuem para o *Engagement*. Estas dimensões refletem aspetos emocionais e relacionais como a qualidade do ambiente de trabalho, o reconhecimento dos colaboradores, a possibilidade de crescimento e a oportunidade de aplicar os conhecimentos, o que demonstra que os fisioterapeutas valorizam sobretudo experiências que promovam o sentido de pertença à organização e desenvolvimento pessoal. Importa, no entanto, sublinhar que as dimensões “Valor económico” e “Valor interesse” não relevaram impacto significativo no *Engagement*. Este resultado é particularmente relevante, pois parece contestar uma perspetiva tradicional que associa a retenção e motivação dos colaboradores exclusivamente a benefícios salariais.

Além disso, verificou-se que o *Engagement* tem uma relação negativa e significativa com a Intenção de *Turnover*. No entanto, não foram encontradas relações significativas entre o *Employer Branding* e a Intenção de *Turnover*.

Assim, conclui-se que entidades que investem em estratégias de *Employer Branding*, podem fortalecer não só o vínculo contratual como o emocional dos fisioterapeutas. Como consequência, da implementação desta estratégia tenderá existir um aumento do *Engagement* e assim contribui para uma redução na Intenção de *Turnover*, favorecendo a sustentabilidade da força de trabalho na fisioterapia.

## 6.1. Contribuições para a prática

Este estudo traz contribuições significativas para a prática organizacional, especialmente no setor da saúde. As entidades que operacionalizarem estratégias de *Employer Branding* reforçam a sua marca empregadora, podendo destacar-se no mercado de trabalho competitivo. Os dados reforçam a importância das estratégias de *Employer Branding* centradas nas dimensões Valor social, Valor desenvolvimento e o Valor aplicação.

As organizações devem potenciar e incentivar a criação um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, fomentando uma cultura de equipa baseada na cooperação, respeito mútuo e reconhecimento interpessoal. Para tal, podem implementar atividades *team building* regulares, reuniões de equipa participativas que permitam ouvir os colaboradores e promover decisões partilhadas, momentos informais de convívio que reforçam os laços sociais e o sentimento de pertença. De modo a potenciar o envolvimento dos fisioterapeutas, é importante as organizações desenvolverem estratégias de crescimento e reconhecimento através de planos de carreira com objetivos claros e oportunidades reais de progressão, formação contínua interna ou externa e *feedback* regular, construtivo e personalizado de modo a reforçar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, irá promover o desenvolvimento dos colaboradores. O *Engagement* parece aumentar quando os colaboradores sentem que estão a evoluir e a ser reconhecidos pelo seu contributo, o que também os torna menos propensos a procurar outras oportunidades de trabalho.

Outro aspeto determinante é garantir a aplicação das competências por parte dos fisioterapeutas no dia a dia, ao criar condições que permitam a autonomia técnica, a participação em projetos de melhoria continua e o envolvimento em atividades de tutoria ou formação de colegas/jovens profissionais.

Importa também evitar um foco exclusivo em incentivos financeiros, dado que a dimensão Valor económico não revelou qualquer relação estatisticamente significativa com o *Engagement*. Assim, a motivação e retenção dos fisioterapeutas não deve depender exclusivamente da remuneração. em alternativa, recomenda-se o investimento em programas de bem-estar físico e mental e na adoção de políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional, nomeadamente horários flexíveis ou apoio à parentalidade, incentivando a disseminação do salário emocional (Cherne, 2023).

Para que o *Employer Branding* seja eficaz, a proposta de valor da organização deve ser vivida na prática. Para isso, é necessário garantir que as promessas feitas em processos de recrutamento correspondem à experiência dos colaboradores, ações internas de valorização do colaborador, medíveis através de questionários de satisfação, ou da implementação da cultura de proximidade.

Por fim, recomenda-se que as organizações implementem estratégias de auscultação dos colaboradores, de forma contínua, com base nos domínios estudados neste trabalho ou outros, que possam contribuir para a humanização da gestão. A aplicação de instrumentos de autoavaliação permite monitorizar o *Engagement*, identificar áreas críticas e ajustar as práticas de gestão às reais necessidades dos profissionais. As organizações ao atuarem diretamente sobre os fatores que mais contribuem para o *Engagement*, e reconhecendo que este tem um efeito protetor contra a Intenção de *Turnover*, contribuem para a retenção dos fisioterapeutas.

## **6.2. Limitações e Sugestões para futuras investigações**

Este tópico abordará as limitações encontradas durante a realização deste estudo, assim como sugestões para pesquisas futuras que possam aprofundar a compreensão desta temática.

Uma limitação relevante do presente estudo prende-se com a dimensão e a representatividade da amostra. Embora tenham sido obtidas 121 respostas válidas, este número representa apenas uma pequena fração total de fisioterapeutas registados em Portugal que, segundo dados da Ordem dos Fisioterapeutas, ultrapassam os 12000 fisioterapeutas.

Além disso, a utilização de questionários como método de recolha de dados, embora amplamente aceite e frequentemente utilizado em estudos desta natureza, pode apresentar algumas limitações. Existe a possibilidade de os participantes não responderem de forma totalmente refletida. Acresce ainda o risco de diferentes interpretações de certos itens, o que pode introduzir alguma variabilidade nas respostas.

Outra limitação importante diz respeito à escassez de literatura sobre o *Employer Branding* aplicado ao setor da saúde, especialmente no que se refere à sua relação com o *Engagement* e Intenção de *Turnover* dos fisioterapeutas. Esta limitação pode restringir a fundamentação teórica e indica a necessidade de mais estudos sobre este tema.

Este estudo utilizou uma abordagem transversal, o que não permitiu estabelecer relações de causalidade entre as variáveis. Em futuras investigações poderiam adotar uma abordagem longitudinal, acompanhando os colaboradores ao longo do tempo para avaliar como as práticas de *Employer Branding* influenciam o *Engagement* e a Intenção de *Turnover* a médio e longo prazo.

Como este estudo focou-se especificamente nos fisioterapeutas, futuras investigações poderiam comparar os resultados com outras profissões no setor da saúde (enfermeiros, médicos). Isto permitiria identificar semelhanças e diferenças na forma como o *Employer Branding* influencia o *Engagement* e Intenção de *Turnover* em diferentes contextos.

## Referências Bibliográficas

- Abou Hashish, E. A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics*, 24(2), 151–166. <https://doi.org/10.1177/0969733015594667>
- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Bruyneel, L., Van Den Heede, K., Griffiths, P., Busse, R., Diomidous, M., Kinnunen, J., Kózka, M., Lesaffre, E., McHugh, M. D., Moreno-Casbas, M. T., Rafferty, A. M., Schwendimann, R., Scott, P. A., Tishelman, C., Van Achterberg, T., & Sermeus, W. (2014). Nurse staffing and education and hospital mortality in nine European countries: A retrospective observational study. *The Lancet*, 383(9931), 1824–1830. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)62631-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(13)62631-8)
- Al-Emadi, A. A. Q., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review the vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *IUP Journal Organizational Behavior*, 14(3), 7–32. <https://doi.org/https://www.questia.com/library/journal/1P3-3776067681/the-vital-role-of-employee-retention-in-human-resource>
- Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). *Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: The importance of place and scale in human resource management*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0172/full/html>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andrade, A. (2018). *A atividade do empregador: Estudo da escala Empat-Employer Attractiveness Scale e dos seus diferentes fatores* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa.
- Arslan Yürümezoğlu, H., Kocaman, G., & Mert Haydarlı, S. (2019). Predicting nurses' organizational and professional turnover intentions. *Japan Journal of Nursing Science*, 16(3), 274–285. <https://doi.org/10.1111/jjns.12236>
- Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (APFisio). (2024a). *Fisioterapia cresce em Portugal*. Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (APFisio).
- Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (APFisio). (2024b). *O que é a fisioterapia*. Associação Portuguesa de Fisioterapeutas (APFisio).

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bailey, C. (2022). Employee engagement: Do practitioners care what academics have to say – and should they? *Human Resource Management Review*, 32(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.014>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000253>
- 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>
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417–432. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870322>
- Binu Raj, A. (2020). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 2, 29–36.
- Casson, R. J., & Farmer, L. D. M. (2014). Understanding and checking the assumptions of linear regression: A primer for medical researchers. *Clinical and Experimental Ophthalmology*, 42(6), 590–596. <https://doi.org/10.1111/ceo.12358>
- Chen, Y. (2016). Spatial autocorrelation approaches to testing residuals from least squares regression. *PLoS ONE*, 11(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0146865>

- Cherne, C. R. (2023). *O salário emocional enquanto prática de recursos humanos e a sua influência na satisfação profissional* [Dissertação de Mestrado]. Universidade da Maia (UMAIA).
- Christopher, S. A., Fethney, J., Chiarella, M., & Waters, D. (2018). Factors influencing turnover in GenX nurses: Results of an Australian survey. *Collegian, 25*(2), 217–225. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.06.003>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness, 5*(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Galletta, M., Portoghese, I., Carta, M. G., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2016). The effect of nurse-physician collaboration on job satisfaction, team commitment, and turnover intention in nurses. *Research in Nursing & Health, 39*(5), 375–385. <https://doi.org/10.1002/nur.21733>
- Hanin, D., Stinglhamber, F., & Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica, 53*(4), 57–83. <https://doi.org/10.5334/pb-53-4-57>
- Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of pearson's and spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones Geographicae, 30*(2), 87–93. <https://doi.org/10.2478/v10117-011-0021-1>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review - An update. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 49, Issue 7, pp. 887–905). <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Source: The Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256287>

- 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>
- Kaur, S. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3). <https://www.researchgate.net/publication/351600012>
- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. *Global Management Review*, 2(3), 43–48.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1). <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Matuska, E., & Figurska, I. (2013). *Employer Branding as a Human Resources Management Strategy*. <https://www.researchgate.net/publication/280114014>
- Meyer, J., & Allen, N. (2012). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. In *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>

- Mowday, R. T., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79–94.
- Obuobisa-Darko, T., & Sokro, E. (2023). Psychological impact of COVID-19 pandemic and turnover intention: The moderating effect of employee work engagement. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100596>
- Pitt, L. F., Berthon, P., Caruana, A., & Berthon, J. P. (2005). The state of theory in three premier advertising journals: A research note. *International Journal of Advertising*, 24(2), 241–249. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072916>
- Porto-Martins, P. C., & Basso-Machado, P. G. (2010). Engagement en el trabajo. *Estudos e Pesquisas Em Psicologia*, 10(3). <https://doi.org/10.12957/epp.2010.8937>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rodrigues, S. C. A. (2012). *Modelo de Regressão Linear e suas Aplicações* [Dissertação de Mestrado]. Universidade da Beira Interior .
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo* . Alianza.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9)*. <https://doi.org/10.1037/t05561-000>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. In *Anxiety, Stress and Coping* (Vol. 20, Issue 2, pp. 177–196). <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>

- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Sinval, J., Marques-Pinto, A., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Work engagement among rescue workers: Psychometric properties of the portuguese UWES. *Frontiers in Psychology*, 8(JAN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02229>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17, 186–206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha. In *International journal of medical education* (Vol. 2, pp. 53–55). <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- World Health Organization. (2020). *State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*.
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: Employee engagement as a mediator. *Vision*, 28(1), 35–46. <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>
- Zaabi, M. S. A. S. AL, Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement And organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811–830. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0023>

## Anexos

### Anexo A – Questionário

O presente estudo enquadra-se no desenvolvimento de uma pesquisa sobre "O impacto do *Employer Branding* no *Engagement* e Intenção de *Turnover* nos Fisioterapeutas", sendo realizada no âmbito do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria.

Solicito a sua colaboração através do preenchimento do questionário, destinado apenas a fisioterapeutas trabalhadores. As respostas são de carácter anónimo e serão utilizadas apenas para fins académicos.

Agradeço a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Milene Moniz

2230132@my.ipleiria.pt

#### Secção I

1. Encontra-se a exercer a sua profissão (Fisioterapeuta)? \*

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

#### Secção II

2. Género. \*

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

3. Idade. \*

<input type="checkbox"/>	Menos de 22 anos
<input type="checkbox"/>	23 a 43 anos
<input type="checkbox"/>	44 a 54 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 54 anos

4. A entidade para a qual trabalha maior número de horas semanais é: \*

	Pública
	Privada
	Outra: _____

5. Essa entidade é: \*

	Hospital
	Clínica
	Clube desportivo
	Lares e/ou centros de dia
	Outra: _____

6. Categoria da Empresa \*

	Menos do que 5 colaboradores (“Nano Empresa”)
	Menos do que 10 colaboradores (Micro Empresa)
	Menos do que 50 colaboradores (Pequena Empresa)
	Menos do que 250 colaboradores (Média Empresa)
	Mais do que 250 colaboradores (Grande empresa)

7. Quantas horas trabalha nesta entidade (onde trabalha o maior número de horas semanais)? \*

	Até 19h inclusive
	Entre 20h a 35h
	Entre 36h a 40h

8. O vínculo que possui com a entidade empregadora (onde trabalha a maior número de horas semanais) é: \*

	Contrato a tempo inteiro
	Contrato a tempo parcial
	Prestador de serviços

9. Há quanto tempo trabalha para entidade empregadora onde trabalha o maior número de horas semanais? \*

	Até 12 meses inclusive
--	------------------------

	13 a 24 meses
	Mais que 25 semanas

### Secção III - Engagement

Esta secção tenta conhecer o seu nível de *Engagement*, sendo este conceito definido como um estado mental positivo relacionado ao trabalho e que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Considerando o **local onde trabalha o maior número de horas semanais**, é pretendido que classifique as seguintes afirmações tendo em conta o grau de frequência.

Escala de Resposta						
1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre

	1	2	3	4	5	6	7
10 – No seu trabalho sente-se cheio(a) de energia							
11 – No seu trabalho sente-se com força e energia							
12 – Está entusiasmado(a) com o seu trabalho							
13 – O seu trabalho inspira-o(a)							
14 – Quando se levanta de manhã, apetece-lhe ir trabalhar (no local onde trabalha maior número de horas semanais)							
15 – Sente-se feliz quando está a trabalhar intensamente							
16 – Está orgulhoso(a) do que faz no seu trabalho							
17 – Está imerso(a) no seu trabalho							
18 – “Deixa-se ir” quando está a trabalhar							

### Secção IV – Intenção de Turnover

Intenção de *Turnover* é apresentada como a ideia ou vontade do colaborador deixar o seu emprego, havendo um planeamento para abandonar a organização (Takase, 2010).

Indique o seu grau de concordância ou discordância para cada afirmação, **tendo em conta**

a sua relação com a entidade empregadora onde trabalha o maior número de horas semanais.

Escala de Resposta				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
20 – É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.					
21 – Atualmente está à procura de outro emprego noutra organização					
22 – Não está atualmente a pensar deixar o seu emprego					
23 – Não é provável que no próximo venha a procurar noutra organização					

### Secção V – Employer Branding

Esta secção visa analisar quais os elementos do empregador mais valorizados pelos colaboradores, sendo este conceito definido como *Employer Branding*.

Todos nós quando procuramos uma empresa para trabalhar valorizamos questões diferentes, assim como fisioterapeuta, **indique os elementos que valoriza na escolha de uma organização para trabalhar.**

Escala de Resposta	
1	7
Nada importante	Muito importante

	1	2	3	4	5	6	7
24 – O reconhecimento/valorização do seu desempenho pela chefia.							
25 – Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.							
26 – A possibilidade de o emprego alavancar futuras oportunidades.							
27 – Sentir-se bem consigo mesmo(a) por trabalhar numa determinada entidade.							
28 – Sentir-se mais autoconfiante por trabalhar em determinada entidade.							
29 – Adquirir experiência que acrescente valor ao seu percurso profissional.							
30 - A existência de boas relações com a chefia.							
31 – A existência de boas relações com os colegas.							
32 – Pertencer a uma entidade onde possa contar com o apoio e incentivo dos colegas.							
33 – Pertencer a uma entidade com um ambiente de trabalho entusiasmante.							
34 – Pertencer a uma entidade que adote práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.							
35 – Pertencer a uma entidade que valorize e faz uso da sua criatividade.							
36 – Pertencer a uma entidade que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.							
37 – Pertencer a uma entidade que desenvolve produtos e serviços inovadores							
38 - Pertencer a uma entidade que proporciona oportunidade de progressão na carreira							
39 – Pertencer a uma entidade com um papel ativo na sociedade							
40 – Pertencer a uma entidade onde terá oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.							

41 – Pertencer a uma entidade onde terá oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.							
42 – Pertencer a uma entidade onde sente que pertence e é aceite.							
43 – Pertencer a uma entidade orientada para o serviço ao cliente.							
44 – Pertencer a uma entidade onde sinta segurança em relação à segurança do seu emprego.							
45 – Pertencer a uma entidade que permite ter experiências em diferentes departamentos.							
46 – Pertencer a uma entidade com um ambiente de trabalho feliz.							
47 – Pertencer a uma entidade com oferta salarial acima da média do mercado.							
48 – Pertencer a uma entidade com um pacote salarial global atrativo.							

### Secção VI

49 – Possui outra relação de trabalho com outra entidade? \*

	Sim
	Não

### Secção VII

50 – Esta relação de trabalho é numa entidade: \*

	Pública
	Privada
	Outra: _____

60 – Essa entidade é: \*

	Hospital
	Clínica

	Clube desportivo
	Lares e/ou centros de dia
	Outra: _____

**61 – Categoria da Empresa \***

	Menos do que 5 colaboradores (“Nano Empresa”)
	Menos do que 10 colaboradores (Micro Empresa)
	Menos do que 50 colaboradores (Pequena Empresa)
	Menos do que 250 colaboradores (Média Empresa)
	Mais do que 250 colaboradores (Grande empresa)

**62 – Quantas horas semanais trabalha para esta entidade empregadora? \***

\_\_\_\_\_

**63 – O vínculo que possui com a segunda entidade empregadora é: \***

	Contrato a tempo inteiro
	Contrato a tempo parcial
	Prestador de serviços

**64 – Há quanto tempo trabalha para a segunda entidade empregadora? \***

	Até 12 meses inclusive
	13 a 24 meses
	Mais que 25 semanas

**65 – Exerce atividade em mais do que duas entidades? \***

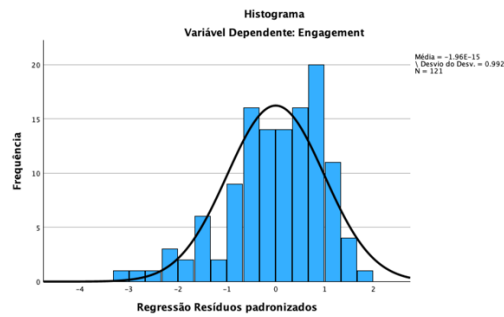
	Sim
	Não

## **Secção VIII**

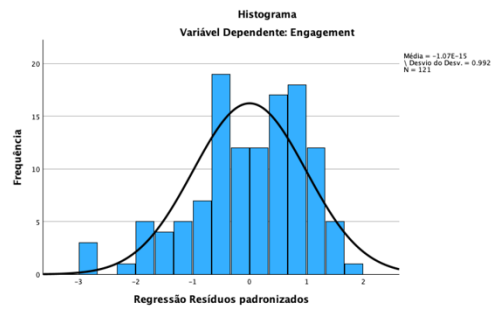
O questionário terminou. Clique em "Enviar" para registar a sua resposta.

Obrigado pela sua colaboração.

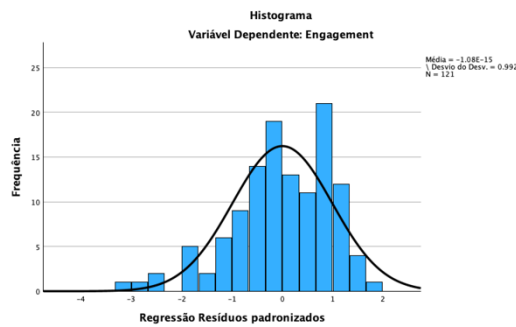
## Anexo B – Análise de Normalidade dos Resíduos



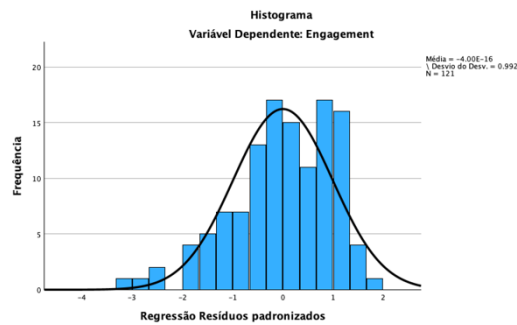
*Histograma de resíduos (X - Engagement; Y - Employer Branding)*



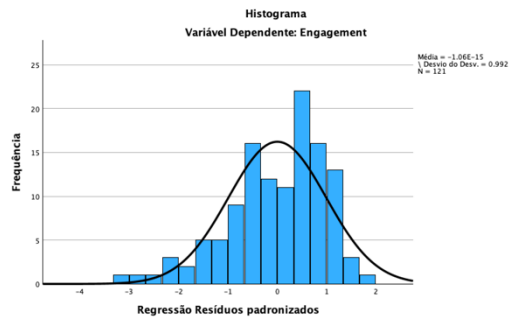
*Histograma de resíduos (X - Engagement; Y - Valor social)*



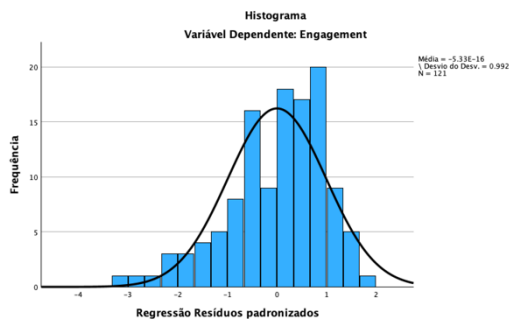
*Histograma de resíduos (X - Engagement; Y - Valor interesse)*



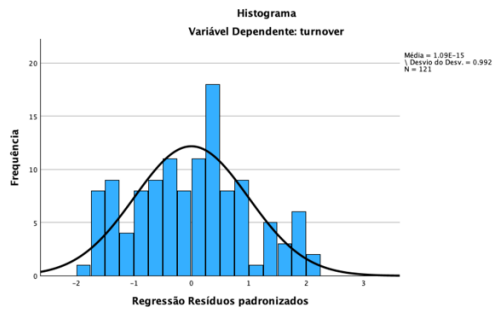
*Histograma de resíduos (X - Engagement; Y - Valor económico)*



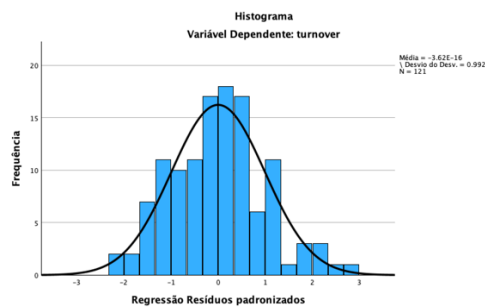
*Histograma de resíduos (X - Engagement; Y - Valor desenvolvimento)*



*Histograma de resíduos (X - Engagement; Y - Valor Aplicação)*

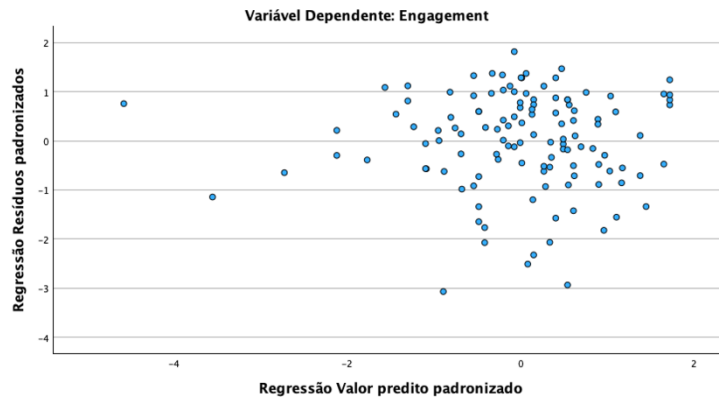


*Histograma de resíduos (X - Intenção de Turnover; Y - Employer Branding)*

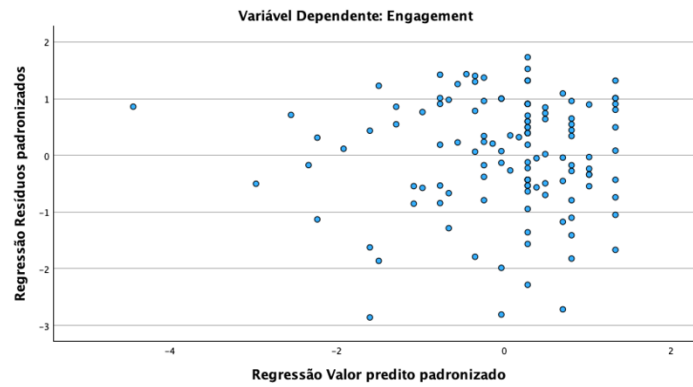


*Histograma de resíduos (X - Intenção de Turnover; Y - Engagement)*

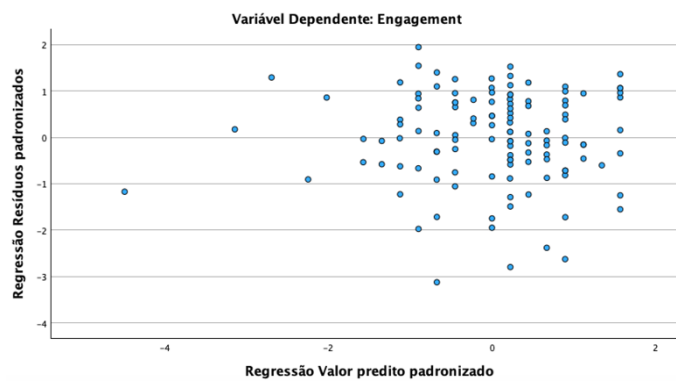
## Anexo C – Análise da Homocedasticidade dos Resíduos



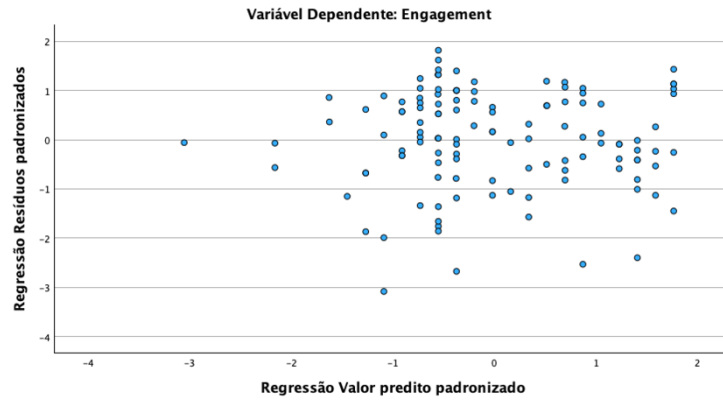
*Gráfico Scatterplots de Resíduos (X - Engagement; Y - Employer Branding)*



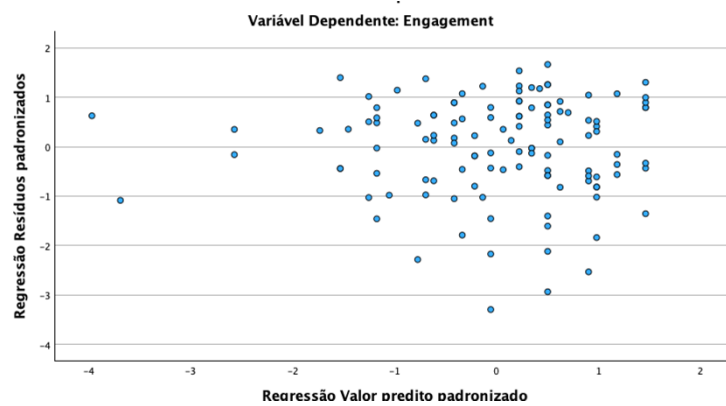
*Gráfico Scatterplots de Resíduos (X - Engagement; Y - Valor Social)*



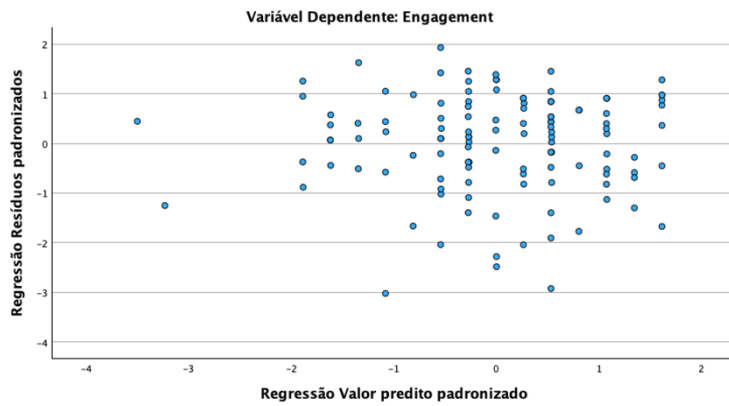
*Gráfico Scatterplots de Resíduos (X - Engagement; Y - Valor interesse)*



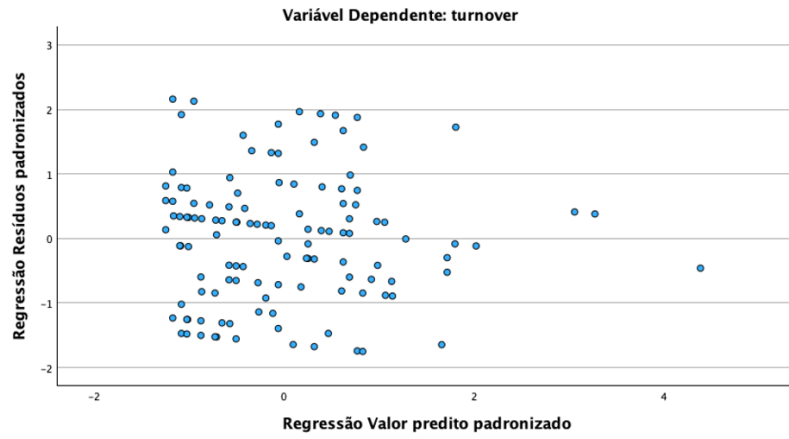
*Gráfico Scatterplots de Resíduos (X - Engagement; Y - Valor económico)*



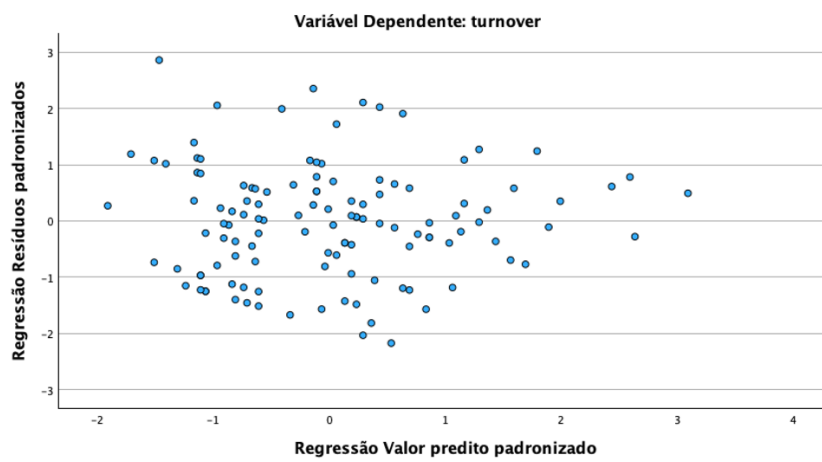
*Gráfico Scatterplots de Resíduos (X - Engagement; Y - Valor desenvolvimento)*



*Gráfico Scatterplots de Resíduos (X - Engagement; Y - Valor aplicação)*



*Gráfico Scatterplots de Resíduos (X - Intenção de Turnover; Y - Employer Branding)*



*Gráfico Scatterplots de Resíduos (X - Intenção Turnover; Y - Engagement)*